



# دليل الأمن والسلامة مؤسسة الثقافة والفكر الحر

---

April, 2019

## جدول المحتويات

7	1.1. نبذة عن المؤسسة
8	1.2. لمن هذا الدليل
8	1.3. أهداف الدليل
9	1.4. آليات استخدام الدليل
9	1.5. الإطار المفاهيمي للدليل
9	1.5.1. تعريف المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالأمن والسلامة
10	1.5.2. الوثائق الأساسية لإدارة الأمن والسلامة
10	1.5.3. السياسات العامة للأمن والسلامة
11	1.5.4. المتطلبات الأساسية لإدارة الأمن والسلامة
11	1.5.5. إجراءات الأمن والسلامة العامة
11	1.5.6. خطة الأمن والسلامة
12	1.6. المبادئ التي تستند إليها عملية إدارة الأمن والسلامة (طبقاً للمعايير الدولية المعتمدة)
12	1.6.1. تطوير ثقافة أمن إيجابية
12	الوعي بأهمية المؤسسة وبرامجها
12	خلق ثقافة أمنية إيجابية
13	1.6.2. استراتيجيات إدارة الأمن
13	القبول
13	الحماية
13	الردع
14	1.6.3. هيكلية ومسؤوليات الأمن والسلامة
14	المسؤولية العامة والخاصة للمستويات الإدارية في الهيكلية
16	1.6.4. أساسيات الإدارة الأمنية
16	تقييم الخطر الأمني
17	تقييم الخطر الأمني للبرامج
18	تطوير الخطة الأمنية وتحديثها
19	جمع وتبادل المعلومات
19	خطط الاحتواء (الطوارئ)
19	1.6.5. العلاقة بين المراكز والمقر الرئيسي داخل المؤسسة
20	1.6.6. بناء وتعزيز العلاقات
20	العلاقات بالمجتمع المحلي
20	العلاقة بالسلطات المحلية
20	العلاقة بقوى الأمن المحلية
21	المؤسسات الأهلية الغير حكومية الأخرى
21	النظام الأمني للأمم المتحدة والصليب الأحمر
21	الجهات المانحة
22	الشركاء المحليون
23	2.1. عملية التوظيف
23	التوظيف في حالات الطوارئ
24	2.2. التدريب
25	2.3. الإحاطة الأمنية
25	2.4. معدات الأمن والسلامة
25	2.5. سلوك الموظفين
26	2.6. العمل الجماعي والتطبيق العملي للإجراءات
27	2.7. الرؤية والظهور
27	2.8. الموظفين والأمن (سياسة الأمن المرتبطة بالنوع الاجتماعي)
27	2.9. الإجهاد والحاجة للراحة والاسترخاء

27	2.10. الانضباط والاجراءات التأديبية
28	3.1. علاقة عامة
28	3.2. أمن المبانى
29	3.3. الإعداد الطبي
29	3.4. التقارير والإبلاغ
30	3.5. الإدارة الأمنية الروتينية
30	3.5.1. الحواجز ونقاط التفتيش
30	3.5.2. الأسلحة
30	3.5.3. القضايا الفنية
30	الاتصالات
31	السيارات
32	الحراس
32	السلامة ضد الحريق
32	3.6. الشؤون الإدارية
32	3.6.1. الأمن المالى
34	3.6.2. أمن المعلومات
34	نظام حفظ الملفات
35	أمن الملفات
35	عمل نسخ احتياطية من الملفات
35	ملفات الإخلاء
35	أمن الحاسوب
35	تأمين اللاسلكى والهاتف والبريد الإلكتروني
36	المعلومات التي لا ينبغي تسجيلها
36	3.6.3. شارات الهوية
36	3.6.4. المشتريات
37	3.6.5. مراقبة الجرد
37	3.6.6. منع الفساد
39	3.6.7. السفر والتنقل
40	3.7. الجوانب الإعلامية للإدارة الأمنية
41	3.8. الرؤية والظهور والأمن
42	3.9. الحوادث والتقارير الأمنية
42	3.9.1. الحوادث الأمنية
42	الوقاية ورد الفعل
42	الاستجابة
42	3.9.2. الإبلاغ عن الحوادث
43	الإبلاغ عن الحوادث التي "كادت أن تقع"
43	استخلاص المعلومات بعد الحادث
43	تحليل الحوادث وتعديل الإجراءات
43	الإخلاء الطبي
44	الحوادث الممينة
44	التحقيق في الحوادث الخطيرة
44	التعامل مع الإعلام بعد الحوادث الأمنية
44	3.9.3. ادارة الأزمات الأمنية
45	3.10. التعليق، الإيقاف، النقل، الإخلاء
45	3.10.1. مقدمة
46	3.10.2. تعليق أنشطة البرنامج
46	3.10.3. الإيقاف
46	3.10.4. النقل أو تخفيض الموظفين

46.....	الإخلاء	3.10.5
46.....	الإغلاق	3.10.6
الجوانب الإعلامية لقرارات التعليق أو الإيقاف أو النقل أو		3.10.7
47	الإخلاء	
47.....	العودة بعد قرارات التعليق أو الإيقاف أو النقل أو الإخلاء	3.10.8
47.....	إيقاف أو نقل برنامج (الإدارة والأمن)	3.10.9
47.....	إنهاء عقود الموظفين	
48.....	إنهاء العقود الأخرى	
48.....	الجوانب القانونية لإنهاء البرنامج	
50.....	4.1. تقييم الخطر العام	
50.....	4.1.1. مقدمة	
50.....	4.1.2. تصنيفات الخطر العام	
50.....	4.2. مستويات الانذار الأمني	
51.....	4.3. متطلبات الأمن الأساسية	
52.....	4.4. تسلسل عملية التنفيذ	
52.....	4.4.1. خصوصية المناطق:	
52.....	4.4.2. متطلبات مالية:	
52.....	4.4.3. عملية التنفيذ:	
53.....	4.5. تحليل التهديدات والمخاطر الأمنية	
53.....	4.5.1. مقدمة	
53.....	4.5.2. عملية تحليل المخاطر	
56.....	4.5.3. مصفوفة المخاطر	
57.....	5.1. اجراءات الأمن والسلامة العامة	
57.....	5.1.1. مقدمة	
57.....	5.1.2. ادارة أمن وسلامة المبنى	
57.....	5.1.3. أمن المكتب	
58.....	فتح المقر أو المكتب	
58.....	إغلاق المقر أو المكتب	
58.....	الطوارئ	
59.....	سجل الأمن:	
59.....	5.1.4. ادارة الحراس	
59.....	توظيف الحراس	
59.....	التحفز	
59.....	الإحاطة	
60.....	معدات الحراسة	
60.....	التدريب للحراس	
60.....	مشرف الحراس	
60.....	5.1.5. اجهزة الانذار ومنظومة المراقبة	
61.....	5.1.6. اجهزة الانذار ضد الحريق ووسائل مكافحة الحريق	
61.....	أنواع الحرائق	
62.....	الإجراءات الفورية عند اندلاع الحرائق	
62.....	الحرائق في المباني	
63.....	إذا كان شخص ما مشتعلاً	
63.....	5.1.7. التبليغ عن الحوادث	
64.....	تقرير حوادث فوري	
64.....	تقرير متابعة للحدث	
64.....	تقرير حادث كامل	
64.....	5.1.8. الأموال النقدية والممتلكات	

64	اجراءات تحكم مالية داخلية	5.1.9
65	الاتصالات وشجرة الابلاغ للطوارئ	5.1.10
65	بروتوكولات الاتصالات	5.1.11
66	منظومة الإنذار (شجرة الإنذار)	5.1.12
66	أمن المعلومات	5.1.13
67	رسائل البريد الإلكتروني المشبوهة	5.1.14
67	أمن الشبكات اللاسلكية	5.1.15
68	الاجراءات الطبية	5.1.16
68	القيادة والمركبات	5.1.17
68	التحضيرات	5.1.18
68	نصائح عامة	5.1.19
69	المعدات في المركبات	5.1.20
70	أمن الزوار	5.1.21
70	التوعية والتدريب للأمن	5.1.22
70	نموذج المعلومات الشخصية للموظفين	5.1.23
71	التنقل ونقاط التفتيش	5.1.24
71	عند الاقتراب من الحاجز أو نقطة التفتيش	5.1.25
71	في حال مواجهة مشكلة	5.1.26
73	5.2 اجراءات وقواعد ارشادية للأمن والسلامة الشخصية	5.2.1
73	بطاقة التعريف للمؤسسة واثبات الشخصية	5.2.2
73	الوعي الأمني والتحفز	5.2.3
73	السلوك والقبول	5.2.4
73	الالتزام بالسياسات والاجراءات القياسية	5.2.5
73	السلامة في الحرائق	5.2.6
73	المواصلات العامة	5.2.7
74	قضايا أمنية خاصة بالمرأة (النوع الاجتماعي)	5.2.8
74	الاجهاد (الضغط العصبي)	5.2.9
74	تحديد مصادر الاجهاد والضغط النفسي	5.2.10
75	مؤشرات وعلامات الضغط والاجهاد	5.2.11
75	الوقاية والاحتواء للضغط وادارته	5.2.12
76	الاجهاد الناجم عن صدمة	5.2.13
77	الإرهاق	5.2.14
78	5.3 اجراءات الاستجابة لحوادث الأمن والسلامة	5.3.1
78	الحرائق	5.3.2
78	حوادث المركبات	5.3.3
79	الحوادث الأخرى	5.3.4
79	الطوارئ الطبية	5.3.5
79	المقدمة	5.3.6
79	الإجراءات الأولية	5.3.7
79	تقييم مساحة المخاطر:	5.3.8
80	طلب المساعدة	5.3.9
80	معدات الحماية الشخصية (PPE)	5.3.10
80	تقييم الضحية	5.3.11
81	القصف الجوي	5.3.12
82	الاعتداء والتحرش الجنسي	5.3.13
83	الاعتداء، والاختحام	5.3.14
84	السرقه	5.3.15
84	التعرض لإطلاق النار	5.3.16

85.....	إطلاق نار، وانت في العراء مشيا على الأقدام .....	
85.....	إطلاق نار، وانت في مركبة.....	
85.....	إطلاق نار، عندما تكون داخل مبنى.....	
85.....	الانفجارات، عندما تكون في العراء ماشيا على الأقدام.....	
85.....	انفجارات، عندما تكون في سيارة.....	
86.....	انفجارات، عندما تكون في مبنى.....	
86.....	الألغام ومخلفات الحروب الغير منفجرة (UXO).....	5.3.10.
87.....	حالات الرهائن والاختطاف.....	5.3.11.
89.....	الأمن والسلامة في حالة الحروب والطواري (اجراءات خاصة).....	5.4.
89.....	نبذة عامة.....	5.4.1.
خطط الاستعداد		5.4.2.
89	والإخلاء او الاسبات والتحصن في حالة مواجهة الحوادث الأمنية أو الطوارئ.	
90.....	خطة الاخلاء في الطوارئ.....	5.4.3.

# 1. مقدمة الدليل

## 1.1. نبذة عن المؤسسة

جمعية الثقافة والفكر الحر، وهي مؤسسة أهلية فلسطينية، غير ربحية، مستقلة، تأسست عام 1991، تلعب دوراً قيادياً في تطوير المجتمع المدني الفلسطيني من خلال العمل على تطوير حقوق الأطفال والشباب والمرأة في المحافظات الجنوبية والوسطى من قطاع غزة. تعمل جمعية الثقافة والفكر الحر على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وهي:

1. تعزيز دور جمعية الثقافة والفكر الحر واستمراريتها كونها مؤسسة قائمة على حقوق الإنسان؛ لتيسير عملية التغيير الإيجابي بقيادة المجتمع
2. تمكين الأطفال والشباب والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة؛ ليتقلدوا دور وكلاء التغيير في مجتمعاتهم.
3. تمكين وكلاء التغيير المجتمعي، والمحلي لطرح قضايا العدالة الاجتماعية، وحقوق الإنسان في مجتمعاتهم.
4. زيادة الوعي والاعتراف بحقوق الإنسان خاصة للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة - على مستوى صناعات القرار والرأي ورجال الإصلاح.

تقدم جمعية الثقافة والفكر الحر خدماتها المختلفة من خلال مراكزها التالية:

- مركز الشروق والأمل: تأسس عام 1991 في مخيم خان يونس للعمل مع الأطفال من سن 6-12 سنة
- مركز بناء الغد: تأسس عام 1993 في حي الأمل بمدينة خان يونس للعمل مع الفتيان/ات من سن 12-16 سنة
- مركز نوار التربوي: تأسس عام 2006 في خان يونس - يطن السمين، للعمل مع الأطفال من سن 6-12 سنة
- مركز ثقافة الطفل الفلسطيني: تأسس عام 1998 في حي الأمل - بمدينة خان يونس، للعمل مع شرائح مختلفة من الشباب، الجامعيين/ات، الفنانين/ات، التربويين/ات والمتقنين/ات.
- مركز صحة المرأة: تأسس عام 1995 في البريج يقدم الخدمات الصحية والاستشارات المتعددة للمرأة

تقدم جمعية الثقافة والفكر الحر، وفي إطار سعيها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، الخدمات المتنوعة التالية:

- **الخدمات الصحية:** وتشمل الصحة الإنجابية والكشف المبكر والوقاية والتغذية والصحة الجنسية والصحة القانونية والخدمات الصحية المتخصصة وتقديم المشورة.
- **التعليم والخدمات التربوية:** وتشمل المخيمات الصيفية والمعارض والدعم الدراسي (التعليم النشط) وتنمية الموارد المادية المعارض والتدريب على القيادة.
- **الدفاع والتوعية وتعبئة المجتمع:** ويشمل الحملات والمساعدة القانونية للمرأة والأسرة وبرامج الإرشاد.
- **النشاطات الثقافية:** وتشمل المهرجان الثقافي، ملتقى الإبداع، الحكواتي، أسبوع القراءة. الخ.
- **خدمات الدعم النفسي الاجتماعي:** وتشمل خدمات دعم نفسي واجتماعي خدمات ترفيهية مثل الرحلات والمسرح والدراما النفسية والمخيمات الصيفية.
- **التدريب وبناء القدرات:** ويشمل هذا بناء قدرات المؤسسات المحلية والقاعدية.

## 1.2. لمن هذا الدليل

تم تصميم هذا الدليل لاستخدامه من قبل مدراء مؤسسة الثقافة والفكر الحر، يتضمن السياسات، والمعايير، والارشادات والأدوات التي تساعد المدراء على بناء ثقافة أمن ايجابية وممارسة أفضل الإجراءات للمحافظة على موظفيهم وبرامجهم بأمان.

ملحق به تقرير حول وضع (الأمن والسلامة) الحالي للمؤسسة وخطة أمن وسلامة صالحة لمقرها الرئيسي ومقراتها الفرعية (المراكز).

وفي حين أن المستهدفين الرئيسيين من هذا الدليل هم أولئك الأفراد المسؤولين عن إدارة الأمن في المؤسسة، يجوز أيضاً استخدام هذا الدليل كوثيقة مرجعية للجهات التالية:

- شئون الموظفين
- الشؤون المالية
- مدراء المراكز
- مدراء البرامج
- الموظفين بشكل عام
- الزوار والمستفيدين (الفئات)

يجب على المدراء اتباع الاجراءات الواردة في هذا الدليل، بعض الملحقات من هذا الدليل مرجعيتها سياسات محددة، او معايير يجب اتباعها ايضا. النماذج والأدوات الأخرى صممت وفقاً لاحتياجات المؤسسة للعمل في قطاع غزة وبما يتلاءم مع بيئة وسياق قطاع غزة.

قامت المؤسسة بتطوير هذا الدليل حرصاً على سلامة برامج المؤسسة وطواقمها وممتلكاتها والتأكد من بقاء الجميع في أمان.

## 1.3. أهداف الدليل

إن الهدف من هذا الدليل هو مساعدة مؤسسة الثقافة والفكر الحر على إدارة أمنها على نحو جيد. وهو يفعل هذا عن طريق توفير الإرشادات والأدوات والموارد المقترحة، المصممة بحيث تساعد المؤسسة على إعادة النظر في سياساتها وإجراءاتها الأمنية. حيث يهدف هذا الدليل الى توفير الوثائق التالية بهدف تعزيز الأمن والسلامة في المؤسسة على جميع المستويات بشكل أفقي وبشكل عمودي:

- دليل الأمن والسلامة: يوضح الإجراءات العامة التي تتبناها المنظمة .
- سياسة الأمن والسلامة: تعرض السياسة الكلية للمؤسسة.
- الإجراءات الأساسية لإدارة الأمن والسلامة: تعرض اجراءات الحد الأدنى لإدارة الأمن في المؤسسة.
- خطة الأمن والسلامة: تعرض الإجراءات المفصلة لموقع معين.

هذا الدليل يغطي معظم الأوضاع المحتملة لقطاع غزة والأحداث الممكنة وعلاقتها بالمؤسسة. ولكن بما أن هناك بعض الخصائص المشتركة بين العديد من الأوضاع غير الآمنة، فإن دليلاً عاماً من هذه النوع يمكن أن يكون مفيداً من حيث أنه يقترح أدوات نافعة ويعرضها بشكل يسهل على المؤسسة تطوير وتحديث خططها الأمنية على اختلاف الظروف والحالات، باستخدام ادوات معتمدة من قبل منظمات دولية مختلفة.

لقد تم تصميم الدليل بعد التشاور مع مختلف المستويات الادارية في المؤسسة. ومن ثم، فهو يهدف للمزج بين الخصائص التالية :

- ✓ إرشاد عملي جداً، مع تجنب الجانب النظري، ولكن مع إعطاء الأسباب كلما كان ذلك مفيداً.
- ✓ قوائم مراجعة مختصرة على هيئة نقاط كلما كان ذلك ممكناً، وذلك لتسهيل الاستخدام.
- ✓ لغة بسيطة وواضحة.
- ✓ سهولة التصفح، مع جدول محتويات تفصيلي وفهرس.
- ✓ تخطيط توضيحي سهل للمستخدم.
- ✓ تركيز متساو على جميع المستويات الادارية في المؤسسة.
- ✓ نهج خطوة بخطوة لكل المستويات، مع أقسام محددة للموظفين الجدد في المؤسسة وحتى مستويات الإدارة العليا.
- ✓ الإحالة إلى الوثائق والموارد المتوفرة حيث يمكن أن تكون تلك الوثائق والموارد مفيدة.

## 1.4. آليات استخدام الدليل

تم تصميم هذا الدليل أخذاً في الاعتبار أعباء المدير وانشغاله. والعديد من السياسات والاجراءات التي يتم عرضها هنا هي جديدة او تم تحديثها. يجب على المدراء او من لديهم مهام متعلقة بإدارة الأمن في المؤسسة الاطلاع على هذا الدليل وفهم محتوياته، حتى يكونوا على معرفة بما هو متوفر في حال حدوث حادث أمني.

بعض أجزاء هذا الدليل مبنية او متعلقة بسياسات الإدارات الأخرى (شؤون الموظفين، أنظمة المعلومات، المالية، العلاقات العامة والإعلام)، هذه الأجزاء توضح العلاقة بشكل مختصر للأمن مع السياسات الأخرى، ولذلك تعتبر السياسات الأخرى لها الأولوية في التطبيق أخذه في الاعتبار المخاطر المترتبة على تجاهل علاقتها بالأمن وتتحمل المسؤولية عن فعل ذلك.

باستثناء الإجراءات الإلزامية الموضحة ضمن الدليل، يجب على المدراء استخدام الحكم الجيد في الاختيار من الإرشادات الواردة في هذا الدليل وتكييفها بشكل مناسب مع الوضع المحلي.

من أجل الرجوع السريع إلى المواد المطلوبة، تم فهرسة الدليل بشكل فصول وعناوين وملاحق لنماذج المطلوبة في هذا الدليل، مع وجود صفحة محتويات في بداية الدليل.

سيتم مراجعة هذا الدليل وتحديثه كل ثلاث سنوات.

## 1.5. الإطار المفاهيمي للدليل

### 1.5.1. تعريف المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالأمن والسلامة

- **الأمن:** هو حماية الأفراد العاملين في المنظمات الإنسانية وموجودات تلك المنظمات ضد أعمال العنف والسرقة.
- **التهديد:** وهو خطر عليك أو على منظمك أو ممتلكاتك
- **الضعف:** وهو مستوى تعرضك لتهديد معين
- **المخاطرة:** احتمال مواجهة تهديد ما وتأثيره
- **مساحة العمل الإنساني:** الوصول والحرية للمنظمات الإنسانية لتقييم الاحتياجات الإنسانية وتلبيتها.
- **السياسة الأمنية:** هي وثيقة قصيرة توافق عليها الإدارة العليا ومجلس أمناء في منظمة الإنسانية، وهي تحدد النهج العام للمنظمة ومبادئها فيما يتعلق بالأمن.

- **الدليل الأمني:** هو عبارة عن دليل يقدم إجراءات الأمن العام التي سيتم تطبيقها من قبل كل الموظفين، ولكنه لا يتضمن إجراءات خاصة بموقع معين. (يجوز أن يكون الكتيب وثيقة طويلة نسبياً).
- **الخطة الأمنية:** هي وثيقة قصيرة تقدم معلومات وإجراءات أمنية خاصة بمنطقة محددة، لا تظهر في الدليل الأمني. وعادة ما يتم إعداد خطة أمنية منفصلة لكل موقع ميداني على حدة.
- **الحادثة الأمنية:** وهي حادثة تهدد موظفي المنظمات الإنسانية أو موجوداتها بأعمال عنف أو سرقة، أو تؤدي إلى أعمال عنف فعلية أو سرقة ضدهم.
- **التخفيف:** الإجراءات المتخذة لتقليل احتمالية حدوث التهديد، أو تخفيف أثره على أفراد المؤسسة أو ممتلكاتها أو برامجها.
- **المخاطر المتبقية:** الخطر المتبقي بعد تطبيق إجراءات التخفيف.

## 1.5.2. الوثائق الأساسية لإدارة الأمن والسلامة

إن السياسة الأمنية هي وثيقة المستوى الأعلى التي تصف السياسة الكلية للأمن والسلامة للمؤسسة. وهي تشكل جزءاً من وثائق الأمن الهرمية الهامة، حيث تنقسم هذه الوثائق إلى 3 مستويات كما يلي :

### المستوى الأول:

- **سياسة الأمن والسلامة:** تعرض السياسة العامة للأمن والسلامة للمؤسسة. [ملحق \(1\)](#)
- **المتطلبات الأساسية لإدارة الأمن والسلامة:** تعرض إجراءات الحد الأدنى لإدارة الأمن في المؤسسة. [ملحق \(2\)](#)
- **تقييم المستوى الأمني:** توضح المستوى الأمني لقطاع غزة ومستوى التأهب المطلوب والإجراءات المرتبطة بهذه المستويات.

### المستوى الثاني:

- **دليل إجراءات الأمن والسلامة:** يوضح الإجراءات القياسية العامة التي تتبناها المؤسسة للأمن والسلامة .

### المستوى الثالث:

- **خطة الأمن والسلامة وتقييم المخاطر الأمنية:** تعرض الإجراءات القياسية وتقييم المخاطر الخاص بمركز أو برنامج معين.

ولأغراض الوضوح، تم الحد قدر الامكان من التداخل بين هذه الوثائق. حيث تم تفصيل السياسة والإجراءات للأمن والسلامة بحيث تكون متوافقة ومع احتياجات المؤسسة وطبيعة أنشطتها وأماكن عملها (قطاع غزة) ونشاطها وتضمنها كجزء من فصول هذا الدليل (دليل الأمن والسلامة) ووضع نسخة في الملحق قابلة للطباعة والتوقيع من قبل موظفي المؤسسة كوثائق مرجعية لشؤون الموظفين. وتم تصميم نموذج خطة للأمن والسلامة عام ملحق بهذا الدليل يمكن تخصيصه وموائمتها من قبل المكلفين بإدارة الأمن ومدراء المراكز لتلائم خصوصية كل مركز حالي، وتصميم خطط لأي مراكز يخطط لإنشائها في المستقبل.

## 1.5.3. السياسات العامة للأمن والسلامة

تعمل المؤسسة في سياق غير آمن وغير مستقر ويتعرض بشكل متكرر لحوادث عنف تستهدف السكان والمؤسسات. حيث يشكل أمن الموظفين أهمية قصوى لدى مؤسسة الثقافة والفكر الحر، حيث تسعى جاهدة بكل ما في وسعها لضمان أمن موظفيها قدر الإمكان أثناء أداء عملهم، يعتبر أمن الموظفين وسلامته الأولوية القصوى عن أمن الممتلكات والمباني. تسمح إجراءات الأمن والسلامة باستمرار تقديم الخدمات في البيئات الغير آمنة، حيث تبقي المؤسسة الموظفين على اطلاع على

المخاطر والاحداثات الملائمة والتدريب في السياق والبيئة المحيطة، مع التأكيد على مسؤولية الموظفين الفردية عن سلامتهم وأمنهم الشخصي. (للاطلاع على سياسة المؤسسة راجع (ملحق 1)).

#### 1.5.4. المتطلبات الأساسية لإدارة الأمن والسلامة

تهدف هذه الوثيقة (ملحق 2) الى توضيح اجراءات الحد الأدنى لإدارة الأمن والسلامة في المؤسسة بشكل عام وتشمل ما يلي:

- ☛ استراتيجيات ادارة الأمن والسلامة في المؤسسة
- ☛ طريقة إدارة الأمن وإطار عمله.
- ☛ الموقف من ناحية مخاطر الأمن – ما هو الحد المقبول؟
- ☛ تقييم التهديدات الموجهة ضد المؤسسة على المستوى الكلي.
  - من الذي يقوم بهذا التقييم، وما هي وتيرته؟
  - كيف يمكن تعميمه على المؤسسة بأسرها؟
- ☛ إجراءات تنقيح السياسة الأمنية – بأي معدل ومن يقوم بذلك؟

#### 1.5.5. اجراءات الأمن والسلامة العامة

يوضح الإجراءات العامة التي تتبناها المؤسسة بناء على سياسة الأمن والسلامة الخاصة بها والاحداثات الأساسية لإدارة الأمن في المؤسسة وفقا للمستوى الأمني في المؤسسة.

#### 1.5.6. خطة الأمن والسلامة

إن الهدف من الخطة الأمنية هو تزويد الموظفين بمستند موجز يحدد قواعد وإجراءات الأمن التي تنطبق على المركز أو المنطقة التي يعملون فيها. وهي مصممة بشكل مخصص لتلائم مركز أو منشأة أو منطقة بعينها وفقا لسياسات واجراءات ودليل المؤسسة، آخذة في الاعتبار الوضع المحلي، وخصائص الموظفين ونتائج التقييم الأمني (المسح الأولي). ويتطلب تحديث الخطة الأمنية والإضافة إليها حسب ما تتطلبه الظروف كلما كان ذلك ضرورياً، مثلاً عندما يتغير تقييمك للمستوى العام للأمن والسلامة كما توضحه وثيقة الإجراءات الأساسية.

## 1.6. المبادئ التي تستند إليها عملية إدارة الأمن والسلامة (طبقا للمعايير الدولية المعتمدة)

### 1.6.1. تطوير ثقافة أمن ايجابية

تهدف ادارة الأمن الى التركيز على احتياجات محددة للعمليات والبرامج مثل سياسات وخطط الأمن. ومع ذلك يجب ان يهتم الشخص المكلف بإدارة الأمن بتطوير ثقافة أمنية داخل المؤسسة تتضمن بناء القدرات. حيث ان من اهم اساسيات ادارة وتخطيط الأمن تطوير وتعزيز ثقافة أمن ايجابية. فالبرامج التي يعي ويطبق موظفيها الإجراءات الأمنية لديهم فرصة أكبر للبقاء والعمل مع مرور الوقت عن البرامج الأخرى.

#### الوعي بأهمية المؤسسة وبرامجها

يعتبر من أهم الأولويات عند تطوير ثقافة أمنية إيجابية للمؤسسة هي التأكد من أن جميع الموظفين على علم برؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها في قطاع غزة. من الشائع ان العديد من الموظفين ليس لديهم معرفة بالمؤسسة التي يمثلونها. يحتاج الموظفون لمعرفة لماذا انشئت هذه المؤسسة، حيث ستساعد هذه المعلومات الموظفين على تمثيل المؤسسة بشكل صحيح والحفاظ على سمعتها. ولذلك يجب على كل موظف ان يكون لديه القدرة على الاجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

- لماذا انشئت المؤسسة؟
  - ما الذي تقدمه؟
  - من أين تحصل على التمويل؟ في ماذا تستخدم هذه الأموال؟
  - من يوجه الأنشطة؟
  - هل تخدم المصالح السياسية الأجنبية؟
  - ما هي اجندتها السياسية؟
  - هل تريد تغيير المجتمع المحلي أو الثقافة أو القيم أو الدين؟
  - هل هي إلى جانب الحكومة (أو الى جانب طرف سياسي آخر)؟
- يجب على المدراء التأكد من تزويد الموظفين ببعض المواد المكتوبة، واستعراضها بطريقة تفاعلية معهم ، والاجتماع بالموظفين بشكل دوري لاستكشاف نوع الأسئلة والتعليقات التي توجه إليهم من قبل المجتمع المحلي وكيف يجيبون عليها.

#### خلق ثقافة أمنية إيجابية

- عندما تصبح رؤية المؤسسة وأهدافها ورسالتها معلومة لجميع الموظفين، يجب على المدراء التعامل مع الأمن وفقا للمستوى والتكليف والمهام الوظيفية ومراقبة الممارسات التالية على وجه الخصوص:
- ✓ التأكد من أن جميع الموظفين على دراية بالسياق والبيئة المحيطة والمخاطر المرتبطة بهما والالتزامات المترتبة على المؤسسة من حيث الحد من المخاطر وإدارة الأمن.
  - ✓ التأكد من أن جميع الموظفين لديهم إدراك لمسؤوليتهم الفردية فيما يتعلق بالأمن والعمل الجماعي والانضباط.
  - ✓ كن واضحا بشأن الأداء المتوقع للمديرين وأساليب الإدارة في ظل الظروف العادية وتحت الضغط.
  - ✓ وضع الأمن كعنوان مستمر (يفضل أن يكون العنصر الأول) على جدول أعمال كل إدارة واجتماع للموظفين العاديين.
  - ✓ الاستثمار في تطوير الكفاءات والقدرات. يجب ان لا يتم عمل التدريب الأمني عندما يتدهور الوضع. يجب الاستثمار في تطوير الموظفين، حول قدرات الأمن الشخصي ، في فترات الهدوء والاستقرار.
  - ✓ التأكد من أنه تم أخذه في الاعتبار عند تخطيط البرامج.
  - ✓ اطلب من فرد مؤهل إجراء عمليات تفتيش دورية للمعدات، بما في ذلك أجهزة الاتصالات، وحفائب الإسعافات الأولية، أجهزة إنذار الدخان، طفايات الحريق، الإنذار ضد السرقة.

✓ ■ إجراء مراجعات ما بعد الحدث (الدروس المستفادة). وينصب التركيز على تقييم ما حدث وكيفية تصرف الفريق مع هذا الحدث، وليس الفرد. إنه تمرين تعليمي جماعي.

تعميم ثقافة أمنية إيجابية، لكلا المستويين مستوى الموظف الفردي أو كمنظمة، يعني النظر في الأثر على الأمن لأي شيء تقوم به المنظمة (أو تختار أن لا تقوم به).

▲ ما يساعد على تعزيز أهمية الأمن ليس فقط السياسات والقرارات المكتوبة ولكن أيضاً الممارسة والتنفيذ.

## 1.6.2. استراتيجيات إدارة الأمن

كما توضح وثيقة سياسات الأمن والسلامة ووثيقة الإجراءات القياسية فإن الاستراتيجيات المفضلة في إدارة الأمن للمؤسسة هي على النحو التالي:

### القبول

تعتمد المؤسسة في أمنها على النوايا الحسنة للمجتمع المحلي. وهي الطريقة المفضلة حيثما كان ذلك ممكناً. فإذا كان المجتمع المحلي يدعمون العمل الذي تقوم به المؤسسة في منطقتهم، فلن يقوموا بتهديدها، بل على العكس سوف يساعدونها. وعادة ما تُعرّف هذه الطريقة باسم "طريقة القبول"، حيث أنها تعتمد على القبول من جانب المجتمع. ولكي يحظى موظفو المؤسسة وبرامجها بهذا القبول يترتب عليهم قضاء قدر كبير من الوقت في الاستماع للمجتمع المحلي، وتوضيح دورهم لقيادات المجتمع المحلي والسكان المحليين، سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق وسائل الإعلام. وقد يتضمن هذا التفاوض بشأن الوصول إلى المناطق المحتاجة؛ توضيح المبادئ الإنسانية التي تشكل الأساس لعملهم؛ والاستجابة للشائعات أو الاتهامات فور تواترها. وفي العادة لا تكون طريقة القبول هذه كافية بمفردها. فكل مجتمع يضم بعض الأفراد الذين يلجئون للجريمة، وقد يتم استهداف موظفي المؤسسة أو ممتلكاتها من قبل المجرمين. وربما كانت السرقة هي أكثر الجرائم ضدهم شيوعاً، حيث أنهم يمثلون مصادر للمال والبضائع الثمينة في خضم الفقر. وأحياناً يكونون هدفاً لبعض التهديدات الأكثر خطورة، مثل الاعتداء أو الاغتصاب أو الاختطاف أو حتى القتل.

### الحماية

ولذلك، فحتى حين يوجد هناك دعم محلي واسع النطاق للمؤسسة، فهي تحتاج على الأقل لبعض الحماية. ومن ضمن تدابير الحماية الشائعة البوابات، الحراس، الأقفال والخزائن. ويتم تقرير معايير أخرى للحماية وفقاً للتهديد في كل حالة محددة.

وعندما لا يتوفر دعم محلي كامل للمؤسسة، فإن الأمر يتطلب درجة أعلى من الحماية إذا تطلب الاستمرار العمل. وفي هذه الحالة، فعادة ما يدرس المديرون ما إذا كان ينبغي إيقاف العمل، سواء بصورة مؤقتة أم دائمة. قد تنشأ بعض التهديدات للمؤسسة لا تكون صادرة من المجتمع المحلي على الإطلاق. وقد تتضمن هذه التهديدات المخاطر الطبيعية مثل الأمراض أو البراكين أو الفيضانات. وقد تتضمن أيضاً الهجمات من جماعات يعينها بالتخطيط لأعمال العنف ضد المؤسسة وغيرها من المؤسسات لأسباب دينية أو سياسية أو ثقافية. وإذا كان الأمر كذلك، فإن تدابير الحماية ستتطلب أخذ هذه التهديدات في الحسبان.

### الردع

إن الردع هو استراتيجية أخرى للأمن تستخدمها بعض المنظمات، ولا سيما الشرطة والقوات المسلحة. وهي تردع الهجوم عن طريق التهديد بالانتقام ضد أي شخص يهاجمها. إلا أن هذا ليس خياراً متاحاً للمؤسسة بهذا الشكل،

التي تمنعها مبادئها من مهاجمة أي شخص، أو حتى التهديد بالهجوم. والاستثناء الوحيد الممكن هو حين تستعين المؤسسة بحراس مسلحين، وفي أسوأ الظروف حين لا توجد أي طريقة أخرى لحماية موظفيها وممتلكاتها. إن الحارس (غير موظف في المؤسسة) الذي يحمل سلاحاً هو نوع من أنواع الردع: وهي الطريقة الوحيدة التي تتيح للمؤسسة استخدام الردع بطريقة شرعية.

### 1.6.3. هيكلية ومسؤوليات الأمن والسلامة.

تعتبر سياسة الأمن والسلامة المرجعية الأساسية لتصميم هيكلية إدارة الأمن والسلامة لمؤسسة الثقافة والفكر الحر وتوزيع المسؤوليات ويتم تطوير وتعديل هذه الهيكلية وفقاً للاحتياجات وتطور الهيكلية الإدارية في المؤسسة، ويعتبر ما يلي عن الهيكلية المقترحة:

#### المسؤولية العامة والخاصة للمستويات الإدارية في الهيكلية

يقوم مجلس إدارة مؤسسة الثقافة والفكر الحر بتشكيل لجنة المخاطر والسلامة لتنفيذ متطلبات سياسة الأمن والسلامة للمؤسسة وحماية طاقم المؤسسة والمتطوعين / ات والفئات المستهدفة بعمل الجمعية والممتلكات والمراكز التابعة لها. ويتأسس لجنة المخاطر والسلامة عضو هيئة مكتب وتشمل في عضويتها المدير/ة التنفيذي/ة ومدير/ة دائرة الشؤون الإدارية والمالية. تعطى اللجنة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ السياسة من خلال إجراءات عملية وإجرائية للمحافظة على السلامة والأمن في المؤسسة.

#### مهام مجلس الإدارة

- ✓ مراجعة وإقرار وتعديل سياسة الأمن والسلامة.
- ✓ وضع آليات تطبيق السياسة بما يضمن تنفيذها.
- ✓ تشكيل لجنة المخاطر والسلامة، وتسمية إدارة خلية الحادث من داخل اللجنة حال وقوعها لمباشرة العمل الفوري دون الرجوع لمجلس الإدارة.
- ✓ متابعة واستلام التقارير من لجنة الأمن والسلامة.

#### مهام لجنة المخاطر والسلامة:

- تقييم المخاطر التي تهدد أمن وسلامة المؤسسة أو طاقمها والمتطوعين/ات والفئات المستهدفة بعمل الجمعية.
- وضع خطة مفصلة للأمن والسلامة والإخلاء تحدد آليات العمل وقت حدوث أي طارئ
- وضع خطة تدريب لكافة أعضاء /عضوات طاقم المؤسسة والمتطوعين وفقاً لمتطلبات الأمن والسلامة (الإسعافات الأولية، تقييم المخاطر، الأمن والسلامة في الميدان، إدارة الأزمات، قواعد الإخلاء، المحافظة على الأمن الشخصي وسلامة الممتلكات).
- تجهيز مراكز المؤسسة بالمتطلبات اللازمة لإجراءات الأمن والحماية (معدات إطفاء الحريق، حقائب الإسعاف الأولية، نظام الحماية الرقمية للمعلومات) ، وتجهيزات الحماية الخارجية للنوافذ والأسوار، وإجراء فحص دوري لضمان فاعلية الإجراءات.
- رصد دائم للأحداث الأمنية ووضع التصورات والتوجيهات اللازمة.
- إدارة خلية الأزمة حال وقوع أي حدث أمني يهدد أمن طاقم المؤسسة والمتطوعين / ات والفئات المستهدفة بعمل الجمعية وسلامة مراكزها.
- تسمية موظف / ة من كل مركز من مراكز الثقافة والفكر الحر كنقطة تواصل للجنة (شخص الاتصال).

#### مهام الشخصية المحورية للأمن والسلامة (شخص الاتصال) في المراكز:

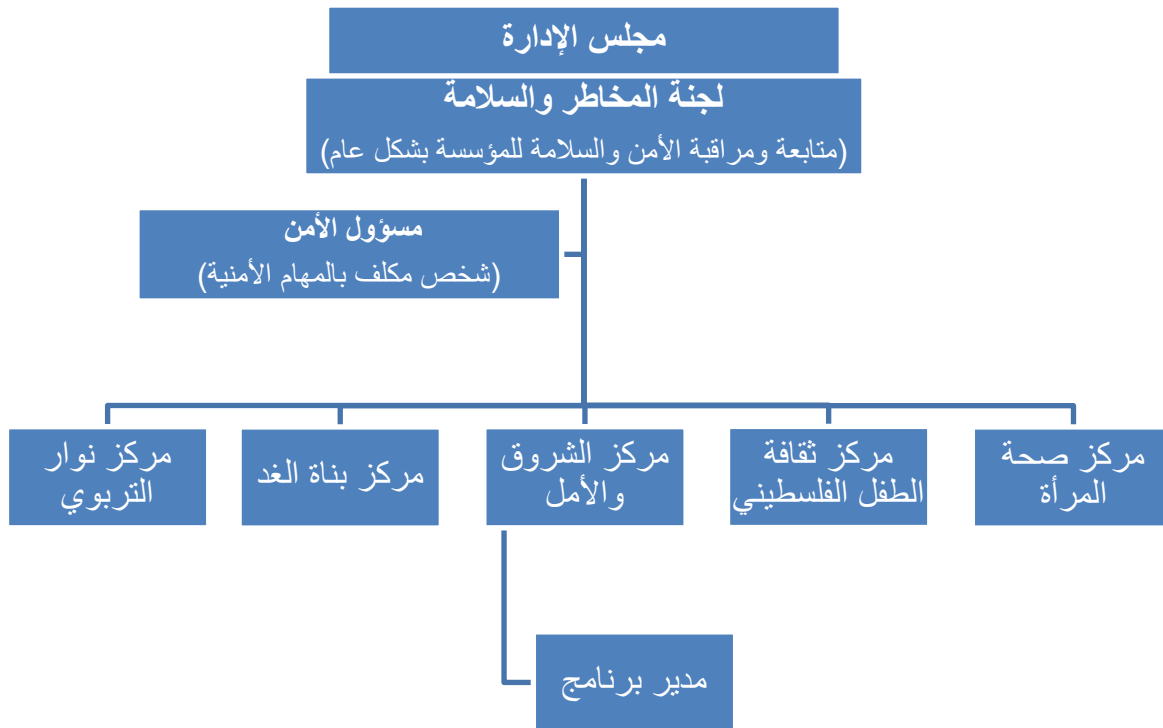
- الإبلاغ الفوري للجنة المخاطر والسلامة عن أي حدث أمني في المراكز.
- التأكد من إجراءات المخاطر والسلامة بشكل يومي.
- التحرك بأسرع وقت وبأقصى فاعلية وخاصة خارج أوقات الدوام الرسمي.
- تقييم الاحتياجات التدريبية لطاخم المؤسسة والمتطوعين / ات في المراكز بخصوص الأمن والسلامة.
- رفع تقارير شهرية بخصوص تنفيذ السياسة لموظفي المراكز ، وإرسال تقارير فورية حال حدوث واقعة تهدد الأمن والسلامة.
- تنفيذ خطة إخلاء طاقم المركز والمتطوعين/ات والفئات المستهدفة في الوقت المناسب. حضور الاجتماعات المتعلقة بالأمن والسلامة.
- التنسيق مع الجهات الأمنية وجهاز الدفاع المدني والإسعاف الطبي.
- تقديم النصح والمشورة والرأي الى جميع المستويات الإدارية لتحديث الخطط الامنية للمؤسسة.
- متابعة الأحداث والتطورات الميدانية المتعلقة بجوانب الأمن والسلامة ورفع تقارير بهذا الخصوص الى المدير التنفيذي.
- تقديم الإحاطة الأمنية للموظفين في اجتماعات المؤسسة وأي تحديثات بهذا الخصوص.
- تقديم الإحاطة الأمنية للموظفين الجدد
- تحديد احتياجات التدريب للموظفين وفقا لمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية والإشراف على تدريبهم.
- تحليل تقارير الحوادث الأمنية واعطاء النصح والإرشاد للمدير التنفيذي بهذا الخصوص.
- مسؤول عن متابعة ومراقبة الجوانب الفنية الأمنية للحراس والسائقين.
- متابعة مستويات الإنذار الأمنية لدى المؤسسات الأخرى وتقديم النصح والتوصيات للمدير التنفيذي بهذا الخصوص.
- عمل تقييم أمني للمكاتب والمقرات الجديدة الخاصة بالمؤسسة وتحديث التقييم للمقرات القديمة حسب الحاجة.
- متابعة تطبيق الاجراءات الأمنية في المقرات والمراكز من قبل مدراء المراكز والبرامج ورفع تقارير بهذا الشأن للجنة الطوارئ ويشمل:
  - اجراءات الدخول الى المنشأة للموظفين والزوار.
  - سجل الزوار.
  - أمن المباني اثناء الفترة المسائية والحراس، واجراءات الإغلاق.
- تحديث معلومات وأرقام الاتصال والتواصل الخاصة بالموظفين شهريا.
- متابعة ومراقبة وسائل الأمن والسلامة الخاصة بكل منشأة والسيارات والمخازن وتوافرها وصلاحيه استخدامها (طفائيات الحريق، الاسعافات الأولية، مواد غذائية للطوارئ).
- التأكد من وجود وفعالية الأنظمة الاحتياطية (كهرباء، ماء، اتصالات).
- مراجعة وتطوير وتعميم خطة الأمن والسلامة (بالتنسيق مع لجنة الطوارئ).
- يجب ان يكون على علم جيد بادراء الأمن والسلامة.
- يعتبر مرجعية متوفرة بشكل دائم لإبداء الرأي واعطاء القر بخصوص أي شأن أمن وسلامة على مستوى المركز او البرنامج.
- مسؤول عن الشؤون الإدارية الخاصة بالحراس والسائقين.

#### **مهام ومسؤوليات أفراد طاقم المؤسسة:**

- الإبلاغ الفوري عن أي خلل في أمن وسلامة المكان أو الأشخاص أو المعلومات.
- يقوم المسؤول في لجنة المخاطر والسلامة للمناطق بتوفير معلومات الأمن والسلامة يوميا التي تخضع للعمل لطواقم المؤسسة الميدانية وإرسالها على البريد الإلكتروني لكافة الموظفين / ات، ويلتزم كل موظف / ة إبلاغ المسؤول / ة عن زيارته / ها الميدانية قبل ترك مقر العمل.
- التأكد من صلاحية وأمن المركبة الخاصة بالجمعية أو المؤجرة خلا/ فترة الدوام الرسمية.
- التأكد من السلامة الأمنية للمؤسسة المراد الوصول/ لها من ضمن نطاق العمل وخاصة المناطق الحدودية والأمنية.
- حمل جهاز هاتف خلوي فاعل في الميدان.
- حمل بطاقة المؤسسة التعريفية.

- ✓ لا يعتبر المستشار الأمني مسؤولاً عن إدارة الأمن فقط ولكنه مسئول عن توفير النصيح والدعم في مجال الأمن للمديرين الرأسيين والموظفين، حسبما يطلب منه/منها. كما انه/أنها يراقب فاعلية إدارة الأمن بكامل المنظمة ويبلغ المدير التنفيذي بذلك بصفة منتظمة .
- ✓ المديرون الرأسيون على كل مستوى هو مسؤولون عن أمن أنفسهم وأمن موظفيهم.
- ✓ تقع على جميع الموظفين مسؤولية ضمان أمنهم الشخصي وتعزيز أمن الزملاء.

⚠ **كل موظف في المؤسسة مسؤول عن الأمن، يجب علينا جميعا عمل كل ما نستطيع لحفظ أمننا الشخصي وأمن زملائنا والمؤسسة.**

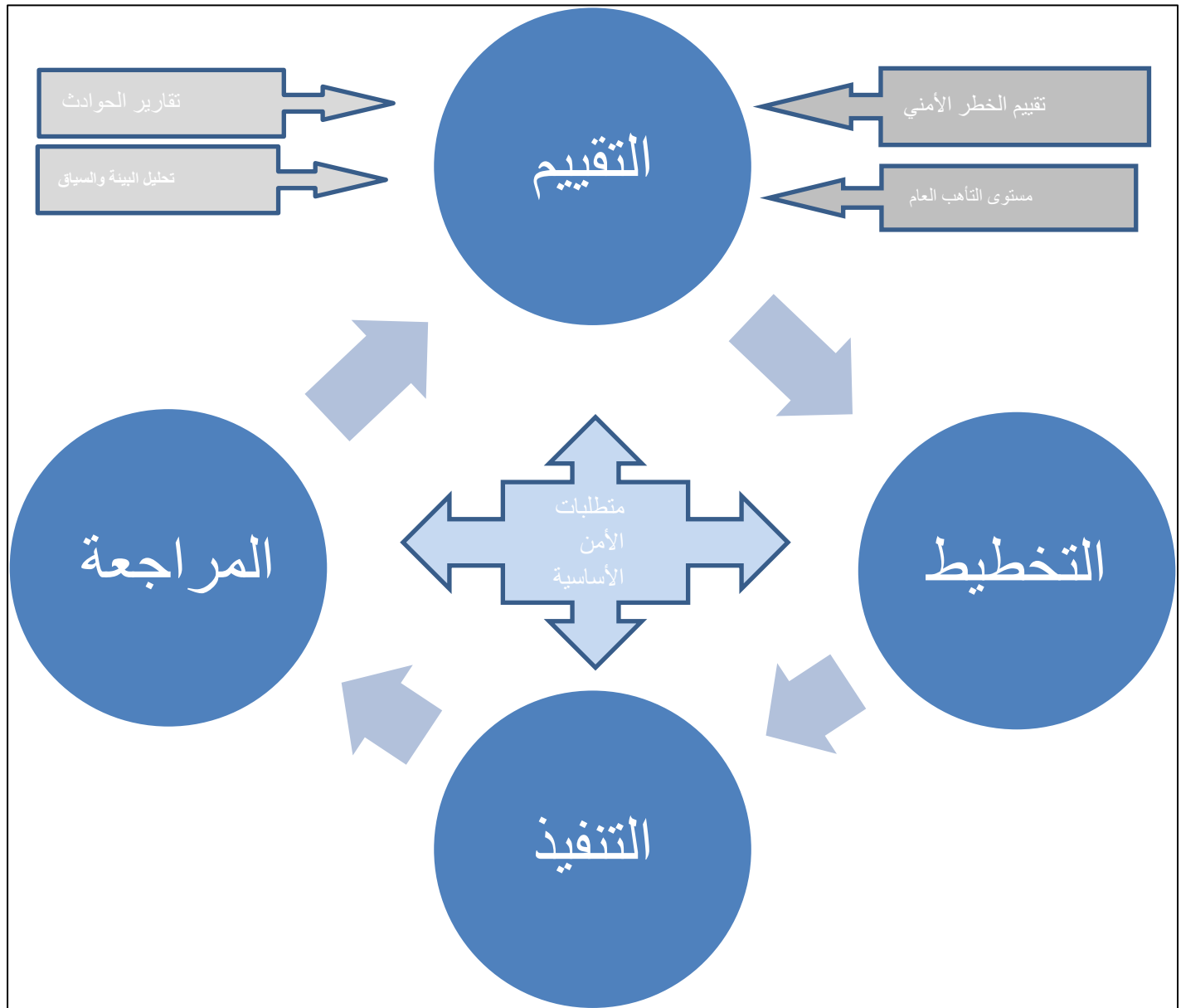


#### 1.6.4. أساسيات الإدارة الأمنية

##### تقييم الخطر الأمني

يجب أن تستند جميع القرارات الأمنية على تقييم موضوعي للحالة. هذا ينطبق على كل من الأمن الشامل للمؤسسة نزولا الى مستوى القرارات اليومية مثل النزول والتنقل في الميدان.

يمكن التعبير عن إدارة الأمن بأنها عملية مستمرة على شكل دائرة تبدأ بالتقييم ثم التخطيط والتنفيذ والمراجعة يلعب فيها التقييم دوراً حيوياً وأساسياً وتم شرح طريقة تنفيذ التقييم بمستوياته المختلفة



▲ يجب تحديث وتعديل التقييم الأمني العام (ملحق(3)) وتقييم وتحليل المخاطر الأمنية (ملحق(4)) بصورة دورية أو كلما استدعى الموقف ذلك وفقاً لمتطلبات الأمن الأساسية للمؤسسة (ملحق(2)). وينبغي إعلام كبار المديرين بأي تغيير كبير في التقييم وتأثير ذلك على الموظفين والبرنامج.

#### تقييم الخطر الأمني للبرامج

✓ ينبغي مراعاة الجوانب الأمنية عند تصميم البرامج أو المشروعات . وهذه قد تشمل:

- ✓ كيفية تصميم المشروع أو البرنامج؟ هل سيشترك المجتمع المحلي او ممثلين عنه في التصميم؟
- ✓ كيفية إعلام الناس بالمشروع أو البرنامج؟
- ✓ هل ستكون هناك وسائل يمكن للسكان المحليين من خلالها التعليق أو تقديم الشكاوى أثناء التنفيذ؟ كيف سيتم معالجة ذلك؟
- ✓ هل من الممكن أن تسيء أي جماعات فهم الخطط وتكوين توقعات خاطئة إزاء تلقي المساعدات؟ كيف يمكن إدارة تلك التوقعات؟
- ✓ هل يمكن أن تقوض برامجك أو مشاريعك قاعدة السلطة لشخص ما أو تقويها؟ من الذي سيكسب ومن الذي سيخسر نتيجة لذلك؟
- ✓ هل ستعارض أي جماعات هذه الخطط؟
- ✓ هل ستفهم خططك على أنها عادلة ومحيدة؟
- ✓ ما هي احتمالات الاحتيال أو تحويل التمويل؟ كيف ستتم الحماية من هذه الأمور؟
- ✓ كيف يمكن تفادي المزاعم الكاذبة أو إدراك الاحتيال؟
- ✓ هل ستكون هناك حاجة لتأمين أي سلع أو أموال نقدية؟
- ✓ هل ستكون هناك حاجة لنقل أي سلع أو أموال نقدية بطريقة آمنة؟
- ✓ هل ستشكل سلع أو موجودات معينة مطلوبة للبرنامج هدفاً قيماً للصوص أو المجرمين أو أطراف الصراع؟
- ✓ ما هي أنواع التقييم أو التدقيق التي ستكون هناك حاجة إليها؟
- ✓ هل سيؤثر المشروع أو البرنامج على أمن المستفيدين أو السكان المحليين الآخرين أو مؤسستك أو مؤسسات أخرى؟
- ✓ هل ستكون هناك حاجة لتنسيق الخطط مع خطط المؤسسات الأخرى، من ناحية البرامج أو الأمن؟

### تطوير الخطة الأمنية وتحديثها

ينبغي تحديث وتعديل الخطة الأمنية الموضوعة بصورة دورية أو كلما استدعى الموقف ذلك وفقاً لمتطلبات الأمن الأساسية للمؤسسة كما ينبغي، كلما أمكن، أن تكون نتيجة لمشاورات مع كل الموظفين. حيث يشجع ذلك على وجود إحساس بملكية القواعد والإجراءات المتضمنة في الخطة، ويزيد من استعداد الموظفين لإتباعها حتى وإن كان من الجائز أن تكون غير ملائمة لهم. ويوضح [ملحق \(17\)](#) الصيغة المقترحة للخطة الأمنية.

وينبغي تسليم جميع الموظفين نسخة من الإجراءات المتعلقة بالمؤسسة بشكل عام والمهام المتعلقة بعملهم أو وظيفتهم بشكل خاص من الخطة الأمنية في أول يوم عمل كجزء من الإحاطة الأمنية الأولية. وينبغي أن يطلب منهم قراءة الخطة على الفور، مع تقديم أي مساعدة لهم قد يحتاجونها لفهمها.

ومن الممارسات الجيدة أن يطلب من الموظفين التوقيع على إقرار باستلام نسخة من الخطة وسياسة المؤسسة وبأنهم قد تلقوا الإحاطة الأمنية وقرأوا الخطة الأمنية وفهموها ووافقوا على إتباعها. حيث تعزز هذه الآلية الشعور بأنه ينبغي أخذ الأمن بجدية كما أنها تعد سجلاً لأغراض المسائلة فيما بعد.

وإذا بدأ الموظفون في تجاهل إحدى القواعد أو الإجراءات الأمنية في الخطة، فقد يكون ذلك لأنها غير واقعية وتحتاج للتغيير، أو لأنهم لم يفهموا، سببها أو لأنهم لا يشعرون بالمسؤولية بما فيه الكفاية. ومهما كان السبب، ستساعد استشارتهم على تحديد الخطوات الصحيحة، سواء أكانت تعديل الخطة أو الاحتفاظ بها مع تفسير الحاجة إليها وتشجيع الموظفين على التعامل معها بجدية. وينبغي أن يفهم الموظفون أنه ما لم يتم تعديل الخطة وحتى يتم تغييرها، فإن عدم إتباعها يعتبر مخالفة تأديبية.

## جمع وتبادل المعلومات

إن أحد مفاتيح الأمن هو أن تكون على إلمام جيد وعلم بما حولك . وينطبق ذلك على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث ينبغي أن يكون جميع الموظفين على دراية بما يجري حولهم. ويجب أن يكون المسؤولون عن إدارة الأمن على دراية تامة بما يجري حولهم بشكل خاص.

وينبغي على المديرين أن يقوموا بتوزيع المعلومات الأمنية على زملائهم بصورة منتظمة. وإحدى الطرق البسيطة هي وضع تحديث أمني قصير في جميع اجتماعات الإحاطة وجميع صيغ التقارير. ويجب أن يحصل الموظفون الذين يعملون في المواقع البعيدة على أحدث المعلومات، ويجب أن يزودوا الإدارة بأية معلومات أمنية تتعلق بالمؤسسة يحصلون عليها بأنفسهم.

## خطط الاحتواء (الطوارئ)

تعطي متطلبات الأمن الأساسية إرشادات للخطط الاحتواء لكل مستوى مخاطر عام (مستوى التأهب). على المدير التنفيذي ومدراء المراكز استخدام حكمهم الشخصي لإضافة خطط احتواء خاصة بالسياق الذي يتواجدون فيه.

الحوادث التي تعتبر بحاجة الى خطط احتواء ممكن ان تتضمن على سبيل المثال، المخاطر العامة مثل الأوبئة والكوارث الطبيعية. ووفقا لطبيعة الحدث من الممكن وضع خطة الاحتواء للحدث كملحق لخطة الأمن، او عمل خطة منفصلة للاحتواء إذا دعت الحاجة.

يجب على المدراء ادارة الأمن ببساطه قدر الإمكان، يكون لدى الموظفين دافع للإلتزام بإجراءات الأمن إذا كانت بسيطة وواضحة. يجب ان تكون الاجراءات الأمنية قوية وفعالة، ولكن ليست معقدة او ثقيلة بشكل لا داعي له.

ولذلك تعتبر الخطة الأمنية الخاصة بالمؤسسة هي الملف الوحيد الذي يجب على كل الموظفين قراءته والتدرب عليه. اجعلها خطة بسيطة وواضحة.

## **1.6.5. العلاقة بين المراكز والمقر الرئيسي داخل المؤسسة**

يتم تفويض مدير المركز بتولي مسؤولية الإدارة الأمنية اليومية، حيث تكون لديه/لديها أفضل معرفة بالموقف وبذلك يكون الأفضل في اتخاذ قرارات جيدة وفي الوقت المناسب.

وتؤدي العلاقة القائمة على الثقة بين المقر الرئيسي والمراكز إلى تعزيز الإدارة الأمنية الجيدة. ويجب أن يقوم المركز بإطلاع المقر الرئيسي على الوضع. كما يجب على المقر الرئيسي أن يساند مدير المركز وأن يوفر الموظفين الجيدين والموارد الأخرى التي يحتاجها لكي يدير الأمن بشكل جيد. وينبغي على المديرين في المقر الرئيسي أن يقوموا بزيارة المراكز أحيانا لتقدير الوضع.

وعلى المديرين في المقر الرئيسي أن يثقوا في قدرة مدير المركز على اتخاذ القرارات الأمنية الجيدة. ففي أغلب الحالات يكون قرار مدير كفؤ في الميدان أفضل من قرار قادم من مركز رئيسي بعيد. فالمدير الميداني لديه معلومات أحدث وأكثر تفصيلاً، ويمكنه تقييم عدد من العوامل غير الملموسة التي قد يكون من المستحيل إبلاغها للمركز الرئيسي ومن ناحية أخرى، قد يرتكب المديرون الميدانيون الأخطاء في بعض الأحيان. وعلى المدير اليقظ في المقر الرئيسي أن يدرك الخطأ وأن يفرض سلطته إذا كان عدم القيام بذلك يهدد أمن الموظفين أو المجتمع المحلي أو الممتلكات.

## 1.6.6. بناء وتعزيز العلاقات

### العلاقات بالمجتمع المحلي

تعتبر العلاقة الجيدة مع المجتمع المحلي أساس استراتيجية الصورة والقبول التي تنتهجها المؤسسة ومن أهم التدابير الأمنية على الإطلاق. فمن الضروري أن تكون هناك معرفة مفصلة وعلاقة جيدة بالمجتمع المحلي. وتزيد العلاقات مع قيادات المجتمع المحلي ومع الأشخاص العاديين من جميع المستويات من قدرة المؤسسة على تنفيذ برامجها، والقيام بذلك بطريقة آمنة لكل من المجتمع المحلي والعاملين في المؤسسة.

**وينبغي على المديرين والموظفين قضاء نسبة كبيرة من وقتهم في مقابلة مجموعة متنوعة من الأفراد تمثل المجتمع المحلي والحديث معهم. وهناك عدة طرق للقيام بذلك. ومن أكثر هذه الطرق شيوعاً:**

- ✓ المحادثات المنتظمة مع القيادات المجتمعية
- ✓ اللقاءات المنتظمة مع مخاتير العائلات والأشخاص الفاعلين في المجتمع.
- ✓ زيارات عشوائية للمنازل في مجموعة متنوعة من المناطق الجغرافية، إذا كان ذلك يليق بالثقافة المحلية.
- ✓ حضور المناسبات الاجتماعية إذا وجهت الدعوة إليها.
- ✓ زيارة المناطق التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق السيارات، سيراً على الأقدام إذا اقتضت الضرورة.
- ✓ قراءة الصحف المحلية ومتابعة الراديو والتلفزيون المحليين.
- و هناك الكثير من الضغط على وقت مدير المؤسسة تصل إلى درجة أنه غالباً ما يجد صعوبة في زيارة المجتمع المحلي بالقدر المثالي. ولكن من الضروري وجود حد أدنى أساسي من الزيارات والمناقشات. وإذا لم يحدث ذلك، يكون من المحتمل ارتفاع المخاطر التي قد تواجه جودة البرامج والأمن.

### العلاقة بالسلطات المحلية

يجب أن تقوم المؤسسة بعمل كافة الاجراءات الرسمية والادارية مع الحكومة او السلطات الأخرى والتي تضمن حرية عملها في المنطقة التي تعمل فيها. وتشمل أسباب ذلك ما يلي:

- ✓ شرح دور المؤسسة ورسالتها وأهدافها.
- ✓ توضيح المبادئ التي يقوم عليها عمل المؤسسة.
- ✓ إيضاح أن مصلحة الجهة المانحة تعد أيضاً عاملاً كبيراً في تحديد البرامج التي تتم إدارتها.
- ✓ زيادة أمن المؤسسة من خلال كسب مستوى أعلى من القبول لعملها.
- ✓ الحصول على أي أدونات ضرورية.
- ✓ إنشاء علاقات محترمة بشكل متبادل قد تكون مفيدة في حالة الحاجة إلى كسب التأييد في المستقبل.
- ✓ الحصول على أية معلومات ذات صلة عن الوضع العام.

### العلاقة بقوى الأمن المحلية

- كثيراً ما يكون من المفيد التواصل مع قوات حفظ الأمن في المنطقة (الجيش أو الشرطة أو كلاهما) للأسباب التالية:
- ⊞ شرح دور المؤسسة، وذلك لمنع أي سوء فهم ضار.
  - ⊞ توضيح المبادئ التي يقوم عليها عمل المؤسسة.
  - ⊞ الحصول على معلومات الاتصال بها، في حالة وجود ضرورة للاتصال بها في حالات الطوارئ.
  - ⊞ الحصول على أي أدونات ضرورية.
  - ⊞ إنشاء علاقات محترمة متبادلة قد تكون مفيدة عند الحاجة إلى كسب التأييد في المستقبل.
  - ⊞ الحصول على أية معلومات ذات صلة، بما في ذلك معلومات عن مستويات وأنواع حالات انعدام الأمن في المنطقة.
- ويجب أن تتأكد المؤسسة من أن اتصالاتها بالسلطات، وخاصة قوات الأمن، لا تعرض استقلاليتها - سواء الحقيقية أو المتصورة للخطر.

وإذا كان هناك أكثر من قوة أمنية واحدة، على جوانب مختلفة من النزاع، يجب على المدير التنفيذي أن يقرر الاتصال بجميع قوات الأمن لإظهار الشفافية والحياد، أو إذا كان هناك سبب وجيه لتجنب الاتصال بواحدة أو أكثر من هذه القوات.

وفي الحالات التي تكون فيها قوات الأمن ليست على علاقة طيبة بالمجتمع المحلي وتقوم بقمع السكان أو التي تكون فيها غير محبوبة لأسباب أخرى، لا ينبغي إعطاء أي سبب للسكان المحليين للشك في أن المؤسسة قريبة من قوات الأمن أو متعاونة معها أو تؤيدها ضمناً. وفي هذه الحالات يكون من الحكمة دائماً تجنب الاجتماعات المتكررة أو الاتصالات الاجتماعية أو البيانات المشتركة أو أي نشاط آخر مع قوات الأمن قد يؤدي إلى سوء الفهم- حيث أن حدوث سوء فهم من هذا النوع قد يكون شديد الخطورة على قبول المؤسسة.

تخضع المؤسسات الأهلية الغير حكومية إلى قوانين الدول التي تتواجد فيها. وإذا لم يكن هناك أسباب ملحة لعصيان قانون ظالم، يكون من الأهمية أن تكون المؤسسة دقيقة في إطاعة القانون والالتزام به. ولا يعتبر ذلك صحيحاً من حيث المبدأ فحسب؛ بل قد يساعد على حماية المؤسسة من المشاكل بما في ذلك الانتقاد أو التوقيف أو المضايقة أو الهجوم أو الاغلاق.

وقد تكون هناك حالات تقوم فيها الحكومة أو السلطات الأخرى بارتكاب جرائم في غاية الخطورة بحيث تقرر المؤسسة شجبها علناً. ويمكن أن يكون للشجب العلني عواقب كبيرة على المؤسسة لقيامها بذلك، ويتضمن ذلك في بعض الأحيان عواقب وخيمة على أمن موظفيها. وقد يكون له تأثير كبير مماثل على المؤسسات المشابهة في المنطقة. حتى تلك التي قررت التزام الصمت.

▲ في حال وجود نية لدى المؤسسة لإلقاء تصريحات علنية حرجة فإن عليها دراسة والتفكير في هذه العواقب المحتملة مسبقاً.

#### المؤسسات الأهلية الغير حكومية الأخرى

يمكن للعلاقات الجيدة مع المؤسسات الأهلية الغير حكومية الأخرى في المنطقة أن تساعد على تعزيز الأمن لأن تبادل المعلومات جانب هام للإدارة الأمنية الجيدة. وبينما تكون العلاقات الجيدة بالمؤسسات الأخرى مفيدة، ينبغي إيضاح أن كل مؤسسة مسؤولة عن أمنها الخاص. وأي افتقار إلى الوضوح حول تلك المسؤولية قد يكون خطيراً.

#### النظام الأمني للأمم المتحدة والصليب الأحمر

تلعب الأمم المتحدة دوراً محورياً في الإدارة الأمنية في العديد من حالات الطوارئ الإنسانية. وكثيراً ما تمكنها مواردها ومكانتها من توفير موظف أمن أو قناة لاسلكي مخصصة للأمن أو معلومات أو غيرها من الموارد ليستخدمها مجتمع المنظمات الإنسانية بأكمله. وتتعاون الكثير من المنظمات غير الحكومية والصليب الأحمر مع الأمم المتحدة في المسائل الأمنية، وذلك بتبادل المعلومات وإطلاع بعضها البعض على الخطط الأمنية. وبذلك يكون من المفيد للمؤسسة أن تكون على دراية بالنظام الأمني للأمم المتحدة وآليات التنسيق مع الصليب الأحمر.

#### الجهات المانحة

بصورة عامة، لا تقدم الجهات المانحة مساعدات أمنية مباشرة فيما عدا تمويل التدابير الوقائية الأمنية. وعلى ذلك فمن غير المحتمل أن تكون هناك ضرورة لوجود اتصال مباشر بين العمليات الميدانية والجهات المانحة فيما يختص بالقضايا الأمنية أثناء تنفيذ البرامج إلا إذا كانت هذه القضايا الأمنية تؤثر على سير البرامج الممولة من هذه الجهة المانحة سواء بتأخير أو بالتجميد أو بالإغلاق.

وعادة ما لا تحدد الجهات المانحة أية تدابير وقائية أو ممارسات أمنية معينة. وفي معظم الحالات، لا يتوافر لها الوقت أو المعرفة المفصلة عن سياق معين لعمل هذا. وعلاوة على هذا، فإن مدونة السلوك للصليب الأحمر الدولي وحركة الهلال الأحمر والمنظمات غير الحكومية في إغاثة الكوارث توصي (ملحق 2) بأنه "ينبغي على الجهات المانحة أن توفر التمويل مع ضمان الاستقلال التشغيلي". وتبعاً لذلك، فإن الجهات المانحة تُكوّن رأياً حول كفاءة الشريك قبل تقديم التمويل، وتعتمد على التقييمات للتحقق من أن الأمن يدار على نحو جيد، هذا من بين بعض الجوانب الأخرى من البرنامج.

### الشركاء المحليون

تتمتع المؤسسة بشراكات مع المؤسسات غير الحكومية المحلية أو الجمعيات المجتمعية. وتعتبر تلك المؤسسات مسؤولة عن أمنها الخاص، حيث تظل مستقلة بينما تشترك في ترتيبات الشراكة. ويجب أن يأخذ الطرفان التداعيات الأمنية، إذا وجدت، في الاعتبار وذلك عند التفاوض من أجل اتفاقية الشراكة. فقد يقابل أحد الطرفين أو كلاهما انعداماً في الأمن بصورة أكبر أو من نوع مختلف نتيجة لإبرام الاتفاقية. ويجب أن يتفق الطرفان على أية تدابير أمنية في هذه المرحلة، بما في ذلك أية تدريبات وإحاطة وتزويد بالمعدات وتمويل. وقد تؤخر هذه التدابير الأمنية البدء في أنشطة الشراكة، مما يشجع على الاختصار. وبينما ينبغي بدء برامج التنمية أو الطوارئ بأقصى سرعة ممكنة، فإنه ينبغي ألا يكون ذلك على حساب المخاطرة غير المقبولة بالأرواح أو الممتلكات. ويترك هذا الأمر لرأي المدير في كل حالة. وليس من الضروري غالباً أن يكون للمؤسسات الشريكة نفس القواعد والتدابير الأمنية الموجودة لدى مؤسسة الثقافة والفكر الحر. إلا أن وجود تدابير أمنية مشابهة قد يكون مطلوباً في بعض الحالات. وفي هذا الحالة لا يجب التغاضي عنها.

## 2. الموظفون والأمن

### 2.1. عملية التوظيف

إن كفاءة الموظفين وملاءمتهم هما أكبر العوامل التي تؤثر على أمن المؤسسة. ولذلك لا بد من بذل عناية خاصة عند اختيار الموظفين. فالاختيار الجيد يجعل الإدارة الأمنية أكثر سهولة بكثير. أما سوء الاختيار فيجعل الأمر أكثر صعوبة في إدارة الأمن على نحو جيد. بالإضافة إلى أنه إذا تم النظر إلى عمليات التوظيف على أنها غير عادلة فقد ينشأ العنف.

**ولذلك يجب تطبيق الممارسات التالية على أي عملية توظيف:**

- ☞ **العدالة:** وفقاً لمبادئ تكافؤ الفرص، يجب أن لا تؤثر الديانة أو ... أن تكون سبباً للتوظيف من عدمه، ومع ذلك إذا تم النظر للفريق بشكل كامل على أنه يتبع لنفس الديانة أو العرق أو الفصيل، فإن بعض الموظفين – والمجتمع المحلي – سينظرون بشك إلى عملية التوظيف على أنها عملية متحيزة. هذه الشكوك تصبح بدورها خطراً على أمن الموظفين لذلك يجب تفادي حدوث ذلك.
- ☞ **الشفافية:** إذا تمكن الجميع من رؤية أن عملية التوظيف كانت عادلة، فلن يسمح ذلك بوجود لسوء الفهم أو الاستياء، وبذلك لن يحدث تأثير على الأمن.
- ☞ **الأوراق الثبوتية:** يجب فحص الأوراق الثبوتية للمرشح بشكل جيد في حال واخذ نسخ منها لحفظها في ملفه، لأنها مصدر جيد للمعلومات في بعض الحوادث الأمنية.
- ☞ **المراجع والمعرفين:** إن الفحص الدقيق لمراجع المرشحين للوظائف هو أمر حيوي. وهو يساعد على ضمان تحديد من لهم سجل سابق من عدم الأمانة، أو غير ذلك من المشاكل المتعلقة بالأمن، فلا يتم توظيفهم. يجب عمل الفحص قبل توقيع العقد لتفادي أي مشاكل أمنية.
- ☞ **العقود:** أوراق العقود يجب أن تكون مكتوبة بشكل ملائم وواضح ومدققة قانونياً، وفقاً لمستشار قانوني مؤهل. يجب أن يوضح العقد الحقوق المالية بشكل واضح، لأن ذلك يتحكم في التوقعات ويخفف من الخطر.
- ☞ **المعلومات الشخصية:** يجب أن يكون هناك نموذج بتفاصيل المعلومات الشخصية التي يجب حفظها لكل موظف.
- ☞ **أبلغ المرشحين غير المقبولين فوراً:** لتخفيف الاستياء، الأشخاص الذين لم يتم اختيارهم للتوظيف يجب إبلاغهم بذلك في أقرب وقت.

هذه بعض النقاط التي قد تؤثر على الأمن، يرجى مراجعة دليل وسياسة المؤسسة للتوظيف لمزيد من المعلومات.

- ⚠ إن الفحص الدقيق لمراجع المرشحين للوظائف هو أمر حيوي. وهو يساعد على ضمان تحديد من لهم سجل سابق من عدم الأمانة، أو غير ذلك من المشاكل المتعلقة بالأمن، فلا يتم توظيفهم.
  - ⚠ وفقاً لمبادئ تكافؤ الفرص، ينبغي ألا يكون لجنسية المرشح أو الجماعة العرقية أو اللون أو الديانة التي ينتمي إليها أي تأثير على تعيينه أو عدمه.

### التوظيف في حالات الطوارئ

ولا يعتبر التوظيف المناسب شيئاً سهلاً خاصة في حالات الطوارئ، ويتضمن العوامل التالية:

- ☞ وصف دقيق للوظيفة، بما في ذلك أية مسؤوليات متعلقة بالأمن.
- ☞ مواصفات شخصية دقيقة، بما في ذلك أية مهارات أو خبرات مطلوبة متعلقة بالأمن.
- ☞ عملية توظيف عادلة وشفافة بحيث لا تكون هناك اتهامات بالتحيز.
- ☞ إعلان مناسب عن الوظيفة الشاغرة.
- ☞ مقابلات شخصية واختبارات مناسبة.
- ☞ التدقيق في إحالات التوصية والخبرة قبل توقيع العقد وقبل أن يبدأ المرشح في العمل. ويكون من الصعب وأحياناً من المستحيل تحقيق ذلك خلال حالات الطوارئ القصوى.

- أحد القضايا التي كثيراً ما تؤدي إلى التوتر هي الإخفاق في إبلاغ المرشحين غير الناجحين.
- وثائق العقود التي تتوافق مع القوانين والقواعد المحلية، والوفاء باحتياجات كل من المؤسسة والموظف. وسيكون من المفيد أن توفر المؤسسة نصاً قياسياً للعقد، الذي يمكن تكيفه تبعاً للسياق المحلي والمتطلبات القانونية. فيدون وجود نصوص قياسية، قد تكون كتابة عقود من لا شيء عملاً صعباً على المديرين الذين يتعرضون للضغط أثناء حالات الطوارئ.
- ينصح في كثير من الحالات بأن تقوم المؤسسة باللجوء إلى محامي لمراجعة شروط العقود، ولتقديم المشورة فيما يتعلق بممارسات التوظيف والمساعدة في منع النزاعات التوظيفية أو التعامل معها. فقد تسبب النزاعات التوظيفية والإجراءات القانونية التي تترتب عليها تشتيماً للانتباه ويستهلك وقت المؤسسة، ويمكن أن يكون لها عواقب أمنية حيث قد يلجأ الموظفون السابقون المستأثرون إلى التهديد أو العنف مثلاً.
- كثيراً ما تكون عقود الطوارئ قصيرة الأمد. فمن المهم توضيح وكتابة أن التعيين قد يكون مؤقتاً ولا يوجد ضمان لتوظيف طويل الأمد.
- ينبغي أن تحتوي العقود على فقرة تنص على إمكانية إنهاء التوظيف بدون إعطاء مهلة كافية، إذا أجبر انعدام الأمن البرنامج على الإغلاق مثلاً.
- مراجعة قوانين التوظيف فيما يتعلق بتعويضات إنهاء الخدمة المطلوبة وإيضاح ذلك في العقد.
- توقع النزاعات التوظيفية المحتملة قبل حدوثها.
- في بعض الظروف يكون من الضروري توقيع الشهود على العقود.

**⚠ احذر خطورة توظيف شخص اكتشف صاحب عمله السابق أنه غير أمين على سبيل المثال. وكثيراً ما تكون متابعة المراجع الشخصية عن طريق الهاتف أو شخصياً هي أكثر الطرق عملية وفعالية لمراجعة السجلات السابقة.**

## 2.2. التدريب

قد يكون التدريب ثاني أكبر مساهم في الأمن، بعد اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية والملائمين. يجب ان يتأكد المدير من تلقي جميع الموظفين لأي تدريب أمني ضروري لعملهم. ويتطلب ذلك قرارات حذرة. فقد يحتاج الموظفون ذوو الخبرة الميدانية الكبيرة إلى تدريبات أقل من الموظفين الجدد في المواقف غير الآمنة. ولكن حتى الموظفين ذوي الخبرة قد يفتقرون إلى بعض عناصر التدريب التي قد تكون ضرورية في الوضع الذي يعتزمون العمل فيه.

وعادة ما يتطلب الموظفون الميدانيون الجدد المقرر عملهم في مواقف غير آمنة تدريباً على المستوى الأساسي في المهارات التالية على الأقل :

- 'منظومة العمل الإنساني' بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة وحركة الصليب/الهلال الأحمر.
- تقييم التهديدات الأمنية .
- التوعية بأكثر أنواع التهديدات الأمنية شيوعاً.
- فهم 'طريقة القبول' في الأمن.
- احترام الثقافة والعادات.
- التدابير الوقائية في المنزل والمكتب.
- التدابير الوقائية عند القيادة.
- الإجراءات التي تتم عند حواجز التفتيش.
- التفاعل مع أكثر أنواع الحوادث الأمنية شيوعاً.
- المعدات التي يجب أن تحملها كل سيارة.

- الفحوصات الأساسية للسيارات.
- تغيير الإطارات.
- الصحة والنظافة الصحية في الميدان.
- التعامل مع الضغوط ، بما في ذلك في سياق الفريق.
- إيقاف البرنامج وتعليقه والإخلاء.
- الإخلاء الطبي.

## 2.3. الإحاطة الأمنية

يجب ان يتأكد المدير من أن جميع الموظفين تلقوا الإحاطة الأمنية الشفوية اللازمة عند بداية عملهم، ويجب ان يتلقوا تحديث لهذه الإحاطة في حال تغير الوضع الميداني. الإحاطة الأمنية ببساطة تعطي الموظفين معلومات تساعد على حماية أنفسهم. يجب ان يكون هناك نظام لعمل ذلك (كل اجتماع للمؤسسة) بشكل دوري وليس عند الحاجة فقط. جميع الموظفين يجب ان يتلقوا الإحاطة الأمنية وجه لوجه بالإضافة الى نسخة مكتوبة عند توظيفهم والتوقيع على نموذج تلقيهم لهذه الإحاطة الأمنية كجزء من اجراءات التوظيف بالإضافة الى قراءة خطة الأمن والسلامة الخاصة بمركزه او المؤسسة و الموافقة على مضمونها. [\(الملحق 6\)](#) يتضمن نموذج قائمة باحتياجات الإحاطة الخاصة بالموظفين الجدد وملحقاتها.

## 2.4. معدات الأمن والسلامة

لا يمكن تحقيق الأمن والسلامة بالمعرفة والتدريب فقط دون المعدات الملائمة، لذا يجب ان تتأكد الإدارة من حصول الموظفين على جميع المعدات اللازمة والملائمة لسلامتهم وأمنهم الشخصي في الميدان. تتضمن هذه المعدات:

- بطاقة تعريف من المؤسسة توضح (الاسم الأول، واسم العائلة، صورة شخصية، اسم وشعار المؤسسة، فصيلة الدم، المنصب الوظيفي باللغتين العربية والانجليزية).
- جاكيت او جاليه يوضح شعار المؤسسة ويمكن رؤيته نهارا او ليلا.
- وسيلة اتصال (جوال، راديو).
- حقيبة اسعافات أولية شخصية.
- أي احتياجات سلامة وأمن أخرى حسب السياق والوضع الأمني.

## 2.5. سلوك الموظفين

يرسل سلوك موظفي المؤسسة ، أثناء ساعات العمل وبعدها، إشارات هامة للمجتمع المحلي. فإذا كان الموظفون حريصين على مراعاة أمور المجتمع المحلي وإظهار التواصل نحوهم والاهتمام بهم، فهذا من شأنه أن يزيد من رضا هؤلاء الناس على المؤسسة. أما إذا بدا أن الموظفين متكبرون أو وقحون أو عديمو الأخلاق بناء على المعايير المحلية، أو إذا أبدوا تعاطفهم مع طرف واحد من النزاع، فسوف يضعف ذلك من قبول المنظمة ومن مستوى الأمن.. ينبغي أن يتأكد المديرون بشكل مستمر من سلوك موظفيهم واتخاذا اجراءات تصحيحية في حالة كان هناك ملاحظات جوهرية قد تؤثر على سمعة وقبول المؤسسة لدى المجتمع المحلي.

ومن النقاط الأخرى التي يجب على الموظفين أخذها في الاعتبار:

- ينبغي أن تكون ودوداً ومحترماً ولبقاً عند مقابلة الناس
- ارتد ملابس مناسبة، مع أخذ الثقافة المحلية في الاعتبار.

- ينبغي بناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي، مع التأكد من عدم إبداء تحيزك لجماعة أو لأخرى.
- شارك في أنشطة المجتمع المحلي خارج العمل.
- احترم الإجراءات الأمنية بأسلوب منهجي ومنضبط . واستخدم المبادرة والحس الجيد عندما يقتضي الموقف ذلك.
- ينبغي أن تدرك البيئة المحيطة بك وأن تظل يقظاً. ينبغي أن ترتاب في أي شيء خارج عن المألوف.
- تأكد من التزود بالتجهيزات الأمنية الموصى بها.
- أحرص على توفير صيانة جيدة لأجهزة الاتصالات وأن تكون متاحة.
- قم بتغيير الطريق الذي تسلكه من وإلى العمل وتوقيت رحلتك.
- احترم القوانين المحلية.
- لا تطلب أو تقبل أية خدمات شخصية من المتعهدين والمزودين.
- لا تسيء استخدام موارد المؤسسة.
- اتخذ جميع التدابير الوقائية الصحية الموصى بها.
- يجب أن تتمتع بصحة جيدة ولياقة بدنية عالية.
- ينبغي أن تأخذ استراحة جيدة وتأكّل بشكل صحيح.
- لا تستخدم المخدرات والأدوية غير القانونية.

#### أحذر التكتيكات الإجرامية الشائعة :

- ⚠ احتفظ بمقتنياتك معك وفي مجال رؤيتك طوال الوقت. -فسريعاً ما يفترق الأحق وأمتعته".
- ⚠ احمل الحقائب بطريقة آمنة.
- ⚠ لا تقبل أي عرض من الغرباء لتوصيلك إلى مكان تتوجه إليه.
- ⚠ إذا كنت تعتقد أن شخصاً ما يتبعك، اعبّر الطريق. وإذا تبعك الشخص، اعبّر الطريق مرة أخرى. وإذا كنت قلقاً، اذهب إلى مكان مزدحم، وأخبر أحداً بما يجري.
- ⚠ حاول أن تحمل معك مصباحاً أو صافرة أو أداة إنذار مرتفعة الصوت .
- ⚠ استخدم ضوءاً خارجياً عند فتح الباب ليلاً لإلقاء الضوء على الزائر . لا تشعل الضوء الداخلي.

## 2.6. العمل الجماعي والتطبيق العملي للإجراءات

ينبغي على كل فرد من أفراد الفريق أن يشعر بالمسؤولية تجاه الأمن. وينبغي إشراك جميع الموظفين المناسبين في الإسهام في تدابير أمنية جيدة. فالانضباط والدعم المتبادل من الأمور المطلوبة. وينبغي على المديرين تعزيز روح الفريق وإظهار الاهتمام بسلامته.

وبما أن الوضع الأمني يتغير بمضي الوقت، والموظفين يأتون ويذهبون، فينبغي أن تشمل اجتماعات الموظفين على معلومات أمنية حديثة بصورة منتظمة. وعلى المديرين استشارة الفريق عند إعادة تقييم الوضع الأمني وعند دراسة أية تغييرات في الإجراءات. وقد يكون من المفيد تفويض واحد أو أكثر من أفراد الفريق للقيام ببعض الأعمال المتصلة بالأمن، مع الحفاظ على الإشراف والمسؤولية الكاملة.

وبناء على الظروف، قد يكون من الحكمة التدريب على بعض الإجراءات الأمنية كفريق. وقد تشمل الأمثلة:

- رد الفعل إزاء محاولات السطو المسلح.
- عبور نقاط التفتيش.
- إرسال تقارير الحوادث.
- إجراءات الإسعافات الأولية .
- إجراءات دخول المنزل والخروج منه بالسيارة.
- إجراءات مكافحة الحرائق.
- التعرض لإطلاق نار عشوائي داخل المبنى.

## 2.7. الرؤية والظهور

يجب على المدراء تحديد وتعميم إجراءات الرؤية والظهور حسب الحالة الأمنية والسياق المحيط، ففي بعض الأحيان وفقاً لترحيب المجتمع المحلي يعتبر وضع شعار المؤسسة، وأعلى السيارات، وعلى ملابس الموظفين جزءاً من تعزيز الأمن والسلامة للمؤسسة وموظفيها في الميدان، لكن في بعض الحالات قد يشكل خطر على المؤسسة وحياة موظفيها في الميدان ولذلك يجب البقاء في مستوى ظهور متدني. يتم تقييم الإجراءات وفقاً للوضع.

**⚠ يجب على جميع الموظفين الالتزام بسياسة الرؤية والظهور عند نزولهم إلى الميدان خاصة في المناطق الخطرة والحدودية حيث تلعب الرؤية والظهور دور أساسي في حمايتهم من المخاطر إلا إذا قررت المؤسسة عكس ذلك في مناطق معينة لفترة زمنية معينة.**

## 2.8. الموظفين والأمن (سياسة الأمن المرتبطة بالنوع الاجتماعي)

في العديد من المواقف قد تتعرض النساء لمخاطر أو تهديدات تختلف أو تزيد عن تلك التي يتعرض لها الرجال. لذلك يجب أن تتضمن الإجراءات القياسية للمؤسسة وخطة الأمن والسلامة للمؤسسة إجراءات قياسية تتعلق بالمخاطر التي تتعرض لها الموظفات وآليات التعامل معها من قبل المؤسسة والموظفات بما يضمن بيئة عمل أكثر أماناً.

## 2.9. الإجهاد والحاجة للراحة والاسترخاء

ينبغي أن يكون الموظفون على وعي بأخطار الإجهاد المفرط أو المستمر، وأن يراقبوا علاماته لدى زملائهم. فعادة ما يدير الأشخاص الذين يعانون من الإجهاد أمنهم الشخصي بجودة أقل، مما يزيد من تعرضهم وزملائهم للمخاطر. وينبغي على المديرين العمل على منع الإجهاد المفرط، واكتشاف معاناة أحد الزملاء من الإجهاد مبكراً وطلب أخذ إجازة من العمل وذهابهم للراحة والاسترخاء.

وعليك أن تدرك الحاجة إلى مراقبة مستويات الإجهاد لديك وأن تستعد للاعتراف بالإجهاد المفرط وأن تتصرف حياله. ولا يمثل ذلك أهمية بالنسبة لك فقط، بل لزملائك الذين يعتمدون على حسن أدائك.

وقد تظهر لدى أنماط مختلفة من الموظفين دلائل مختلفة من الإجهاد، نتيجة للاختلافات الثقافية والشخصية. وقد تتأثر عائلاتهم أيضاً. وينبغي على المديرين أن يقوموا بعمل ترتيبات للعمل والتأكد من حصول الموظفين على إجازاتهم وعطلاتهم السنوية للتخفيف من الإجهاد وآثاره.

## 2.10. الانضباط والإجراءات التأديبية

في بعض الأحيان قد يكون من الضروري اتخاذ إجراء تأديبي ضد أحد الموظفين لدواعي أمنية. فإذا تسبب أحد الموظفين في خرق خطير للأمن، أو أصر على سلوك غير آمن بعد تحذيره من، قد يكون الإجراء التأديبي الرسمي أكثر الطرق فعالية لتصحيح السلوك وحماية الفريق. وعلى المديرين ألا يترددوا في القيام بالأعمال التأديبية التي تصل إلى الطرد، إذا استدعى الموقف ذلك.

**⚠ جميع العاملين والموظفين في مؤسسة الثقافة والفكر موافقين خطياً على الالتزام بالقوانين والخطط التي تتعلق بالأمن والصحة والسلامة الخاصة بالمؤسسة كجزء من التوقيع على سياسة الأمن والسلامة للمؤسسة.**

## 3. جوانب الإدارة المتصلة بالأمن

### 3.1. علاقة عامة

يوجد العديد من جوانب الإدارة ذات تأثير على الأمن. ويشمل ذلك:

- ✎ إنشاء السجلات المناسبة والاحتفاظ بها، مع وجود نسخ منها في كل من المقر الرئيسي والميدان، وتشمل:
    - ✓ سجلات الحسابات .
    - ✓ الوثائق الحساسة مثل السجلات المالية وسجلات الأفراد .
    - ✓ سجلات الأقرباء بها أحدث المعلومات .
    - ✓ نسخ من وثائق التعريف (الهوية) وجوازات السفر.
    - ✓ السجلات الصحية لجميع الموظفين، بما في ذلك فصيلة الدم .
    - ✓ قائمة الجرد السنوية.
    - ✓ التفاصيل الكاملة بما في ذلك الرقم المتسلسل لجميع الموجودات عالية القيمة مثل السيارات وأجهزة الكمبيوتر ومعدات الاتصالات
    - ✓ عقود الموظفين.
    - ✓ العقود الأخرى.
    - ✓ نسخ من رخص قيادة الموظفين.
    - ✓ قائمة بالعناوين وأرقام الهاتف وأرقام الهاتف البديل في الطوارئ.
    - ✓ الاحتفاظ بتأمين صحي لجميع الموظفين.
  - ✎ التأكد من أن إجراءات التعيين والتوظيف تلتزم بجميع قوانين المؤسسة.
  - ✎ الجوانب المالية:
    - ✓ وضع ميزانية خاصة بالنفقات المتصلة بالأمن.
    - ✓ نقل الأموال النقدية وتخزينها.
    - ✓ كيف سيتم التصرف مع الأموال؟ ما كمية النقد المطلوبة، وكيف سيتم تأمينها؟
    - ✓ إجراءات اعتماد الإنفاق وحركة النقد.
  - ✎ إعداد بطاقات هوية للموظفين بها تواريخ انتهاء الصلاحية.
  - ✎ عمل بطاقات اتصال الطوارئ للموظفين.
  - ✎ الاحتفاظ بسجل عن أعضاء الفريق الذين حصلوا على التدريبات الأمنية المناسبة.
  - ✎ تخطيط أوقات للإحاطة الأمنية لجميع أعضاء الفريق والاحتفاظ بسجل عن الذين حضروا تلك الإحاطة.
- في حالات الطوارئ يكون من السهل التغاضي عن بعض هذه الجوانب. وبسبب تأثيرها المحتمل على الأمن، ينبغي على المدير التأكد من تخطيطها وتنفيذها بدقة. وأحد المتطلبات شديدة الأهمية هي وجود محاسب أو مدير مالي مدرب بشكل ملائم.

### 3.2. أمن المباني

يعتمد التقييم الأمني للمباني على عدة عوامل تشمل:

- الموقع العام.
- الأمن المادي للمبنى.
- البنية التحتية المحلية.

- ترتيبات استقبال الزوار.
- هوية المالك.

ويجب تقييم المبنى من حيث الأمن قبل اتخاذ قرار باستخدامه. يوضح [الملحق \(5\)](#) النقاط التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم مبنى جديد أو تقييم المبنى الحالي.

**⚠️ تعرض المبنى والمنشأة للسرقة هو خطر شائع لجميع المؤسسات، لذا يجب أخذ التدابير والاحتياطات الملائمة لمنع حدوث ذلك.**

### 3.3. الإعداد الطبي

ينبغي على جميع الموظفين الخضوع لاختبارات طبية قبل توقيع العقود. إن احتياطات الصحة والنظافة الصحية الأساسية تقلل من فرص الإصابة بالأمراض. وينبغي أن يتم إحاطة جميع الموظفين بهذا الموضوع، وأن يتحقق المديرون، بالشكل المناسب، من أن الموظفين يتخذون تلك الاحتياطات. يجب اتخاذ القرار الخاص بعدد الموظفين الذين يحتاجون للحصول على تدريب على الإسعافات الأولية والتأكد من تنفيذه. كما يجب أن يكون للمؤسسة سياسة خاصة بالإسعافات الأولية. ويتم تحديد عدة الإسعافات الأولية وغيرها من الإمدادات الطبية التي ستكون هناك حاجة إليها (محتويات حقيبة الإسعاف الأولي [ملحق \(10\)](#)). ويجب أن تتوفر في المؤسسة وثيقة إجراءات مكتوبة للإخلاء الطبي للموظفين أو للفئات وبروتوكول التواصل مع الأهل في الطوارئ. يجب التأكد من وجود تأمين طبي مناسب. ومن الممارسات الجيدة أن يحتفظ شؤون الموظفين بالبيانات الطبية الأساسية وأي متطلبات طبية خاصة بالموظف، ويشمل ذلك:

- فصيلة الدم .
- الحساسية (مثال: للمضادات الحيوية).
- أي اضطرابات صحية حالية.
- أي أدوية يتم تعاطيها حالياً.
- سجل اللقاحات

### 3.4. التقارير والإبلاغ

تُمكن التقارير الجيدة المديرين من اتخاذ قرارات عن حسن إطلاع، بما في ذلك القرارات الخاصة بالأمن. كما تساعد أيضاً على تحمل المسؤولية من خلال توفير سجل للمعلومات المتاحة والقرارات التي تم اتخاذها. ويساهم ذلك في حماية كل من الموظفين والمديرين في حالة التحقيق. وتستخدم أنواع التقارير التالية بشكل عام:

- تقارير عن الأوضاع عادة تعرف باسم Sitreps، [\(ملحق \(9\)\)](#).
- تقارير الحوادث [\(ملحق \(8\)\)](#).

تمد تقارير الأوضاع المنتظمة المديرين وزملائهم بالمعلومات الهامة التي يحتاجونها لتأدية عملهم. وتقرر المؤسسة معدل تقديم تقارير الأوضاع ويعتمد ذلك على المستوى الأمني للمنطقة واحتياجات الأمن الأساسية. وينبغي أن توفر تقارير الأوضاع لمحة موجزة ودقيقة عن الوضع الراهن. حيث ينبغي وصف كل الجوانب المهمة. وعادة يمكن لجملة مختصرة واحدة أن تلخص حالة جانب واحد من الوضع.

وكتابة التقارير من المهارات الهامة. وينبغي أن يحرص المديرون على تنمية هذه المهارة لدى الموظفين الذين يكتبون التقارير. وينبغي توفير التدريب على كتابة التقارير عند الضرورة.

⚠ أثناء الصراعات بشكل خاص، يكون من الضروري اتخاذ قرارات حذرة حول المعلومات التي تتضمنها التقارير عن الصراع. ويفضل بشكل عام عدم ذكر معلومات قد تسيء السلطات فهمها أو قد تعرض الموظفين أو المجتمع للخطر أو ينتج عنها اتهامات بالتجسس أو المخالفات الأخرى. وإذا كان نقل تلك المعلومات ضرورياً، يفضل أن يكون ذلك وجهاً لوجه، وبدون أي تسجيل كتابي.

## 3.5. الإدارة الأمنية الروتينية

### 3.5.1. الحواجز ونقاط التفتيش

يكثر استعمال نقاط التفتيش في الطرق الرئيسية وداخل المدن. ويكون للعديد من نقاط التفتيش أغراض شرعية، مثل حفظ الأمن، وقد لا يكون لنقاط التفتيش غرض آخر غير الإزعاج. وعلى سبيل المثال يستخدم قطاع الطرق أو الجنود غير النظاميين نقاط التفتيش كغطاء للكمان أو السرقات أو العنف.

وينبغي تدريب الموظفين وإطلاعهم على كيفية التعامل في نقاط التفتيش. وتختلف الطريقة المثلى من وضع لآخر.

### 3.5.2. الأسلحة

لا ينبغي لموظفي المؤسسة أن يحملوا أسلحة. حيث يحتمل أن يؤدي حمل الأسلحة إلى الإضرار بمصداقية المؤسسة. وقد يزيد ذلك أيضاً من مخاطر العنف، حيث ترى الجماعات المسلحة أو الأفراد أن شخصاً يحمل سلاحاً قد يمثل تهديداً، إلى جانب أن السلاح قد يؤخذ منك ويستخدم ضدك. وتذكر أن الهراوة أو المنجل أو العصا تعتبر أسلحة. وعلى موظفي المؤسسة ألا يحملوا الأسلحة مطلقاً، حتى وإن عرض عليهم حملها لتتوان معدودة. فقد تنطلق جميع أنواع الأسلحة النارية أو البنادق أو الألغام أو القنابل اليدوية أو تنفجر إذا لم يتعامل معها شخص مدرب بشكل صحيح. وقد يكون بعضها مفخخاً. وقد تستخدم صورة لأحد موظفي المؤسسة يحمل سلاحاً للإضرار بمكانة المؤسسة في المجتمع المحلي.

### 3.5.3. القضايا الفنية

#### الاتصالات

إن أجهزة الاتصالات لا توفر الأمن ولكنها تساعد على الأمن إذا تم استخدامها بشكل سليم، ومن الممارسات الجيدة، في الأوضاع غير الآمنة، أن يكون لدى الموظفين وسيلتان مستقلتان للاتصال، حتى إذا توقفت إحداها تكون الاتصالات ممكنة. وتجنب، بشكل خاص، الاعتماد على الهواتف الجوال. ففي أوقات الأزمات تكون أنظمة الهاتف الجوال أكثر عرضة لزيادة التحميل أو التخريب أو أن يقوم أحد المتحاربين بإغلاقها. وقد تشمل الأجهزة المفيدة ما يلي:

- ☞ أجهزة اللاسلكي المحمولة باليد.
- ☞ أجهزة اللاسلكي في السيارات.
- ☞ أجهزة اللاسلكي في القاعدة
- ☞ المحطات التكرارية (التقوية) (من الممكن مشاركة المنظمات الأخرى في المحطات التكرارية).

- ☞ الهواتف المتصلة بالأقمار الاصطناعية.
- ☞ أجهزة الفاكس.
- ☞ البريد الإلكتروني والملحقات بما في ذلك برامج الحاسوب.
- ☞ الهواتف الأرضية.
- ☞ الهواتف الخلوية (الجوال).
- ☞ أي ملحقات ضرورية بما في ذلك شاحن البطاريات.

ومن الناحية الأمنية، تشمل الأسئلة الأساسية التي تتطلب قرارات بشأنها ما يلي:

- ☒ من سيكون "تحت الطلب" في جميع الأوقات إذا حدثت حالة طوارئ؟ هل من المطلوب وجود نظام ضابط مناوب، في المقر الرئيسي والميدان، حيث يتناوب الموظفون في العمل كشخص "تحت الطلب"؟ أو هل يكون المدير دائماً (أو زميل يتم تفويضه في غياب المدير) "تحت الطلب"؟
- ☒ هل تحتاج إلى اتصالات توفر استجابة فورية؟ هل تحتاج لأن يكون شخص ما قادراً على التحدث مع عدة أشخاص في نفس الوقت (لاسلكي) أم هل يكفي الاتصال بشخص واحد (الهاتف)؟
- ☒ ما هي وسائل الاتصال التي تستخدمها المنظمات الإنسانية الأخرى في المنطقة، وهل تحتاج لأن تكون على اتصال بها؟
- ☒ هل تعتبر أي جماعة أن استخدام أنواع معينة من أجهزة الاتصالات مثيراً للشكوك أو يمثل تهديداً؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف يمكنك أن تقلل أو تزيل هذا الشك؟

وتتوقف الإجابة على الأسئلة السابقة على التهديد الذي يتم تقييمه. ففي أغلب المواقف، لا يُعتقد أنه ضروري أو فعال من ناحية التكاليف أن يكون جميع الموظفين على اتصال دائم، باستخدام الهواتف أو الهواتف الجوال أو اللاسلكي، ولكن يتم توفير ذلك عند الضرورة. ويتخذ المدير قراره بناء على التهديد المحتمل لكل موظف. وفي الكثير من الدول هناك متطلبات قانونية للحصول على ترخيص باستخدام أجهزة اللاسلكي القادرة على الإرسال. وعليك أن تتحقق من القوانين المحلية وتلتزم بها. وتتمنع بعض الدول المنظمات غير الحكومية من تشغيل أجهزة اللاسلكي أو الهواتف المتصلة بالأقمار الاصطناعية.

وستكون هناك حاجة للمساعدة الفنية عند تشغيل اللاسلكي أو برمجته. لذلك تحقق من توفر تلك المساعدة محلياً. وفي هذه الحالة، عليك التحقق إذا كان من الأمان الاعتماد على الفنيين المحليين الذين قد لا يتوفرون فجأة في حالة حدوث أزمة. ومن المهم أيضاً أن تثق من إمكانية انتمائهم على معرفة ترتيبات الاتصالات الخاصة بك: مثلاً، هل يمكن للجماعات العسكرية المحلية أن تضغط عليهم ليكشفوا معلومات حساسة عن منظمتك؟ إن أجهزة الاتصالات قيمة وقابلة للنقل، لذلك فهي تغري اللصوص. وينبغي أخذ ذلك في الاعتبار عند اتخاذ القرار بشأن تحديد مكان أجهزة الاتصالات. وعادة ما يوقع الموظفون على إيصال بأجهزة الاتصالات الخاصة بهم، ويصبحون مسؤولين عن حمايتها.

وينبغي أن يتم تدريب الموظفين على استخدام جميع أنواع أجهزة الاتصالات التي قد يحتاجون لاستخدامها. وتذكر أنه عند حدوث أزمة قد لا يتوفر الموظفون ذوو المهارة في استخدام هذه الأجهزة.

⚠ لا يوجد نظام اتصالات آمن تماماً. وعلى جميع الموظفين إدراك الحاجة إلى تأمين المعلومات، والمخاطر التي قد تنشأ من اعتراض الاتصالات.

### السيارات

في أغلب الحالات تكون السيارات وسيلة هامة لتعزيد الأمن. ومن ثم، فإن إدارة السيارات هامة ويجب أن تشمل:

- ☞ الصيانة.
- ☞ مخزون مناسب من الوقود.
- ☞ إبقاء خزانات السيارات نصف ممتلئة على الأقل.

- تأمين السيارات .
- توظيف وإدارة سائقين جيدين وتقديم الإحاطة لهم.
- فرض عادات قيادة آمنة وحذرة.
- فرض ارتداء أحزمة الأمان.
- الفحص اليومي للسيارات.
- سجلات السيارات.
- الإلمام بقواعد القيادة المحلية وعاداتها.
- إيقاف السيارة ومقدمتها للخارج دائماً، وذلك للتمكن من المغادرة السريعة.
- سياسة لنقل الركاب المتجولين أو غيرهم من الركاب.
- سياسة حول ما إذا كان سيتم نقل الأفراد العسكريين و/أو الأسلحة أم لا.
- التدريب على الإجراءات الأمنية المتعلقة بالسيارات بما في ذلك نقاط التفتيش والكمائن والتصرف في حالة وقوع حادث والبحث عن متفجرات تحت السيارة (في بعض الأحوال) إلخ.

ويفضل إذا أمكن، أن تكون السيارات من نوع ولون لا يمكن الخلط بينهما وبين سيارات الجيش أو الشرطة أو الحكومة. كما ينبغي تمييز انتماؤها لمنظمة إنسانية بوضوح، إلا إذا اعتبر، في حالات معينة، أن امتزاجها بالسيارات الأخرى وظهورها كسيارة مدنية طبيعية أكثر أمناً.

### الحراس

كثيراً ما تكون هناك حاجة للحراس في أماكن الإقامة والمكاتب والمستودعات. ويحتاج الحراس إلى تجهيزات وإحاطة دقيقة وإدارة صارمة. وينبغي أن تكون التعليمات واضحة. ويجب اتخاذ التدابير اللازمة في حال مرض أو تغيب أحد الحراس بحيث لا يترك المبنى بدون حراسة. وفي بعض الظروف يكون من المناسب الاستعانة بشركات الأمن الخاصة. فقد تقلل من العبء الإداري وتضمن استمرارية العمليات. ولكن قد تكون هناك عيوب أو حتى أخطار في الاستعانة بها. وفي حالات استثنائية، يكون من الضروري والمناسب وجود حراس مسلحين، إذا لم تكن هناك طريقة أخرى لحماية الأرواح والممتلكات بشكل مناسب.

### السلامة ضد الحريق

بالرغم من اعتبار الأمان ضد الحريق من قضايا الصحة والسلامة وليس الأمن، فليس من المعقول إدارة الأمن بشكل جيد بدون اتخاذ تدابير وقائية معقولة ضد الحريق. ينبغي فحص جميع المباني للتحقق من سلامتها ضد الحريق، بما في ذلك التأكد من إمكانية خروج الموظفين بسهولة. وإجراءات بسيطة للأمان ضد الحريق مثل كاشفات الدخان وأجهزة إطفاء الحريق تكون كفيلة لإنقاذ الأرواح.

## 3.6. الشؤون الإدارية

### 3.6.1. الأمن المالي

من الضروري وجود دليل مالي مكتوب يوضح الصلاحيات والمسؤوليات المالية وآليات الصرف. ووجود إجراءات مالية صارمة. فبدون تلك الإجراءات يكون الاحتيال أو السرقة أكثر احتمالاً للحدوث. وإذا حدثت سرقة، فالعمليات الميدانية لن تتضرر فحسب بل قد تنشأ مخاطر عنف متزايدة ضد الموظفين، إذ يحتمل أن يلجأ اللصوص للعنف.

- ينبغي أن توظف المؤسسة مديراً قادراً على إدارة الإجراءات المالية وضمان الأمن المالي. وينبغي أن يكون مجهزاً بإجراءات مالية صارمة ويكون مدرباً على استخدامها.
- إن الإدارة المالية الجيدة هي موضوع كبير ويتعدى عن نطاق هذا الدليل الإرشادي. ولكن ينبغي أن يكون جميع المديرين على علم بأسس الأمن المالي الجيد. وتشمل النقاط التي يجب عليهم الانتباه إليها:
- ينبغي تواجد ماسك حسابات أو محاسب أو مدير مالي مدرب جيداً وحاصل على الإحاطة، بما يتناسب مع حجم ونوع البرنامج ينبغي تواجده منذ البداية، بما في ذلك أثناء التخطيط للعمليات.
  - تقليل كمية السيولة التي يتم الاحتفاظ بها في المكتب، أو التي يحملها أي موظف.
  - تقليل استخدام النقود إلى الحد الأدنى، ويفضل التحويلات المصرفية أو الشيكات كلما أمكن.
  - يتم طلب إيصالات لكل تحركات النقود في الداخل أو الخارج، مهما كانت صغيرة. وتأكد من معرفة جميع الموظفين للإجراء وفهمهم لأسبابه. ويتم اتخاذ إجراءات تأديبية ضد الذين لا يتبعون الإجراء.
  - وضع إجراءات صارمة للتصريح بالإنفاق، بما يتوافق مع السياسة المالية للمؤسسة، وكذلك لإيداع أو سحب الأموال من المصرف أو الخزينة.
  - التأكد من وجود "فصل للواجبات" بشكل صحيح، بالطريقة التي تتطلبها الممارسات المالية الجيدة. فعلى سبيل المثال، يجب أن يكون أشخاص مختلفون مسؤولين عن طلب شراء السلع واستلامها ودفع ثمنها.
  - التحكم في النقود بشكل مناسب، بما في ذلك تسويات مصرفية نقدية متكررة ومنتظمة.
  - تأمين الخزائن عن طريق تثبيتها في الأرض أو الحائط؛ وإغلاق الغرفة التي وضعت فيها؛ ووضع قيود على دخول المكتب الذي يحتوي هذه الخزن.
  - الإصرار على التدقيق الدوري للحسابات.
  - إذا كانت هناك حاجة لمبالغ نقدية كبيرة في أيام معينة، مثل يوم دفع الرواتب، يمكن تخفيض مخاطر السرقة عن طريق:
  - ✓ إحضار النقود من المصرف في نفس اليوم، بدلاً من تخزينها في المكتب من الليلة السابقة.
  - ✓ تغيير وقت إحضار النقود من المصرف والطريق المسلوكة.
  - ✓ تخصيص 2 أو 3 من الموظفين لسحب النقود على جزأين أو ثلاثة، وإحضارها إلى المكتب عبر طرق مختلفة وفي أوقات مختلفة.
  - ✓ تخزين النقود في عدة أماكن، لكيلا تفقد كل النقود إذا حدثت سرقة.
  - ✓ وجود أكثر من يوم لدفع الرواتب كل شهر، وبذلك تكون هناك حاجة لمبلغ أقل كل مرة.
  - تقييد كمية النقود التي يحملها الفرد.
  - التأكد من معرفة جميع الموظفين بأنه عليهم ألا يخاطروا بحياتهم لحماية النقود.
  - ينبغي ألا يتحدث الموظفون عن تجاربهم في نقل النقود أو أن يتباهوا بها.
  - إذا كانت هناك حاجة لنقل مبالغ كبيرة، تأكد من أن الوحيدين الذين يعرفون بالأمر، بما في ذلك الموظفون، هم الذين يحتاجون إلى معرفته والذين يمكن الوثوق بهم. وإذا كان ذلك أمراً متكرراً، يجب تغيير الطريق والوقت وطريقة النقل حتى لا يكون هناك نمط متوقع.
  - ينبغي أن تكون إجراءات تغيير الأموال من عملة لأخرى آمنة وقانونية.
  - ينبغي أن تكون طلبات تحويل الأموال سرية.
  - وبشكل عام فإن المعاملات المالية السريعة تكون أكثر عرضة للأخطاء والاحتيال. وكلما أمكن، يجب الإصرار على إتباع جميع الإجراءات الطبيعية بلا استثناء.

وإذا كان هناك قصور خطير في الأمن المالي، مما يؤدي إلى سرقة أو احتيال، فمن الضروري محاسبة الموظفين المعنيين. وإذا كان هناك قصور خطير في الأمن المالي، مما يؤدي إلى سرقة أو احتيال، فمن الضروري محاسبة الموظفين المعنيين. وخاصة المديرين المعنيين. ومن الصعب محاسبتهم إذا لم يكونوا مدربين أو مجهزين على النحو المناسب، وهو أحد أسباب أهمية التدريب والتجهيز الجيد.

ينبغي الإبلاغ عن أي سرقة أو احتيال كبير. ويقوم المدير/المديرة أعلى من الفريق الذي وقع فيه الحادث، ومستقل عنه، يقوم بالتحقيق. ويقدم هذا المدير تقريراً يذكر الحقائق، بالقدر الذي يمكن اكتشافه؛ ويحدد/تحدد المسؤولية، بالقدر الذي يمكن تحديده؛ كما يوصي بإدخال تحسينات على النظم المالية واتخاذ إجراءات تأديبية إذا كان ذلك مناسباً.

وينبغي وضع الإجراءات الذي يتطلب ذلك التحقيق في الدليل المالي للمؤسسة. ويؤدي الإخفاق في ضمان المساءلة الكاملة في حالة وقوع سرقة أو احتيال كبير إلى الإخلال بنزاهة المؤسسة كما يحتمل أن يؤدي إلى الإضرار بثقة الجهات المانحة.

أثناء حالات الطوارئ الملحة يكون من السهل التغاضي عن الإجراءات المالية الجيدة. وكثيراً ما أدى ذلك إلى الاحتيال أو السرقة أو سوء الإدارة المتعلق بمبالغ كبيرة من المال. ويمكن الإقلال من هذه المشاكل إلى حد كبير من خلال الإصرار على الإجراءات المالية السليمة منذ البداية. وتكون الإجراءات بسيطة، ومصممة بحيث لا تفرض تأخيراً على البرامج. وإذا تسببت في التأخير، فمن المحتمل أن يتجاهلها الموظفون الميدانيون. وأحد المتطلبات الأساسية هو التأكد من وجود كاتب حسابات أو محاسب أو مدير مالي مدرب جيداً وحاصل على الإحاطة، بما يتناسب مع الطوارئ ونوعها، منذ البداية بما في ذلك أثناء تخطيط العملية. ووجود دليل مالي مكتوب يوضح الصلاحيات والمسؤوليات المالية وآليات الصرف أثناء الطوارئ.

### 3.6.2. أمن المعلومات

تحتاج المؤسسة إلى تخزين ونقل معلومات حساسة. وتتضمن الأمثلة:

- السجلات المالية.
- طلبات تحويل الأموال.
- معلومات عن الأفراد أو الفئات.
- الخطط المتعلقة بحركة الموظفين في المناطق غير الآمنة.
- تقييم الموقف السياسي أو الأمني.
- ملفات الموظفين والمتطوعين.

وينبغي تخزين المعلومات الحساسة أو نقلها عند الضرورة فقط، بما يتوافق مع المؤسسة وبرنامجه. وقد يؤدي الاحتفاظ بمعلومات حساسة غير ضرورية أو نقلها بشكل خاطئ إلى تعريض المؤسسة لمخاطر أكبر.

وفي الطوارئ يترتب على نقل المعلومات الحساسة مخاطر إضافية مثل وقوع المعلومات في الأيدي الخاطئة. ففي العديد من حالات الطوارئ يكون من المدهش عدم قيام السلطات بمراقبة جميع الاتصالات. وأياً كان الإجراء المتخذ، يجب أن يفهم جميع الموظفين أنه لا يوجد نظام اتصالات آمن تماماً، وأن يكونوا منضبطين في إتباع الإجراءات. ففي بعض الحالات يتم إيصال أكثر الرسائل حساسية وجهاً لوجه، ولا يعهد بها إلى البريد الإلكتروني أو الفاكس أو الهاتف أو اللاسلكي أو الخطابات. وفي الأحوال العادية يجب أن يكون هناك مستويات لصلاحيات الوصول إلى المعلومات، ينبغي أن يكون الموظفون على وعي بالمعلومات الحساسة 'عند الحاجة إلى معرفتها' فقط، بمعنى إشراك الموظفين الذين يحتاجون لمعرفة تلك المعلومات فقط. وبهذه الطريقة، يتم حماية بقية الموظفين وتقل مخاطر فقدان المعلومات.

وينبغي الاحتفاظ بالملفات أو أجهزة الحاسب الآلي التي تحتوي على معلومات حساسة في غرف لا يستطيع الزوار الوصول إليها. وينبغي حماية جميع أجهزة الحاسوب الآلي عن طريق كلمات المرور. وعند السفر، يجب أن يوصى جميع الموظفين بالاحتفاظ بأجهزة الحاسب الآلي معهم في جميع الأوقات، وألا يعهدوا بها إلى الآخرين. وينبغي إعلام جميع الموظفين بأن مسح الملفات من الحاسب الآلي لا يزيلها من القرص الصلب بالضرورة.

ويتم إعلام جميع الموظفين المعنيين بالإجراءات الواضحة لتخزين ونقل المعلومات الحساسة. حيث إن أمن المعلومات يتركز حول التأكد من عدم فقدان المعلومات الهامة ومن الاحتفاظ بسرية المعلومات السرية.

### نظام حفظ الملفات

من الضروري وجود نظام حفظ ملفات كفؤ مثل سيرفر رئيسي بآلية إزالة ونقل سهلة للقرص الصلب ووجود شخص مكلف ومدرب مسبقاً على تنفيذ هذه العملية في الطوارئ أو حفظ بآلية تزامن كل اسبوع أو كل شهر حسب الوضع الأمني مع (سحابة تخزين) حيث أنه بدون هذه الوسائل تفقد المعلومات، ويتطلب الأمر وقت طويل لإيجادها أو إعادتها.

## أمن الملفات

ينبغي الاحتفاظ بالملفات في غرف غير متاحة للجمهور. وينبغي وضع علامة تحدد الملفات الحساسة أو السرية، ويحتفظ بها في خزانة ملفات غير مميزة ومغلقة. وتكليف شخص محدد بإزالتها أو إتلافها حسب الحاجة.

## عمل نسخ احتياطية من الملفات

ينبغي عمل نسخ من أي ملفات يكون ضياعها مكلفاً أو مضرراً ("نسخ احتياطية")، وتوضع النسخ في مكان غير المكان الذي تحتفظ فيه بأصولها. وقد يكون من الضروري إرسال النسخ إلى المقر الرئيسي للحماية. وقد تحتوي تلك الملفات على المعلومات المالية وملفات الموظفين وأي ملفات تتطلبها التقارير المقدمة للمانحين.

## ملفات الإخلاء

إذا كان الإخلاء أحد الاحتمالات القائمة، يتم عمل قائمة بالملفات التي يجب أن يأخذها الفريق عند الإخلاء وتصنيفها وفقاً للألوان (أحمر، برتقالي، أصفر، أخضر). وبهذه الطريقة يمكن تجميع الملفات الهامة (أحمر أو برتقالي) بسرعة عند اتخاذ قرار الإخلاء. وقد تشمل تلك الملفات على سبيل المثال ملفات الموظفين والملفات المالية وجرد المعدات والمخزون.

## أمن الحاسوب

إن المعلومات التي يتم الاحتفاظ بها في الحاسوب تكون عرضة للتلف والسرقة، حتى إذا تم استخدام كلمة مرور. حيث تبقى الملفات على أقراص الحاسوب ويمكن قراءتها، حتى إذا بدأ أنها قد ألغيت. ويمكن لفساد القرص أو الفيروسات أو الأنواع الأخرى من هجمات الحاسوب أن تصيب المعلومات بالضرر أو تزيلها. وينبغي أن يتأكد المديرون من أن جميع الموظفين الذين يستخدمون الحاسوب يقومون بعمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة الموجودة على حواسيبهم بصفة دورية. وينبغي الاحتفاظ بالأقراص الاحتياطية في مكان مختلف. ويجب تثبيت أجهزة الحاسوب في مكان محدد إذا أمكن، لكي تكون السرقة أكثر صعوبة.

## تأمين اللاسلكي والهاتف والبريد الإلكتروني

قد يتمكن الآخرون من قراءة أو الاستماع إلى محادثات اللاسلكي أو الهاتف ورسائل البريد الإلكتروني والفاكس، حتى وإن استخدمت شفرة. حيث لا يوجد ما يعرف بنظام تشفير آمن تماماً. إلا أن بعض نظم التشفير تكون جيدة لدرجة أنها ستطلب متخصصاً مدرباً ووقتاً طويلاً لحل شفرة الرسالة. كما أن الهواتف المتصلة بالأقمار الاصطناعية ليست آمنة أيضاً. حيث توجد أمثلة لاكتشاف القوات العسكرية لمواقع إرسال هذه الهواتف وتصنيف حاملها على أنهم أهداف مشروعة، ولذلك يتطلب استخدامها الحذر والتدريب. وأبسط طريقة لتجنب إفشاء معلومات حساسة أو سرية هي عدم إرسالها. فمن الممكن دائماً الحصول على المعلومات بصفة شخصية، وإبلاغها مباشرة للشخص الذي يحتاج لمعرفةا. وقد يستغرق ذلك وقتاً أطول، ولكن هل من الضروري أن يعرف ذلك الشخص المعلومات بسرعة؟

وفي بعض الأحيان لا يمكن تجنب إرسال معلومات حساسة أو سرية. وفي هذه الحالات، ينبغي أن تدرك المخاطر (التي قد تتعرض لها أو قد يتعرض لها الآخرون، بما في ذلك الموظفين) وأن توازن بينها وبين المنافع. وعلى الرغم من أن بعض نظم الشفرات عالية الجودة، إلا أنه لا يوجد ما يسمى بالاتصالات الآمنة بنسبة 100%. وفي حالة رسائل البريد الإلكتروني المشفرة، تحتوي أجهزة الحاسوب التي ترسل وتستقبل هذه الرسائل على نسخ منزوعة الشفرة من الرسالة: وإذا تم الاستيلاء على أجهزة الحاسوب سيتمكن قراءة تلك الرسائل.

ومن الآراء الأخرى المعارضة للتشفير هي أنها قد تلفت انتباه وكالات الاستخبارات التي قد تتساءل عن ضرورة تلك الشفرة.

### المعلومات التي لا ينبغي تسجيلها

على المؤسسة تجنب تسجيل المعلومات الحساسة التي لا تحتاج إلى تسجيل. وبشكل خاص، لا ينبغي على المؤسسة تسجيل وحفظ أية معلومات قد تعطي انطباعاً بالتجسس، أو جمع معلومات قد تعرض أمن إحدى السلطات المحلية أو أحد أطراف النزاع للخطر.

فمثلاً، تحتاج المؤسسة لمعرفة الوضع الأمني العام حولها والتهديدات (إذا وجدت) التي تمثلها القوات العسكرية. ولكنها قد لا تحتاج إلى معرفة أو تسجيل المواقع الدقيقة للقوات والخنادق والأسلحة الثقيلة والعمليات العسكرية الحالية إلا إذا كانت تهدد المنطقة التي تعمل فيه المؤسسة. (قد يكون من الضروري إخلاء تلك المنطقة). وقد يعرض تسجيل معلومات عسكرية دقيقة بشكل غير مناسب المؤسسة لخطر كبير. حيث يمكن مهاجمة الموظفين إذا وجدت تلك المعلومات معهم أو سجنهم للاشتباه في قيامهم بالتجسس.

### (ج) التعامل مع المفاتيح

إن الأقفال الجيدة لا تكون فعالة إلا إذا تم تنظيم الاحتفاظ بالمفاتيح بشكل مناسب. ويجب معرفة مكان جميع المفاتيح، ويوقع الموظف على استلام كل مفتاح. وإذا فقد أحد المفاتيح، ينبغي تغيير الأقفال.

## 3.6.3. شارات الهوية

يجب أن يحصل كل موظف أو متطوع في المؤسسة على بطاقات هوية مصحوبة بالصور لجميع الموظفين وتاريخ صلاحية وتصمم بطريقة يصعب نسخها بسهولة، وبطاقات اتصال الطوارئ للزوار. ويمكن أن تكون بطاقات مغلقة ذات وجهين أحدهما باللغة الانجليزية والوجه الآخر باللغة. وينبغي إيضاح تاريخ انتهائها: حيث يمنع ذلك الموظفين السابقين من الاستمرار في استخدام الشارة، ويحد من الأضرار التي يمكن أن تحدث إذا فقدت الشارة أو سُرقت.

ويجب على الموظف الإبلاغ فوراً حال فقدانها إلى مسؤول الأمن وشؤون الموظفين واتخاذ الإجراءات الملائمة لإبلاغ السلطات المحلية للتأكد من عدم استخدامها في أي نشاط إجرامي. عدم الإبلاغ عن فقدان البطاقة يعرض الموظف للمسائل داخل المؤسسة وخارجها ويعرضه لإجراءات وعقوبات صارمة من قبل إدارة المؤسسة.

يجب على الموظف تسليم البطاقة التعريفية الخاصة بالمؤسسة كجزء من تسليم العهدة عند نهاية العقد أو حين الطبع.

## 3.6.4. المشتريات

يمكن أن يكون للطريقة التي تحصل بها المؤسسة على السلع والخدمات نتائج أمنية. فالكثير من الهجمات الخطيرة، بما في ذلك مقتل موظفي المنظمات غير الحكومية، كانت تتصل بقضايا المشتريات. فإذا لم تتم عملية الشراء بطريقة عادلة، وتم اعتبارها كذلك، قد يشعر بعض التجار المحليين وغيرهم بالظلم. وفي بعض الأحيان يكون تفسير الطريقة "العادلة" هو الشراء من التجار المحليين حتى وإن كانت أسعارهم أكثر ارتفاعاً. وبناء على الموقف، يتم التعبير عن هذه الشكاوى بطرق متنوعة تشمل تهديد سلامة الموظفين. وقد تؤدي أيضاً إلى إجراءات قانونية مكلفة ومهددة للوقت.

ولذلك ينبغي الحرص على التأكد من أن إجراءات الشراء جيدة ومن أنه يتم إتباعها. وقد يساعد توكيل محام محلي جيد على منع المشاكل والدفاع ضد الادعاءات الحاققة وغيرها.

### 3.6.5. مراقبة الجرد

إن سرقة السلع أو ضياعها من المشاكل الشائعة في المؤسسات والعمليات الإنسانية. ولكن يمكن خفض حجم السرقة من خلال الإدارة الجيدة، وخاصة عن طريق إجراءات التحكم في الجرد.

حيث ينبغي تسجيل جميع السلع والممتلكات في قوائم جرد. ويتم تخصيص موظف لتكوين قائمة الجرد والحفاظ عليها. وقد تكون هناك حاجة لأكثر من قائمة جرد (كل مركز يملك قائمة جرد خاصه به الاحتفاظ بنسخة في المقر الرئيسي وتحديث بشكل سنوي) وأيضا قائمة لمعدات المؤسسة والأخرى للسلع الموجودة في المخزن. ومن الضروري أن تكون قوائم الجرد دقيقة وحديثة، منذ بدء استلام هذه الأصول.

وينبغي التوقيع على جميع المعدات والسلع الواردة باستخدام استمارة استلام، ثم يتم إدخالها بعد ذلك إلى قائمة الجرد. كما يتم التوقيع على جميع السلع أو المعدات الخارجة باستخدام استمارة إرسال، وتتم نقلها من قائمة الجرد.

وعندما يتم إخراج أحد أغراض التجهيزات لموظف/موظفة لكي يستخدمه، يتعين عليه توقيع استمارة إصدار. وعند إعادة الغرض، يوقع الشخص المستلم في عامود منفصل في نموذج الإصدار.

وفي المستودع، بمجرد استلام السلع ووضعها في قائمة الجرد، توضع في مجموعة من السلع. ويوجد لكل مجموعة بطاقة مخزن، يتم تسجيل السلع عليها عند وصولها أو مغادرتها. وبدون استخدام جميع الموظفين لنظام من هذا النوع بطريقة منظمة، تزداد مخاطر السرقة والضياع وعدم الكفاءة.

وينبغي على المدير أن يتحقق بصفة دورية من أن نظام المراقبة في قوائم الجرد يعمل بكفاءة. وقد تكون هناك حاجة للقيام بذلك بصورة متكررة خاصة في بداية السنة المالية. ويشمل ذلك الزيارات غير المعلنة والتحقق العشوائي من السلع أو المعدات والمعاملات الكتابية المتصلة بها.

وينبغي الإبلاغ عن أي سرقة كبرى أو ضياع. ويقوم مدير/مديرة المركز أو البرنامج الذي وقع فيه الحادث ومستقل عنه بالتحقيق. وينبغي على هذا المدير أن يقدم تقريراً كتابياً يذكر الحقائق، بالقدر الذي يمكن اكتشافه؛ ويحدد المسؤولية، بالقدر الذي يمكن تحديده كما يوصي بإدخال تحسينات على نظم المراقبة في قوائم الجرد واتخاذ إجراءات تأديبية، إذا كان ذلك مناسباً.

وينبغي وضع شرط إجراء هذا التحقيق في الإجراءات اللوجستية لجميع المراكز وبرامج المؤسسة. ويؤدي الفشل في ضمان المساءلة الكاملة في حالة وقوع سرقة كبرى أو ضياع إلى إضعاف نزاهة المؤسسة كما يؤدي إلى الإضرار بثقة الجهات المانحة.

### 3.6.6. منع الفساد

يمكن للفساد أن يهدد أمن المؤسسة ويدمر صورتها وقبول المجتمع المحلي لها والذي يعتبر أحد الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة وأهمها. وأيضا قد يشكل خطر أمنى بأشكال أخرى فمثلاً قد يؤدي دفع الرشاوى إلى التهديد إذا تم الامتناع عن دفع رشوة مماثلة في المستقبل. ولذلك يجب ألا تتورط المؤسسة في الفساد أو تشارك فيه أو تغطي عليه بأي شكل من الأشكال. وعليها أن تأخذ الوضع المحلي في الاعتبار عند اتخاذ القرار بتبرير رسوم معينة في سياق الخدمات الحكومية أو التجارية.

وينبغي على جميع الموظفين إدراك أهمية تجنب الفساد. ويجب اتخاذ الإجراءات التأديبية ضد الموظفين الذين يثبت تورطهم في الفساد. ويجب أن يعرف جميع الموظفين المعنيين طرقاً عملية لتجنب الممارسات الفاسدة. حيث أن أي نوع من الفساد يعرض إلى:

- ☒ فقدان النوايا الحسنة والقبول من المجتمع المحلي.
- ☒ فقدان الأمانة في العلاقات بين الزملاء أو المؤسسات، ومن ثم فقدان مصداقية المعلومات عند التداول بها. ومن ثم فقدان الحلفاء الذين يمكن الوثوق فيهم عندما تدق أجراس الخطر.
- ☒ الضغط والإجهاد على الموظفين.
- ☒ وتتضمن الأسباب التي تدعو إلى تجنب أي نوع من الفساد ما يلي:

☒ عادة ما تكون ضد القانون، موظفوا المؤسسة ملزمون بالامتثال للقانون في البلاد التي يعملون بها.  
☒ الفساد هو شيء يؤدي الفقراء أحياناً وذلك بحرمانهم من الوصول الحر والمجاني للخدمات التي يحق لهم الحصول عليها.

☒ إن المؤسسة تقدم المساعدات المجانية للناس الذين يحتاجون إليها، ومن الخطأ أخلاقياً بالنسبة للمسؤولين أن يحاولوا اختلاس وسرقة الموارد المخصصة للمحتاجين.  
☒ كل فساد يشجع على المزيد من الفساد.

☒ وحتى تصور الفساد، أو الاتهامات الزائفة بالفساد، يمكن أن تسبب نفس الآثار السلبية مثل الفساد الحقيقي. ولذلك يلزم بذل العناية الواجبة من تدابير وقوانين واجراءات تأديبية صارمة من أجل عدم السماح والنأي لأي تصور لفساد المؤسسة.

في بعض الأحيان، نجد أن الحكومة قد توقفت تقريباً عن القيام بوظائفها، ونجد أن المسؤولين مثل الشرطة وأجهزة حفظ النظام لم يتلقوا رواتبهم لأشهر، وأحياناً لسنوات. وفي هذه الحالات، فإن نظاماً من الرسوم خارج القانون يوفر لهم نوعاً من الدخل. ويجب على المؤسسة عدم الانخراط في هذا النوع من الرسوم الا بعد التنسيق الكامل مع المؤسسات الأخرى في بعض الحالات، وتوافق على موقف مشترك من شأنه أن يضمن أن يدفع الجميع نفس الرسوم لنفس الخدمات، وأن يحصلوا على إيصالات بالأموال التي تم دفعها بهذه الطريقة. وعلى الأقل فإن الحل الوسط هذا يضمن وجود نوع ما من المساءلة والشفافية.

وفيما يلي بعض النصائح حول كيفية تجنب بعض أمثلة الفساد الشائعة (السرقه، الاحتيال، الرشاوي) المهددة للأمن، حيث تتضمن تدابير مكافحة الفساد ما يلي:

- ✓ علاقات واضحة ومنفتحة وأمينه مع الأطراف ذات العلاقة.
- ✓ إجراءات مالية جيدة
- ✓ قواعد مناسبة وشفافة للمشتريات
- ✓ موظفون متمرسون مدربون على نحو جيد
- ✓ إدارة جيدة للموظفين والمشروعات
- ✓ قنوات سرية غير محددة الهوية للكشف عن الفساد (للبلاغ عن الفساد) (منظومة شكوى واضحة ومعممة).
- ✓ موقف مشترك بين المؤسسات الغير حكومية، إن كان ممكناً، حول ماهية 'الأتعاب غير الرسمية' التي ينبغي دفعها، إن وجدت.
- ✓ رفض دفع الرشاوى في أي وقت.

ومن الخبرات السابقة والتراكمية بين المؤسسات لعدم التعاطي مع أنواع الفساد خاصة الرشاوي، ثمة طرق محترمة تتسم بالكياسة لعمل هذا. فكر في التالي، إذا كان مناسباً لشخصيتك وللسياق والثقافة:

- ☞ رداً على سؤال: "هل لديك هدية صغيرة لي؟" اجب: "نعم - ابتسامه" - وابتسم بصدق فيما تفعل ذلك.
- ☞ روح الدعابة الطيبة، وقت التحدث لدقيقة أو اثنتين وإلقاء نكتة - أحياناً قد تكون هذه كافية لإقناع الجندي في نقطة التفقيش بعدم الإصرار على أخذ رشوة. فعادة ما يشعر بالملل والسأم، ويكون شاكراً حين يُعامل كإنسان.
- ☞ قم بتوضيح أسباب عدم تمكنك من دفع الرشوة. قم بتجهيز عبارات بسيطة متنوعة لا يبدو أنها اتهامات بالفساد - وعلى سبيل المثال "المؤسسة لا تسمح لي بدفع أية رسوم لا تكون رسمية".
- ☞ إذا كان الجندي مصرأ، قل إنك لا تستطيع دفع الرشوة، ولكنك مستعد للتحدث مع قائده. (غالباً ما لا يكون الجندي راغباً في أن يكون القائد ضالماً على هذا).
- ☞ كن صبوراً ومستعداً للانتظار. إن الصبر يعالج الكثير من المشاكل، في حين أن التملل وعدم الصبر عادة ما يزيد من الضغط لدفع الرشوة. وفي نقطة التفقيش حين تصل إلى طريق مسدود، كن مستعداً للانتظار ساعة أو ساعتين، وفي نفس الوقت استمر في التفاوض بأدب، إذا كنت مضطراً للعبور. خلاف ذلك، فكر في الدوران والعودة، وحاول مرة أخرى في يوم آخر. وفي هذه الأثناء، يمكنك إخطار السلطات العسكرية أو الشرطة الأعلى عن المشكلة التي واجهتها، واجعلهم يفعلون شيئاً ما حيال الأمر.
- ☞ كما ينطبق مبدأ الصبر على العمليات البيروقراطية، مثل تسجيل المؤسسات غير الحكومية لدى السلطات الحكومية. وفي بعض البلاد، يمكن لهذا الأمر أن يستغرق عاماً أو أكثر، مما يؤدي إلى الإغراء بمحاولة الإسراع بالعملية بطريقة أخرى.

- عليك أن تظل لطيفاً ومحترماً وودوداً –إذا أمكن. حيث قد يشعر بعض المسؤولين الذين يصرون على الرشوة بالإطراء والسعادة عند معاملتهم بلطف، ونتيجة لذلك يتنازلون عن الرشوة.
- تأكد من ترتيب جميع المعاملات الورقية والوثائق، ومن وجود نسخ منها معك طوال الوقت، وبذلك إذا اعترض أحد المسؤولين تكون الوثيقة معك. وقد يعني ذلك أن تكون معك دائماً حافظة أوراق ضخمة- وهو ثمن بسيط تدفعه لتجنب الإزعاج الذي قد تواجهه إذا لم يحدث ذلك.
- احتفظ ببعض البطاقات البريدية التي تحتوي على الصور معك، وقدمها "كهديّة" ذات قيمة منخفضة.
- قد يفضل البعض الاحتفاظ بعلبة سجائر معهم- حتى إذا لم يكونوا من المدخنين- لكي يقدموا واحدة (أو اثنتين أو خمس!) للجنود عند نقاط التفتيش.
- تأكد من معرفتك أو معرفة السائق لقواعد المرور واحترامها. وإذا لم يحدث ذلك ستكون الدعوة مفتوحة لأي شرطي أو مراقب مرور للتهديد بعقوبات شديدة- إلا إذا عرضت رشوة.
- تأكد من أنك أنت وزملائك تحترمون القوانين بصورة صارمة، حتى تكون أقل عرضة للاتهام بإساءة التصرف وبذلك توضع تحت تصرف المسؤولين عن تطبيق القانون.
- وعلى المديرين أن يكونوا مثلاً يحتذى به في منع وتجنب الفساد، وعليهم التأكد من إتباع الموظفين لهذا الطريق.

### 3.6.7. السفر والتنقل

في سياقات عديدة، تقع أغلب الحوادث الأمنية أثناء السفر. وفيما يلي بعض الأخطار المتصلة بالسفر:

- ▲ الحوادث.
- ▲ الكمان.
- ▲ السطو.
- ▲ السلوك العدواني للأفراد المسلحين في نقاط التفتيش.

وينبغي تقديم الإحاطة لجميع الموظفين المعنيين وتدريبهم وتجهيزهم لتقليل مخاطر السفر والتنقل إلى الحد الأدنى. وأن يستعد الموظفون استعداداً جيداً.

ويجب أن تكون جميع السيارات والمركبات المستخدمة في المؤسسة، في حالة جيدة ويقوم أفراد مؤهلون بتشغيلها. ويطلب من جميع السائقين إجراء فحص يومي على سياراتهم ويتم اختبارهم فيما يتعلق بتغيير الإطارات وغيرها من المهام العامة.

وينبغي غلق أبواب السيارة (بما في ذلك أبواب الأمتعة أو الشحن) أثناء القيادة. كما ينبغي أن تترك مسافة بينك وبين السيارة التي أمامك، خاصة في إشارات المرور في حال توقف السيارة التي أمامك. حيث يمنحك ذلك حرية في المناورة. وعلى الموظفين تغيير زمن وطريق أي رحلات يومية يقومون بها قدر الإمكان، مثلاً من وإلى المكتب. فإذا استطاع المجرمون توقع مكان ووقت تواجدهم، سيكون من السهل عليهم استهدافك. وفي بعض الظروف يكون من الضروري السفر في قافلة (موكب).

تعتبر حوادث السيارات سبب رئيسي في إصابة و وفاة موظفي المؤسسات. ويجب أن يصر جميع المديرين والموظفين على قيادة دفاعية وأمنة وحذرة. وينبغي اتخاذ الإجراءات التأديبية ضد السائقين الذين يصرون على القيادة السيئة أو الذين قد تؤدي قيادتهم إلى الإساءة لسمعة المؤسسة. نموذج الإبلاغ عن حادث سيارة (ملحق 11.2)). ويجب تدريب الموظفين الذين يتوقع قيادتهم لسيارات الدفع الرباعية على قيادتها بشكل جيد. وإذا كانت هناك حاجة للحصول على ترخيص محددة للسفر أو التنقل من الزعماء المحليين أو السلطات أو الجماعات المحلية، يجب الحرص على الحصول على تلك التراخيص وأن تكون الوثائق ذات الصلة في حوزة المسافرين.

### 3.7. الجوانب الإعلامية للإدارة الأمنية

قد يكون لاستخدام الإعلام نتائج أمنية على المؤسسة خاصة استخدام مواقع التواصل الاجتماعي. فمن ناحية، يفيد الإعلام المحلي في إعلام السكان المحليين بالأنشطة الحالية والمخطط لها وفي كسب القبول المحلي. ومن ناحية أخرى، قد يزيد الإعلام في بعض الأحيان من الاهتمام بالمؤسسة لدرجة أنها تصبح هدفاً للمجرمين أو الجماعات العنيفة. يجب أن يكون لدى شؤون الموظفين سياسة واضحة ومحددة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي وآليات استخدامها من قبل الموظفين، سواء لموقع المؤسسة الرسمي وعلى مواقع التواصل الاجتماعي تشمل آليات النشر والتحكم بها، ورفع الصور لنشاطات المؤسسة والتأكد من الحصول على حقوق النشر بشكل سليم بما لا يتعارض مع قوانين الحماية لجميع الفئات ويتلاءم مع الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع المحلي. كما يجب أن تكون هناك سياسة واضحة للموظفين في استخدام حساباتهم الشخصية على مواقع التواصل الاجتماعي حيث أن نشاطاتهم وآرائهم وما ينشروه قد ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على أمن المؤسسة، حيث أن هؤلاء الموظفين يمثلون المؤسسة حتى خارج أوقات العمل الرسمي، وأخطاء من هذا النوع قد تؤدي إلى حدوث نزاعات مع المجتمع المحلي أو السلطات المحلية أو المانحين. مما يهدد المؤسسة وبرامجها وتمويلها.

ويفضل بشكل عام إجراء مقابلات مع الإعلام بدلاً من رفضها. ولكن تذكر العبارات الشائعة التي يرددها الصحفيون: "لا أخبار يعني إخباراً سيئاً، الأخبار الجيدة تعني أخباراً سيئاً.. الأخبار السيئة تعني أخباراً جيدة". وقد تكون هناك ظروف يمثل فيها استخدام الإعلام خطراً على المؤسسة أو المجتمع المحلي- فمثلاً قد تؤدي التغطية الإعلامية للمساعدات المقدمة لجماعة معينة إلى إثارة العداء نحو تلك الجماعة أو من يساعدها.

وفي حالات الطوارئ والحاجة لتقديم مساعدات إنسانية، غالباً ما يكون من الضروري أن تتم إدارة التوقعات المحلية. فقد يفترض السكان المحليون أن المؤسسة ستقدم كميات كبيرة من المساعدات لجميع السكان. ويساعد التفسير المبكر للخطط، ولا سيما من خلال الإعلام المحلي، على التأكد من أن التوقعات سوف تكون أكثر توافقاً مع الواقع. وإذا لم يتم ذلك، سيكون هناك خطر حدوث خيبة أمل، وهو ما سيؤدي في بعض الحالات إلى زيادة المخاطر الأمنية. وعند إجراء المقابلات الإعلامية، يجب الاستعانة بأشخاص الموظفين. وعادة ما يكون المدير هو الأنسب. وأحياناً يكون أحد الموظفين (ليس بالضرورة المدير) مدرب وأكثر قدرة على إيصال رسالة أكثر دقة وملائمة من الناحية الثقافية، مما يعزز القبول المحلي للمؤسسة، وبالتالي يعزز أمنها.

ومن الناحية الإيجابية، قد يعزز الإعلام الأمن عن طريق ذكر معلومات دقيقة عن برامج المؤسسة وأهدافها والفائدة التي تعود منها على المجتمع المحلي. ويمكن استخدام الإعلام بعد وقوع حادث أمني لنشر البيانات الدقيقة، وبذلك يمكن إخماد الشائعات المبالغ فيها التي قد تروّج.

ولذلك يتعين على مديري المؤسسة الاطلاع الدائم على التقارير الإعلامية، وأن يكونوا قادرين على استخدام الإعلام بصورة فعالة كلما كان ذلك مناسباً. وتشمل النقاط التي ينبغي أخذها في الاعتبار ما يلي:

- ✓ معرفة الرسالة التي تريد إرسالها والتأكد من قيامك بذلك خلال المقابلة. ينبغي أن تكون قادراً على التعبير عنها باختصار ووضوح. وفي الإعلام الغربي، يزيد التعبير عن الرسالة في "تعليق قصير" من 8 ثوان أو أقل من فرص إذاعتها.
- ✓ تأكد من أنك تقول الحقيقة دائماً. وهذا الأمر صحيح من ناحية المبدأ وحكيم من الناحية العملية. حيث يعزز ذلك من سمعة الأمانة، كما أن المعلومات الخاطئة تكتشف في النهاية.
- ✓ إذا لم تكن متأكداً من إحدى الحقائق، فلا تنشرها. وإذا لم تكن تعرف إجابة سؤال، صرح بذلك. وإذا كان عليك نشر معلومات غير مؤكدة، عليك التوضيح.
- ✓ وبعد وقوع حادث أمني كبير، فكر في تقديم تصريح مبكر للإعلام بمجرد الحصول على بعض الحقائق المؤكدة لتقديمها. حيث سيساعد ذلك على منع ازدياد الشائعات الخاطئة.
- ✓ تعتبر الإجابة على سؤال من الإعلام بتعبير "لا تعليق" فكرة سيئة. حيث قد يبدو ذلك موقفاً دفاعياً ويترك فجوة معلومات قد يحاول الإعلام سدها بمعلومات أقل دقة.
- ✓ إذا علمت بوجود شائعة خاطئة عن مؤسستك، فكر في أفضل طريقة لتصحيحها. وينبغي عليك تقييم ما إذا كانت ستتسبب في زيادة التهديد للمؤسسة إذا لم يتم تصحيحها.

- ✓ أصدر تعليمات واضحة للموظفين فيما يتعلق بمن يسمح لهم بالحديث إلى الإعلام. وبالنسبة للذين لا يحق لهم الحديث إلى الإعلام، عليك أن تشرح لهم سبب ذلك (مثلاً، وجود متحدّث رسمي واحد يساعد على منع الارتباك)، وأن تعلمهم بما ينبغي أن يقولوه إذا اتجه الإعلام نحوهم (مثلاً، إحالتهم بطريقة مهذبة إلى المتحدث الرسمي).
- ✓ وبشكل عام فإن الانفتاح يعمل بشكل أفضل من الموقف الدفاعي تجاه وسائل الإعلام. حيث أن وظيفتهم وظيفية شرعية، ويمكنهم أن يساعدوا عملياتكم بمرامكم. وتكون علاقة العمل المثالية محترمة ومحترفة ومنفتحة ولكنها ليست شديدة الألفة، إذ أن الإعلام قد يستغل العلاقات شديدة التقارب.
- ✓ ينبغي أن تكون متيقظاً لما تقوله وسائل الإعلام المحلية بجميع أنواعها. حيث يعزز ذلك من فهمك للوضع المحلي ويمكنك من تقييم البيئة الأمنية المتطورة.
- ✓ تجنب التعليق على موقف الحكومة أو السياسة أو الجيش، إلا إذا كانت هناك أسباب هامة للقيام بذلك.

### 3.8. الرؤية والظهور والأمن

قد يكون لمتطلبات "الرؤية- شعار" الخاص بالجهات المانحة نتائج أمنية. وعندما يؤدي نشر شعارات الجهات المانحة إلى تعريض موظفي المؤسسة للخطر، ينبغي التخلي عن متطلبات الرؤية. فعلى سبيل المثال: بالنسبة لدائرة المساعدات الإنسانية التابعة للمفوضية الأوروبية، فإن المققطات التالية من الشروط العامة لاتفاقية الشراكة الإطارية تعتبر ذات صلة:

تنص المادة 6.1 على:

تساهم المنظمات الإنسانية في الدعاية والعمليات الإنسانية التي تمولها المجموعة الأوروبية، بشرط ألا يضر ذلك بتفويض المنظمة أو بسلامة موظفيها.

تنص المادة 6.3 على:

في حال شراء أجهزة أو سيارات وتجهيزات رئيسية باستخدام التمويل الذي تقدمه المفوضية، وبشرط ألا يضر ذلك بتفويض المنظمة أو بسلامة موظفيها، تضع المنظمة الإنسانية علامات تقدير مناسبة على تلك السيارات أو الأجهزة أو التجهيزات، ويشمل ذلك عرض الشعار الأوروبي (12 نجمة صفراء على خلفية زرقاء).

تنص المادة 6.6 على:

تصرح المنظمة الإنسانية للمفوضية بنشر المعلومات التالية بأية صورة ووسيلة، بما في ذلك عبر الإنترنت:

- اسم المنظمة الإنسانية وعنوانها الرسمي.
- الغرض من اتفاقية المنحة.

• مقدار المنحة والنسبة التي يغطيها التمويل من التكلفة الإجمالية للعملية.

ونزولاً عند طلب موثق في حينه تقدمه المنظمة الإنسانية، قد توافق المفوضية الأوروبية على التخلي عن تلك الدعاية إذا أدى كشف المعلومات السابقة إلى تهديد سلامة المنظمة أو الإضرار بمصالحها.

ويضع ملحق 5 (إجراءات إرساء العطاءات) متطلبات رؤية معينة، ولكنه أيضاً يشمل المادة 3.8 التي تنص على: نزولاً عند طلب موثق في حينه تقدمه المنظمة الإنسانية، قد توافق المفوضية الأوروبية على التخلي عن تلك الدعاية إذا أدى كشف المعلومات السابقة إلى تهديد سلامة المنظمة أو الإضرار بمصالحها.

وينبغي على المنظمات الشريكة لدائرة المساعدات الإنسانية التابعة للمفوضية الأوروبية أن تكون على علم بتلك النصوص وأن تستفيد منها كلما أمكن.

وغالباً سيكون للجهات المانحة الأخرى قواعد مساوية: على المنظمات الإنسانية التي تتلقى التمويل من جهات مانحة أخرى أن تدرك هذه القواعد وتستفيد منها عند الضرورة.

## 3.9. الحوادث والتقارير الأمنية

### 3.9.1. الحوادث الأمنية

#### الوقاية ورد الفعل

"الوقاية غير من العلاج" يجب ان يكون شعار الإدارة الأمنية في المؤسسة، فالحسائر البشرية والمادية وأي خسائر أخرى تنتج عن التعرض لحدث أمني تتعدى بمراحل التكاليف المستثمرة في الوقاية من هذا الحدث، ولذلك أن يتأكد المديرون من إعداد الموظفين إعداداً مناسباً، للإقلال من احتمالية حدوث المخاطر الأمنية.

#### الاستجابة

- يجب ان يتأكد المدير من أن لدى طاقمه القدرة على الاستجابة لأي حدث أمني بشكل صحيح، وهذه القدرة تشمل المعرفة والمعدات والممارسة، في حال عدم توفر إحدى هذه الجوانب، يجب تزويد الطواقم بها فوراً وفقاً لتقييم احتياج مهني.
- عند التعرض لحدث أمني، يجب ان يكون المدير على درجة عالية من الهدوء والحزم. ويجب ان يعطي انتباهه إلى ما يلي:
- **المعلومات:** يجب ان يحاول قدر الامكان الحصول على الحقيقة الكاملة للوضع وفحص أي معلومات غير مؤكدة إذا أمكن.
  - **الاحتياج:** ما هي المخاطر؟ ما هي أعلى هذه المخاطر درجة؟ ما هو الاجراء الذي يجب اتخاذه؟ كيف ممكن للوضع ان يتغير وإذا ما كان يجب اتخاذ اي اجراءات للاستجابة لهذا التغير؟
  - **سرعة اتخاذ القرار:** بعد مراجعة دقيقة للوضع، يجب ان تكون هناك سرعة نسبية في اتخاذ القرار.
  - **التواصل بوضوح:** ساعد الموظفين على التواصل بشكل واضح، وكذلك انت.
  - **القيادة:** يجب ان يظهر المدير بشكل الواثق من نفسه امام طاقمه في ادارة الحدث بشكل ملائم ومسؤول، تذكر ان تطمئن الموظفين وتعطي الانتباه لكامل الفريق.
  - **الإبلاغ:** يجب ان تتأكد من قيام الطاقم بالإبلاغ عن الحدث بالطريقة الصحيحة، وكذلك يجب ان يقوم المدير بإبلاغ المستوى الأعلى منه.
  - **استخلاص العبر:** بعد الحدث المدير والموظفين يجب ان يناقشوا ما حدث، لماذا حدث، وما هي الدروس المستفادة من الحادث. والتأكد من وضع الدروس المستفادة كإجراءات عملية ولا يتم نسيانها.

### 3.9.2. الإبلاغ عن الحوادث

قد يساعد الإبلاغ الجيد عن إحدى الحوادث في تخفيض عواقبها. فقد ينتج عنه رد فعل سريع من الشرطة أو الجهات ذات العلاقة (الدفاع المدني، الاسعاف)؛ ويمكن أن يحذر الزملاء مما يمكنهم من تجنب نفس الحادث؛ كما يساعد على تحسين الإجراءات الأمنية.

سنتكون تقارير الحوادث كما تنص " إجراءات الأمن الأساسية" عادة من الأنواع التالية:

- التقرير الفوري عن حادث (يرسل عن طريق اللاسلكي بأسرع ما يمكن بعد بداية الحادث، ويحتوي على ملخص مختصر وعاجل لما حدث).
  - المعلومات المُحدّثة (ترسل كلما كان ضرورياً أثناء استمرار الحادث أو الاستجابة له).
  - التقرير الكامل للحوادث (عادة يكون مكتوباً، يرسل بمجرد استقرار الحادث أو حله).
- ولذلك يجب ان تخصص المؤسسة "ملف للحوادث الأمنية" في كل مكتب ميداني، يحتفظ به في صورة ورقية أو إلكترونية. وتحفظ تقارير الحوادث لجميع الحوادث الأمنية في هذا الملف، وذلك لتوفير نظرة عامة فورية على الحوادث الأمنية خلال فترة محددة. وتفضل هذه الطريقة عن البحث في البريد الإلكتروني أو الأرشفات الأخرى للعثور على التقارير ذات الصلة.

## الإبلاغ عن الحوادث التي "كادت أن تقع"

يجب الإبلاغ عن الحوادث التي "كادت أن تقع" بنفس طريقة الحوادث الحقيقية. وفي هذا النوع من المواقف توشك الحوادث الأمنية من الوقوع. وقد يكشف ذلك عن ضعف في الإجراءات الأمنية أو معلومات جديدة عن التهديدات الأمنية. ويجب الإبلاغ عنها لكي تتم مراجعة الإجراءات الأمنية في ضوءها.

## استخلاص المعلومات بعد الحادث

بعد وقوع أي حادث أمني يتم استجواب جميع الموظفين المتأثرين بالحادث للاستعلام عنه. وذلك يساعد على التأكد من الحقائق ومناقشة تغيير الإجراءات ورفع الروح المعنوية. ويعد استخلاص المعلومات ضرورياً على المستوى الفردي أيضاً لأي موظف له علاقة مباشرة بالحادث. ويكون لذلك نفس أغراض عملية استخلاص المعلومات الجماعية. كما أنه فرصة للشخص المعني للتحدث عن رد فعله تجاه الحادث. وفي حالة طلبهم للاستشارة النفسية أو المساعدة الطبية، أو إذا رأى المدير أن هناك حاجة لأي منهما، ينبغي على المدير السعي إلى نصيحة المتخصصين. وعلى المديرين ملاحظة أي علامات دالة على الإجهاد لدى الموظفين، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية حدوث اضطراب إجهادي لما بعد الصدمة أو غير ذلك من الأمراض المرتبطة بالإجهاد. وإذا كان هناك شك في وجود مرض مرتبط بالإجهاد يجب اللجوء إلى نصيحة المتخصصين. فقد يتسبب الاستجواب لغرض التخلص من الإجهاد الذي يقوم به شخص غير مدرب جيداً في المزيد من الضرر بدلاً من النفع.

## تحليل الحوادث وتعديل الإجراءات

بعد وقوع أي حادث على المديرين التفكير في الأحداث واستخلاص الدروس منها. فمثلاً، هل ينبغي تقديم الإحاطة إلى الموظفين بشكل أفضل؟ هل ينبغي تعديل الإجراءات؟ هل ينبغي تجنب استخدام طريق معين؟ هل ينبغي أن يكون هناك اتصال أفضل بالشرطة؟ هل ينبغي اتخاذ إجراءات تأديبية ضد أي من الموظفين؟

ويقوم المدبرون باستشارة الموظفين المعنيين عند استخلاص الدروس المستفادة من الحادث، للتأكد من التعرف على جميع الدروس الممكنة ومساندة الموظفين للنتائج التي تم التوصل إليها.

وينبغي الاحتفاظ بسجلات لجميع الحوادث الأمنية، ويتم تحليلها من وقت لآخر. وتحدد مواقع الحوادث على الخريطة. ما الذي تكشفه الحوادث عن طبيعة الوضع المحلي وتهديداته؟ هل هناك نمط؟ هل يمكن تمييز أي توجه معين؟ ما الإجراء الذي ينبغي اتخاذه نتيجة لذلك؟

ومن الضروري تبادل تقارير الحوادث مع المنظمات الإنسانية الأخرى، حتى يستفيد الجميع من زيادة المعرفة بالوضع الأمني. وإذا كان هناك موظف أمني في المنطقة تابع للأمم المتحدة أو غيرها، يقوم هذا الموظف بتنسيق ترتيب المعلومات حول الحوادث.

## الإخلاء الطبي

يجب ان تتضمن خطة الأمن والسلامة خطة واضحة للإخلاء الطبي، توضح ارقام واجراءات طلب المساعدة الطبية والإخلاء الطبي إذا ما أصيب أحد الموظفين داخل المؤسسة أو خارجها أثناء وقت الدوام الرسمي وتشمل ايضاً الفئات التي تتواجد داخل المؤسسة اثناء اوقات العمل الرسمي.

### الحوادث المميتة

إذا توفي أحد الموظفين أثناء ساعات العمل الرسمية ، تتطلب إجراءات الأمن الأساسية على الأقل ما يلي:

- التأكد من شخصية المتوفى (قد تحدث أخطاء).
- إبلاغ أقرب الأقرباء.
- إبلاغ السلطات المحلية.
- وضع الجثة في مكان آمن.
- فحص الجثة أو تشريحها، إذا كان ذلك مطلوباً.
- التعاون مع السلطات المحلية في حالة إجراء تحقيق من قبل الشرطة أو القضاء.
- إبلاغ الإعلام إذا كان ذلك مناسباً وفي الوقت المناسب.
- التأكد من سرعة دفع أي تعويض أو تأمين.
- توفير المساعدة لأقرب أقرباء المتوفى و/أو التابعين له إذا كان ذلك مناسباً.
- قيام المؤسسة بالتحقيق في الأحداث التي أدت إلى الوفاة. وقد يتم إجراء التحقيق داخلياً أو بشكل مستقل بناء على الظروف.
- التعرف على الدروس المستفادة من الحادث وتعديل السياسات أو الإجراءات حسب الضرورة.

### التحقيق في الحوادث الخطيرة

قد تكون بعض الحوادث شديدة الخطورة لدرجة أنها تتطلب تحقيقاً كاملاً يقوم به شخص مناسب لا علاقة له بالحادثة. ويترك للمؤسسة تحديد أنواع الحوادث التي تتطلب ذلك التحقيق. وفي الغالب تشمل هذه الحوادث ما يلي:

- الموت.
- العنف الجنسي.
- الإصابة الخطيرة.
- احتيال كبير.
- سرقة كبرى.

وقد تقع بعض الحوادث الخطيرة نتيجة الإخفاق في إتباع الإجراءات الأمنية المتفق عليها. وينبغي أن تهدف التحقيقات إلى التعرف على سبب الحادث، وأن توصي باتخاذ أي إجراءات تأديبية ضرورية. كما أنها تضمن المحاسبة على الخسائر أو الأضرار الخطيرة التي تلحق بالموظفين أو الممتلكات، وهي جزء هام من الإدارة الأمنية السليمة.

### التعامل مع الإعلام بعد الحوادث الأمنية

قد يهتم الإعلام اهتماماً كبيراً بالحوادث الأمنية، خاصة إذا كانت خطيرة. يرجى الاطلاع على موضوع الإعلام والأمن في هذا الدليل للحصول على نصائح وإرشادات للتعامل مع الإعلام.

### **3.9.3. إدارة الأزمات الأمنية**

في حال التعرض لحدث خطير ينتج عنه موت أحد الموظفين أو دمار كبير للممتلكات تعتبر المؤسسة في مستوى إنذار (أحمر)، يجب على المدير التنفيذي للمؤسسة تفعيل فريق إدارة الأزمات. هدف هذا الفريق إدارة الحدث بالنيابة عن المدير التنفيذي وبالتشاور معه، يجب ان يحدد ويدرب افراد الفريق على ادارة الأزمات قبل وقوع الحوادث وان يتكون من عدد قليل من الأشخاص (أقل من 6 أشخاص) للتأكد من الحصول على قرارات فاعلة قابلة للتطبيق وان تتم قيادته بواسطة شخص لديه مهارات وخبرة في إدارة الأزمات.

مهام هذا الفريق تتلخص فيما يلي:

➤ تقييم الوضع

- تقييم وتحليل التهديد
- احتواء التهديد
- استنفار وتنظيم الموارد المطلوبة
- الاستجابة للوضع
- تقييم التقدم والانجاز

### 3.10. التعليق، الإيقاف، النقل، الإخلاء

#### 3.10.1 مقدمة

إذا أصبح الموقف شديد الخطورة على المؤسسة وبرامجها وموظفيها، يجب إيقاف العمل. ويكون التوقف مؤقتاً أو دائماً بناءً على الظروف. ويعرف إيقاف العمل المؤقت عامة بتعليق البرنامج. ويعرف إيقاف العمل بشكل دائم بالإغلاق. وأحياناً يكون هناك خيار وسط، يتضمن إيقاف العمل لفترة طويلة بدون إحداث ضجة ولفت الأنظار حتى ينتهي الخطر يعرف بالإيقاف. والبديل الأخير هو نقل بعض البرامج والموظفين إلى مناطق أخرى.

ومن الصعب اتخاذ قرار التعليق أو الإيقاف أو الإغلاق أو النقل. فلا توجد صيغة لاتخاذ القرار من خلالها، فالمديرون وحدهم هم الذين يستطيعون أن يقرروا، باستخدام تقديرهم والاستعانة بأي نصائح ضرورية. وينبغي الأخذ في الاعتبار أن النقل قد يعرض الموظفين للخطر أثناء قيامهم بالانتقال. وعادة يكون هذا ضرورياً إذا كان الوضع الحالي للموظفين متعذر الدفاع عنه في السياق الحالي.

وعادة ما تتخذ الإدارة العليا (مجلس الإدارة) القرار، بناءً على نصيحة المدير التنفيذي للمؤسسة (أعلى مستوى إداري). وإذا لم يكن من الممكن الاتصال بالإدارة العليا (مجلس الإدارة)، تكون لدى المدير الموجود في الميدان سلطة اتخاذ قرار الإخلاء إذا كان القرار مطلوباً بصفة عاجلة. وقد يحدث أن يتخذ المقر الرئيسي قرار الإخلاء ضد نصيحة المدير الموجود في الميدان، وفي هذه الحالة يجب أن يتم الإخلاء.

والسؤال الجوهري هو: هل المخاطر المحتملة للعمل تتجاوز المنافع المحتملة؟ وإذا كان الأمر كذلك، يجب أن يتوقف العمل. وإلا فمن الأرجح أن يستمر العمل. وتشمل الأسئلة الثانوية:

- ☞ ما الذي تخطط له المؤسسات الأخرى؟ هل ستعلق العمل أم توقفه أم تقوم بالإخلاء- أم تستمر في العمل؟ هل ستقوم باتخاذ أي إجراءات أمنية جديدة؟ ما رأيها في الموازنة بين المخاطر والمنافع؟ وعليك أن تدرك أن الأعمال التي تقوم بها المؤسسات الأخرى قد تعرضك لمخاطر أكبر.
- ☞ كيف سيتغير الموقف في المستقبل القريب؟
- ☞ كيف ستتغير الحاجات في المستقبل القريب؟
- ☞ ما هي التدابير الأمنية الأخرى التي يمكننا دراستها، والتي قد تُمكن البرنامج من الاستمرار؟
- ☞ هل يمكن، بدلاً من التوقف عن العمل، التفكير في تعديل الإجراءات لتقليل المخاطر؟
- ☞ هل هناك حاجة لمعرفة معلومات إضافية من أجل الوصول إلى قرار؟

ويحق للأفراد اتخاذ القرار إذا رأوا أن مخاطر الاستمرار كبيرة وقاموا بالتعبير عن مخاوفهم للإدارة ولم يكن هناك استجابة لمخاوفهم. ولذلك تقتضي سياسة المؤسسة ما يلي:

- يجوز لأي موظف أن يختار إخلاء موقع غير آمن، وسيتم دائماً احترام قرارهم؛ ولكن
- إذا أصدر المدير أمراً بإخلاء موقع غير آمن، يجب على جميع الموظفين الامتثال.

### 3.10.2. تعليق أنشطة البرنامج

قد يكون تعليق أنشطة البرنامج ضرورياً لمجرد تجنب تهديد ظهر مؤخراً. وقد يكون ضرورياً لتوفير وقت للتفكير في الموقف الأمني المتغير. ويمكن استخدامه لإرسال تلميح إلى السلطات المحلية أو الجماعات الأخرى بأن تهديد المؤسسة غير مقبول.

ومن المحتمل أن يكون التعليق أكثر فعالية إذا نفذته جميع المؤسسات في نفس الوقت ولنفس الأسباب المعلنة. ويمكن الإعلان عن التعليق في وسائل الإعلام. وبدلاً من ذلك، يمكن أن يكون غير معلن، ويتوقف ذلك على الظروف والتهديدات والغرض من التعليق. وينصح بمناقشة احتمالات التعليق الممكنة مع الجهات المانحة خلال مرحلة تخطيط المشروع، وبذلك تقل مشاكل التمويل إذا أصبح من الضروري تعليق الأنشطة.

### 3.10.3. الإيقاف

في بعض الأحيان تعرف فترات التعليق الأطول، حيث يظل الموظفون في منازلهم أو في مكان آمن لفترة طويلة حتى ينتهي الخطر، تعرف بالإيقاف. ويجب التأكد من توفر الموارد الكافية خلال فترة الإيقاف.

### 3.10.4. النقل أو تخفيض الموظفين

إن أحد البدائل للتعليق أو الإيقاف هو نقل البرنامج والموظفين إلى موقع أكثر أمناً. والبديل الإضافي هو تخفيض أعداد الموظفين الفاعلين ميدانياً بغرض تقليل المخاطر.

### 3.10.5. الإخلاء

عندما يشكل الموقف خطورة شديدة على بقاء موظفي المؤسسة في المنطقة يكون الإخلاء ضرورياً. ويعني "الإخلاء" لمؤسسة الثقافة والفكر الحر هو ترك المقر أو المبنى والعودة إلى المنزل أو مكان آمن حسب إجراءات المؤسسة للإخلاء كاستجابة لمخاطر محددة.

### 3.10.6. الإغلاق

ويعني ذلك إغلاق البرنامج وتسريح الموظفين العاملين فيه بسبب طبيعة البرنامج والتهديدات المرتبطة به والتي قد تكون موضحة في تحليل المخاطر الخاصة بالبرنامج، وينصح بمناقشة احتمالات الإغلاق الممكنة مع الجهات المانحة خلال مرحلة تخطيط المشروع، وبذلك تقل مشاكل التمويل إذا أصبح من الضروري إغلاق البرنامج. ولا يجب الاستهانة بقرارات الإيقاف أو النقل أو الإغلاق، حيث تكون هناك عواقب بعيدة المدى وقد تشمل:

- ▲ زيادة التهديدات للمؤسسة.
- ▲ إساءة الفهم من جانب المجتمع المحلي.
- ▲ زيادة الحاجات لدى المجتمع المحلي بسبب انتهاء البرنامج.
- ▲ إنهاء خدمة الكثير من الموظفين.
- ▲ فقدان الممتلكات إذا حدث نهب أو سرقة خلال فترة تنفيذ القرار.
- ▲ صعوبة في تجديد البرنامج في المستقبل.
- ومن المرجح أن يتضمن الإيقاف أو النقل أو الإغلاق أغلب الخطوات التالية، إن لم يكن كلها:
- ✓ استشارة الموظفين الأقدم.
- ✓ استشارة مستويات الإدارة العليا.

- ✓ إبلاغ جميع الموظفين.
  - ✓ توفير تعليمات واضحة للموظفين الباقين.
  - ✓ توفير الرواتب وأي أموال أخرى للموظفين الباقين.
  - ✓ كتابة تقرير ما بعد القرار، ويشمل وصفاً تفصيلياً لوضع جميع الموظفين والممتلكات والأموال وأي قضايا لم تحل.
  - ✓ التخطيط للعودة، إذا كان ذلك مناسباً.
- ويجب أن يتم إيضاح هذه السياسة في العقود التي يوقع عليها الموظفون. وتبرر هذه الحالات بأنه يوجد التزام أخلاقي بحماية الموظفين في حالات الخطر الداهم " حماية الأرواح الأولوية القصوى للمؤسسة".

### 3.10.7 الجوانب الإعلامية لقرارات التعليق أو الإيقاف أو النقل أو الإخلاء

- قد يهتم الإعلام بالنقل أو الإيقاف. وقد يغري ذلك بعض الصحفيين لتقديم تقارير مثيرة أكثر من اللازم. وإذا قررت المؤسسة الحديث إلى الإعلام حول القرار، فقد تسعى إلى تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التالية:
- جذب الانتباه الأساسي إلى الحاجات المتزايدة للمجتمع المحلي بعد إغلاق أو تعليق أو نقل البرامج.
  - تقديم وصف حقيقي وواقعي للقرار وأسبابه لتصحيح أي وصف زائف أو شائعات قد أصبحت رائجة.
  - المطالبة باتخاذ الحكومات أو السلطات أو الجماعات الأخرى لخطوات من شأنها تقليل التهديدات التي تواجه المؤسسة لكي تستمر في عملها.
  - التعبير عن الأمل في تجديد البرامج في المستقبل القريب.

### 3.10.8 العودة بعد قرارات التعليق أو الإيقاف أو النقل أو الإخلاء

إذا أصبح من الممكن العودة إلى المنطقة بعد القرار، سيكون من الضروري إجراء تقييم أمني جديد، حيث يحتمل أن يكون الموقف الأمني قد تغير من نواح هامة. وستكون هناك حاجة لتجديد العلاقات المحلية، وقد يستغرق الأمر وقتاً حتى تكون هناك الثقة الكافية لإعادة بدء البرامج.

### 3.10.9 إيقاف أو نقل برنامج (الإدارة والأمن)

قد يكون لإيقاف أو نقل البرنامج لأي تداعيات أمنية تداعيات إدارية. فقد يشعر الموظفون بخيبة الأمل لفقدان وظائفهم. وقد يحتج الزعماء والمقاولون والشركاء والمستفيدون المحليون على فقدان المساعدة التي قدمها البرنامج. وهناك حاجة للحرص على ضمان إدارة الإنهاء بشكل جيد وعدم تداعي وظهور مخاطر أمنية جديدة.

#### إنهاء عقود الموظفين

ينبغي أن يتم التخطيط لعملية إنهاء العقود بحرص وإدارتها بحساسية. وينبغي أن يذكر في العقود منذ البداية إمكانية إعطاء مهلة قصيرة في أوقات الأزمات، وبذلك يعرف الموظفون ما يتوقعونه. وقد تتعزز روابط الولاء مع الوقت، ويشعر بعض الموظفين أنهم لم يكافئوا على ولائهم. وقد يقع موظفون آخرون في إغراء السرقة من المؤسسة، حيث يعرفون الآن أنهم ليس لهم مستقبل فيها. وقد كان هناك حالات من الموظفين الساخطين الذين يهددون أو يقومون بأعمال عنف نتيجة لفقدان وظائفهم. وينبغي اتباع قوانين وتقاليد العمل المحلية بدقة. وقد تكون هناك حاجة إلى محام جيد: سيكون أجره أقل بكثير من تكلفة أي إجراء قانوني قد ينتج بأية طريقة أخرى.

وفوق كل ذلك، يجب أن تكون العملية عادلة وتفهم بأنها عادلة. وينبغي أن يتأكد المديرون في جميع الأوقات من وجود اتصال واضح حول العملية إلى جانب الاستشارة كلما أمكن.

وقد تكون المدفوعات المتكررة للخدمة والتعويضات الأخرى مناسبة أو مطلوبة قانوناً. وعند دراسة تلك المبالغ، قد تود المؤسسة أن تكون أكثر سخاءً. وقد يرى ذلك على أنه إجراء أمني جيد، ويشجع الموظفين المنصرفين على التحدث جيداً عن صاحب العمل السابق (المؤسسة).

### إنهاء العقود الأخرى

قد تكون هناك حاجة لإنهاء العقود مع الشركات المحلية وأصحاب المباني وغيرهم. وفي بيئة تعرف بأنها غير آمنة حيث قد تنشأ أزمة نتيجة لإنهاء العقد بدون إعطاء مهلة كافية، يمكن كتابة عبارات في العقود منذ البداية للتعامل مع تلك الحالات. وتعد الشفافية والعدل والاهتمام بالتفاصيل من الأمور الهامة. ومرة أخرى قد يكون من المفيد الاستعانة بمحام محلي جيد.

### الجوانب القانونية لإنهاء البرنامج

يجب حل أي ادعاءات معلقة أو قضايا قانونية، فقد يؤدي تنفيذ القرار بدون حلها إلى زيادة المخاطر التي قد يتعرض لها الموظفون والموظفون السابقون والمؤسسات الأخرى. كما قد يضر ذلك بسمعة المؤسسة ويجعل عودتها أمراً صعباً.

### نقل أو التخلص من الممتلكات

يتم اتخاذ قرارات مبكرة حول كيفية نقل أو التخلص من ممتلكات المؤسسة المتعلقة بالقرار. حيث يمكن بيع بعضها. ويمكن إعطاء البعض الآخر للمؤسسات أخرى. كما يمكن أن تأخذ المؤسسة الممتلكات لاستخدامها في برامج أخرى. وتتوقف تلك القرارات على متطلبات الجهات المانحة وقواعد المؤسسة والقوانين المحلية و/أو قرار المدير المعني. وقد تطلب بعض الحكومات من المؤسسة ترك ممتلكاتها، وذلك لأن الممتلكات كانت مخصصة وتم تمويلها لمنفعة المجتمع المحلي، وعلى ذلك يجب الاستمرار في استخدامها لمنفعتهم. وقد شمل ذلك في بعض الأحيان بعض الأغراض غالية الثمن مثل السيارات. فعلى سبيل المثال توصي مدونة سلوك الصليب الأحمر/ الهلال الأحمر/ المنظمات غير الحكومية بما يلي: "لا ينبغي على الحكومات أن تقيد إعادة تصدير معدات الإغاثة عند انتهاء عملية الإغاثة"، ولكن بعض الحكومات قد لا تود الأخذ بهذه التوصية. ولتجنب سوء الفهم حول هذه القضية، يفضل أن توضح المؤسسة الوجهة النهائية لتلك المعدات مع السلطات المحلية أثناء التقييم الأمني الأولي قبل بداية البرنامج إذا دعت الحاجة.

### التقييم والمعاينة

قد تطلب المؤسسة أو الجهات المانحة تقييماً أو معاينة للبرامج، بما في ذلك جوانب الإدارة المتعلقة بالأمن، قبل إنهاء البرنامج. وينبغي أخذ ذلك في الاعتبار عند التخطيط للإغلاق. وبصورة خاصة، هل سيكون المولدين عن اتخاذ القرار متاحين لإجراء مقابلات معهم إذا كان ذلك مطلوباً؟ وإذا لم يكن بإمكان التقييم والمعاينة القيام بالعمل بالشكل المناسب، سيتم فقد عنصر هام من الإدارة الأمنية.

### الجوانب الإعلامية لإغلاق البرنامج

إذا تم التخطيط لأي إعلان في وسائل الإعلام، ينبغي أن يكون مصمماً بصورة تعطي أقصى قدر من الوضوح للمجتمع المحلي حول إغلاق البرنامج، وتقلل أي إحساس بخيبة الأمل.

### مناسبات الوداع

إذا كان هناك حاجة لحفل ختامي أو وداعي، ينبغي أن تكون احتفالات متواضعة كلما أمكن، ويكون المجتمع المحلي في بؤرة الاهتمام. ويتم تقديم الشكر لجميع الموظفين على عملهم. وقد يؤدي أي انطباع بالغرور أو الرضا عن النفس أو الغطرسة إلى

تقليل قبول المجتمع المحلي ليس للمؤسسة فقط، بل للمؤسسات عامة. وقد يزيد ذلك بصورة غير مباشرة من التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة أو المؤسسات عامة.

### استخلاص المعلومات بعد الايقاف او النقل او التعليق للبرنامج

بعد الايقاف او النقل او التعليق، يقوم المستوى الإداري المناسب باستخلاص المعلومات للتأكد من حل أي قضايا عالقة بقدر الإمكان، وينبغي أن يتم مناقشة الجوانب الأمنية، من التقييم الأول إلى إغلاق البرنامج. وينبغي أن يتأكد المديرون الأقدم من أن أي دروس مستفادة تؤدي إلى تغيير في السياسات أو الإجراءات الأمنية. وقد تشمل هذه القضايا على سبيل المثال:

- ✓ حاجات المجتمع المحلي الذين تم تركهم: هل هناك أي طريقة للوفاء بها الآن وقد انتهى البرنامج أو تم تعديله؟
- ✓ هل سيتم تجديد البرنامج؟ وإذا حدث ذلك، فمتى وكيف وتحت أي شروط؟
- ✓ هل ينبغي الاستمرار في التعاقد مع الموظفين لكي تكون هناك إمكانية لتجديد البرنامج بمجرد أن يصبح ذلك ممكناً؟
- ✓ إنهاء أو تجديد العقود؛ وإعادة التكليف بمهام أخرى.
- ✓ الاستمرار في الاتصال بالموظفين الذين انتهت عقودهم منذ فترة قريبة.
- ✓ إدارة الموظفين الباقين.
- ✓ مشاعر الضياع أو اليأس.
- ✓ القيام بحملات أو العمل من أجل كسب التأييد.
- ✓ المقابلات الإعلامية.
- ✓ الرواتب.
- ✓ التعويض عن فقدان الممتلكات.
- ✓ الإجهاد.
- ✓ علاج أي موظفين في حاجة إلى الرعاية الطبية.
- ✓ الخطط المستقبلية للفريق والأفراد.
- ✓ تعبير من المؤسسة عن الامتنان للعمل الذي قام به الموظفون: مثل احتمال إقامة مراسم شكر أو حفل وداع.

### وضع الوثائق في أرشيف بعد إغلاق البرنامج

توضع جميع الوثائق والتقارير المتعلقة بالبرنامج والأمن في أرشيف بالشكل المناسب. ويُمكن ذلك من إخلاء المسؤولية في حالة إجراء أي تحقيق مستقبلي. وقد يحمي ذلك المؤسسة من أي ادعاءات باطلة.

## 4. تقييم الخطر العام والمتطلبات الأساسية للأمن والسلامة وتحليل المخاطر

### 4.1. تقييم الخطر العام

#### 4.1.1. مقدمة

يعبر تقييم الخطر العام عن تصنيفات المخاطر العامة والذي يساعد على تحدي مستوى الإنذار الأمني والاجراءات المرتبطة بكل مستوى، حيث تم تصميم هذه التصنيفات وفقا للمخاطر على مستوى الدولة (البقعة الجغرافية – قطاع غزة). ومع ذلك، قد توجد مستويات متفاوتة من انعدام الأمن داخل البلد في ذات الإطار الزمني. قد تكون غالبية البلاد خضراء أو صفراء (منخفضة الخطر)، ولكن قد تكون هناك مناطق جغرافية محددة تستدعي درجة أعلى من الخطر (البرتقالي إلى أسود). وقد لا تكون جميع العوامل المذكورة منطبقة في سياق معين؛ لذلك يجب اختيار الأكثر صلة لتحديد تصنيف المخاطر الكلي.

تساعد أداة تقييم الخطر العام (ملحق 3) وأداة القياس (ملحق 3.1) على إيجاد آلية موحدة وثابتة لقياس مستوى الخطر العام والذي يترتب عليه تفعيل مستوى التأهب والإنذار الملائم لمستوى الخطر الناتج من هذا التقييم، وبذلك تفعيل الإجراءات والتعليمات الملائمة بهذا المستوى.

⚠ يتم توضيح مستوى الخطر العام ومستوى التأهب وتحديثه في خطة الأمن والسلامة الخاصة بالمؤسسة وما يترتب عليه من إجراءات قياسية عملية للتأكد من الحفاظ على مستوى أمن مقبول للمؤسسة والموظفين والممتلكات.

#### 4.1.2. تصنيفات الخطر العام

وتستخدم تصنيفات الخطر العام (ملحق 3) وأداة القياس (ملحق 3.1) في تحديد المستوى الملائم وفقا لتعريف جوانب القياس المتعارف عليها دوليا وهي:

- ✓ الاجتماعية والسياسية
- ✓ الجريمة والأمن:
- ✓ الصراع:
- ✓ الإرهاب:
- ✓ الخطف
- ✓ الفضاء الإنساني
- ✓ البنية التحتية

### 4.2. مستويات الإنذار الأمني

وفقا لنتيجة تقييم المستوى الأمني العام يمكن تحديد مستوى الإنذار الأمني وتفعيل البروتوكولات والاجراءات المرتبطة به في إطار الاحتياجات الأساسية للأمن والاجراءات القياسية في الخطة الأمنية للمؤسسة، وما يجب التخطيط له والاستعداد في المستقبل القريب في حال الحاجة الى الانتقال الى مستوى أعلى. راجع (ملحق 3 – الفصل الثالث)

بشكل عام تعتمد مؤسسة الثقافة والفكر الحر على مستويات الأمن الخاصة بمؤسسات أخرى (ICRC, UN, etc.) كمؤشر لمراجعة واعادة تقييم المستوى لديها. وتتبع المؤسسة اجراءات خاصة بها عن الاجراءات المتبعة في هذه المؤسسات.

### 4.3. متطلبات الأمن الأساسية

يعبر مصطلح (متطلبات الأمن الأساسية) (ملحق 2) لمؤسسة الثقافة والفكر الحر عن الحد الأدنى من متطلبات الأمن والسلامة لجميع المواقع التي يتواجد فيها موظفين للمؤسسة او برامج او أصول (ممتلكات). هدف هذه الاجراءات توفير إطار عمل لعمليات المؤسسة لإدارة المخاطر الأمنية للموظفين.

حيث يعتبر الهدف العام هو تمكين برامج وعمليات مؤسسة الثقافة والفكر الحر من تحقيق أهدافها بالتزامن مع الحد من الخطر على موظفيها وبرامجها وممتلكاتها.

متطلبات الأمن الأساسية هي متطلبات تراكمية تبنى بشكل متتالي بدأ بمستوى أساسي من الاحتياجات، حيث تعتمد وتتطور هذه الاحتياجات وفقا للزيادة في مستوى انعدام الأمن والذي يتم تصنيفه وفقا لخمسة مستويات يسمى مستوي (تقييم المخاطر العام) لقطاع غزة. حيث انه كلما ارتفع مستوى (تقييم المخاطر العام) يكون هناك زيادة في التدابير التي يجب اتخاذها وفقا لكل مستوى.

يهدف وجود هذا النوع من المستويات والاحتياجات الى تفادي الضبابية في عملية صنع القرار بخصوص البرامج والعمليات في المؤسسة مع اختلاف وتطور الأوضاع في السياق المحيط.

متطلبات الأمن الأساسية (ملحق 2) ليست أداة قائمة بذاتها لإدارة الأمن ولكن تم تصميمها لتعمل جنب الى جنب مع أداة تقييم المخاطر الأمنية وأداة تقييم الخطر الأمني العام.

وفقا لذلك فان عملية التخطيط والتحديث للخطط الأمنية هي عملية مستمرة تتغير وتتطور وفقا لتغير المتطلبات الأساسية المرتبطة بكل مستوى أمني.

## 4.4. تسلسل عملية التنفيذ



### 4.4.1. خصوصية المناطق:

نظرا للتفاوت في مستويات الخطر العام لبعض المناطق عن مناطق أخرى، يمكن عمل قياس خاص بكل منطقة جغرافية وتطبيق الاحتياجات لكل منطقة وفقا لهذا المستوى.

### 4.4.2. متطلبات مالية:

يرتبط بعملية توفير الاحتياجات الخاصة بكل مستوى توفر موارد مالية لتطبيق هذه الاحتياجات، ويجب ان تضمن هذه الاحتياجات كجزء من المصاريف التشغيلية للمؤسسة والبرامج وليس كتكاليف ادارية. وبذلك يجب ان تتضمن الموازنة السنوية بنود لتلبية الاحتياجات الاساسية أو بند واضح في اي موازنة مقترحة لتمويل البرامج.

### 4.4.3. عملية التنفيذ:

- في اللحظة التي يتم انجاز مستوى المخاطر العام وتقييم المخاطر الأمنية وتحديد المستوى العام الجديد وفقا لذلك يجب ان يتم عمل بند واضح في الميزانية لتوفير الاحتياجات الأساسية لهذا المستوى.
- بعض الاحتياجات قد لا تتوفر ميزانية لتغطيتها في السنة الحالية والتي يجي ان يتم تضمين تكاليف تنفيذها في الموازنة المقترحة للسنة الجديدة والتوافق مع مسؤول الأمن والسلامة لتنفيذها مع بداية السنة المالية الجديدة.

## 4.5. تحليل التهديدات والمخاطر الأمنية

### 4.5.1. مقدمة

لتحليل التهديدات والمخاطر الأمنية يجب على فريق إدارة الأمن في المؤسسة التمييز بين المخاطرة والتهديد والضعف بتعريفهم على النحو التالي:

- **التهديد:** وهو خطر عليك أو على منظمتك أو ممتلكاتك
- **الضعف:** وهو مستوى تعرضك لتهديد معين
- **المخاطرة:** احتمال مواجهة تهديد ما وتأثيره

وعلى سبيل المثال، قد يوجد تهديد بالسرقة. إن مدى تعرضك لذلك التهديد يتوقف على عوامل مختلفة منها مقدار الأموال أو الممتلكات الثمينة المتوافرة لديك؛ وما إذا كان اللصوص المحتملون يعرفون عنها شيئاً؛ وما إذا كان جيرانك سيقومون بتحذيرك من احتمال السرقة في المنطقة؛ وما إذا كان لديك أقفال وخزائن محكمة؛ وما إذا كان لديك حراس من ذوي الكفاءة؛ إلخ. ويتوقف الخطر الذي ستعرض له من السرقة على كلا من مستوى التهديد، ومستوى تعرضك لذلك التهديد. وأحياناً يتم التعبير عن هذا في العلاقة التالية:

$$\text{المخاطرة} = \text{التهديد} \times \text{الضعف}$$

قد لا تكون قادراً على عمل أي شيء حيال مستوى التهديد الذي من حولك، ولكن ربما كان بوسعك عمل الكثير لتقليل مستوى ضعفك بطريقتين رئيسيتين:

- ✓ تقليل فرص وقوع حادثة ما (وعلى سبيل المثال عن طريق القيادة ببطء، تحسين الأقفال)
- ✓ تقليل تأثير حادثة ما (مثل ارتداء أحزمة الأمان بالسيارات، أو تقليل السيولة في الخزنة).

وعن طريق تقليل مدى التعرض، تقوم بتقليل الخطر من أن يصبح التهديد حقيقة ومن ثم يكون له تأثير خطير عليك. إن جزءاً كبيراً من الإدارة الأمنية الجيدة يتوقف على تقليل الضعف بكل طريقة ممكنة.

### 4.5.2. عملية تحليل المخاطر

تهدف هذه العملية الى تحديد التهديدات الممكنة في السياق والبيئة المحلية، حيث يجب ادراج جميع المخاطر المحتملة في السياق، ثم يتم بعد ذلك تقييم مستوى احتمالية هذه المخاطر ومستوى تأثيرها، وتحديد الاحتمالية والأثر يمكننا تحديد مستوى الخطر ([ملحق 4 – جدول تحليل التهديدات وتقييم الضعف وتحليل المخاطر](#)).

عند تحديد مستوى الخطر يمكننا بعد ذلك تحديد إذا ما كان هذا المستوى مقبول لدى المؤسسة، او غير مقبول مما يستلزم اتخاذ اجراءات وتدابير للحد من مستوى خطورته (Mitigation Measures) لخفض مستواه الى المدى المقبول ([ملحق 4 – جدول التخطيط وإجراءات التخفيف](#)). يتم التعبير عن هذه الاجراءات بـ "اجراءات العمل القياسية" (STANDARD OPERATING PROCEDURES – SOP's).

ونظرا لأن "الاحتمالية" تتدرج الى 5 مستويات في الأداة التالية، يستلزم ذلك تعريف ووصف واضح لكل مستوى حتى يتمكن المحلل من وضع القيمة المناسبة لاحتمالية التهديد كما يلي:

الاحتمالية	القيمة الرقمية	الوصف والتعريف
غير محتمل	1	هذا الحدث يصنف على انه " ليس من الممكن أن يحدث بالمطلق "
احتمالية منخفضة	2	هذا الحدث يصنف على انه " من النادر أن يحدث " الا في حال توافر عوامل منطقية.
احتمالية متوسطة	3	هذا الحدث يصنف على انه " من المحتمل ان يحدث "
احتمالية مرتفعة	4	هذا الحدث يصنف على انه " محتمل جدا ان يحدث "
مؤكد الحدوث	5	هذا الحدث يصنف على انه " وشيك وسوف يحدث "

ونظرا لأن "الأثر" أيضا يتدرج الى 5 مستويات في الأداة التالية، يستلزم ذلك تعريف ووصف واضح لكل مستوى حتى يتمكن المحلل من وضع القيمة المناسبة لأثر التهديد كما يلي:

الأثر	القيمة الرقمية	الوصف والتعريف
لا أثر او مهمل	1	يترتب على تبعاته تعطل ضعيف في سير برامج المؤسسة.
ضعيف	2	يترتب على حدوثه بعض الإصابات الطفيفة لموظفي المؤسسة، أو تلف ضئيل محتمل او فقدان لبعض المرافق والمعدات، وتأخير محدود في سير البرامج.
متوسط	3	قد تؤدي الى إصابة موظفي المؤسسة، فقدان وتلف متوسط للممتلكات والمرافق، وتأخير في البرامج
خطير	4	قد تؤدي الى الحاق اصابات خطيرة بالموظفين، وتلف وفقدان كبير للمعدات والممتلكات والمرافق، وتأخير كبير او إلغاء لبرامج المؤسسة
حرج و كارثي	5	ينتج عنه عواقب كارثية مثل وفاة او اصابات حرجة للموظفين، وفقدان كبير للمعدات وفقدان المرفقات والمبنى، وإلغاء برامج المؤسسة.

وفقا لتقييم الأثر والاحتمالية للتهديد في الجداول السابقة يتم تقييم مستوى الخطر وفقا للمعادلة في الجدول التالي

$$\text{مستوى الخطورة (للتهديد)} = \text{الاحتمالية} \times \text{الأثر}$$

مستوى الخطر (للتهديد)	القيمة الرقمية	الوصف والتعريف
مهم	2-3	هناك <u>خطر بسيط</u> من ضرر على الموظفين أو الممتلكات أو برامج المؤسسة. الخطر مقبول في جميع الحالات.
منخفض	4-6	هناك <u>بعض المخاطر</u> على موظفي أو أصول أو برامج المؤسسة. التهديدات غير مباشرة ولن يؤثر الحدث بشكل كبير على عمليات المؤسسة. تكون المخاطرة مقبولة عندما تتم إدارتها بواسطة "إجراءات العمل القياسية".
متوسط	8-10	هناك <u>خطر كبير</u> على موظفي المؤسسة أو ممتلكاتها أو برامجهم من التهديدات المباشرة أو غير المباشرة. قد يتغير سياق الميدان بسرعة ويتطلب إدارة فاعلة. قد يكون الخطر غير مقبول في بعض الظروف.
مرتفع وخطير	12-16	هناك <u>خطر شديد</u> على الموظفين أو الأصول أو برامج المؤسسة. السياق الميداني متقلب وغير متوقع. الخطر غير مقبول في معظم الظروف.
حرج وكارثي	20-25	هناك <u>خطر حتمي</u> على موظفي أو أصول أو برامج المؤسسة. إن السياق الميداني خطير للغاية، والتدابير الأمنية لديها أثر ضعيف جدا أو ليس لها أي تأثير يذكر، ولا يمكن ضمان سلامة الموظفين. الخطر غير مقبول في جميع الظروف باستثناء ظروف محددة.

ويحدد الجدول التالي اجراءات ادارة الاستجابة للخطر بناء على مستوى الخطر

مستوى الخطر (للتهديد)	القيمة الرقمية	الوصف والتعريف
مهم	3-2	لا يلزم أي استجابة، يتطلب متابعة مراقبة الوضع.
منخفض	6-4	الإدارة باستخدام "إجراءات العمل القياسية"، يجب بذل مجهود لتقليل احتمال أو أثر الحدث. يستلزم مراجعة إجراءات الأمن والمسؤوليات الادارية.
متوسط	10-8	يجب تحديد المسؤولية الادارية، يجب بذل جهد كبير لتقليل احتمالية وقوع الحدث. أو تقليل تأثيره. سوف يتطلب خطة احتواء (طوارئ) محددة لضمان سلامة الموظفين.
مرتفع وخطير	16-12	يتطلب تدخل الإدارة العليا دون تأخير. يلزم بذل كل الجهد المتوفر لتقليل احتمال أو وقع الحدث. يجب اتخاذ إجراءات أمنية محددة ومشددة لحماية الموظفين والممتلكات.
حرج وكارثي	25-20	يتطلب إجراء فوري وحاسم من قبل الإدارة العليا. يجب على المنظمة اتخاذ تدابير فورية وشديدة لحماية نفسها.

### 4.5.3. مصفوفة المخاطر

الأثر الاحتمالية	لا أثر \ مهمل	ضعيف	متوسط	خطير	حرج \ كارثي
غير محتمل		مهمل	مهمل	منخفض	منخفض
احتمالية ضئيلة	مهمل	منخفض	منخفض	متوسط	متوسط
احتمالية متوسطة	مهمل	منخفض	متوسط	مرتفع وخطير	مرتفع وخطير
احتمالية مرتفعة	منخفض	متوسط	مرتفع وخطير	مرتفع وخطير	حرج و كارثي
مؤكد الحدوث	منخفض	متوسط	مرتفع وخطير	حرج و كارثي	حرج و كارثي

## 5. إجراءات العمل القياسية للأمن والسلامة (STANDARD OPERATING PROCEDURES – SOP's)

### 5.1. إجراءات الأمن والسلامة العامة

#### 5.1.1. مقدمة

تهدف إجراءات الأمن والسلامة العامة للحد من مخاطر التهديدات العامة والشائعة في بيئات العمل المختلفة بما يكفل اتاحة المساحة للمؤسسة لأداء عملها وتنفيذ برامجها في بيئة آمنة ما أمكن.

#### 5.1.2. ادارة أمن وسلامة المبنى

انظر [الملحق \(5\)](#) لإرشادات اختيار وتقييم موقع. سيساعدك هذا الملحق في اختيار الموقع المناسب لمكتب جديد أو مخازن أو أماكن إقامة.

#### 5.1.3. أمن المكتب

##### الإجراءات القياسية للحفاظ على أمن المكتب كالتالي:

- ✓ يجب دائما ابقاء الباب الرئيسي للمكتب مغلق.
- ✓ تأكد من ان مقر المؤسسة لا يقع بالقرب من أهداف محتملة للعمليات العسكرية لأطراف الصراع في منطقتك (الجيش الاسرائيلي) (مكاتب حكومية أو وزارات او مراكز شرطة وغيرها)
- ✓ يجب تركيب آلية ملائمة لمعرفة من على الطرف الآخر من الباب دون الحاجة لفتحه سواء من خلال الباب (العين السحرية) او جهاز انتركوم مزود بكاميرا. إذا لم يكن الشخص معروف لديك لا تفتح الباب ولكن اسأله عن هويته، لصالح من يعمل وما سبب القدوم او لمن الزيارة.
- ✓ عند وصول الزائر والتأكد من هويته وسبب الزيارة والسماح له بالدخول، يجب ابقائه في منطقة الاستقبال في المكتب، واعلام الموظف المستهدف بالزيارة بقدمهم، للحضور الى منطقة الاستقبال ومرافقتهم الى مكتبه او غرفة الاجتماعات.
- ✓ أي زائر او شخص قادم لتوصيل يجب ان يبقى تحت مرافقة موظف من المؤسسة طوال فترة وجودهم في المكتب.
- ✓ تعبئة سجل الزوار بواسطة الزائر ([ملحق 12](#)) يجب ان يبقى بحوزة موظف الاستقبال، وجميع الزوار يجب عليهم تعبئته في كل مرة يدخلون الى المكتب للزيارة.
- ✓ استخدام لوحة معلقة على الحائط توضح الحركة اليومية (للمركبات، الموظفين) مع الأخذ في الاعتبار عدم تعليقها في منطقة الاستقبال تحت نظر الزوار او الأشخاص الغير مرغوب اطلاعهم على هذه التنقلات.
- ✓ لا تحتفظ بالملفات المصنفة للاستخدام الداخلي في المؤسسة (مثل خطة الأمن) في أماكن يمكن للزوار الاطلاع عليها أو أخذها معهم.
- ✓ يتم الاحتفاظ بمجلد (تقارير الحوادث) مع مسؤول السلامة او الشخص المكلف بإدراة الأمن.
- ✓ لا تقم بفتح طرود كبيرة او بريد كبير الحجم في المكتب الا إذا كانت من مصدر او مرسل معروف، يجب إبلاغ المدير فوراً عن أي طرد او بريد مشبوه قبل فتحه، لا تستلم أي طرود او بريد خارج ساعات العمل الرسمية الا بموافقة مسبقة من المدير.
- ✓ لا تعطي أو تزود أسماء أو مناصب أو عنوان المنزل أو رقم اتصال لأي موظف للغرباء او الى شخص على الهاتف.
- ✓ تأكد من عدم مناقشة خطط او جدول التنقل والحركة في حضور الزوار.

- ✓ حقيبة الإسعاف الأولية يجب ان تكون معلقة في منطقة ظاهرة داخل المكتب يسهل الوصول لها من قبل الموظفين، جميع المركبات الخاصة بالمؤسسة يجب ان تحتوي على حقيبة اسعاف أولي.
- ✓ طفايات الحريق يجب ان توضع في مكان ظاهر وسهل الوصول له من جميع الموظفين، كما يجب تزويد جميع المركبات بطفايات حريق. (لا تضع طفايات الحريق داخل خزانة او في مناطق خفية يصعب رؤيتها والوصول لها.
- ✓ يجب تفحص طفايات الحريق كل 6 شهور وللتأكد من فعاليتها وسلامتها، يجب تحريك ورج طفايات البودرة كل شهر، يجب تفحص كواشف الدخان كل شهر.
- ✓ يجب افراغ حاويات الفضلات بشكل يومي. يمنع استخدام الحاويات المكتبية للتخلص من أوراق المؤسسة.
- ✓ يجب ان يحتوي كل مكتب اداري على آلة لتمزيق وتقطيع الأوراق تستخدم لإتلاف الأوراق الرسمية قبل التخلص منها أو حرقها في موقع مركزي يسهل الوصول له من قبل جميع الموظفين (ويفضل بجوار ماكينة التصوير والطباعة).
- ✓ يجب ان يحتوي كل من مكتب الادارة المالية ومكتب شؤون الموظفين على آلة تمزيق وتقطيع الأوراق داخل المكتب بسبب حساسية الملفات التي تتعامل معه هذه الإدارات.
- ✓ يجب ابقاء المنطقة خارج الباب الرئيسي للمبنى خالية من أي أكياس للقمامة.
- ✓ يسمح فقط للمركبات الخاصة بالمؤسسة وفي بعض الحالات للموظفين بالتوقف داخل محيط مقر المؤسسة مع آلية مراقبة ملائمة وموافقة الادارة لمركبات الموظفين.
- ✓ يجب ان لا يعمل الموظفين بشكل معتاد بعد ساعات العمل والتأخر في المكتب، لا يسمح لأي موظف بالبقاء وحيدا للعمل خلال فترة الليل بدون موافقة مسبقة من الادارة ومسؤول السلامة.
- ✓ يجب ان يحصل جميع الموظفين على تدريب بخصوص استقبال مكالمات التهديد، واجراءات التعامل معها.
- ✓ يجب ان يتوفر في المكتب مواد للطوارئ (غذائية وغير غذائية) كافية **ملحق (10.1)** كافية.
- ✓ يجب ان يتوفر نموذج يوضح جميع الموظفين اللذين يحملون مفاتيح تخص المؤسسة او المكاتب داخلها، ويوضح المفاتيح التي يملكها كل شخص والمناطق التي تمكنه من الوصول.
- ✓ عزز معرفتك بالجيران وزود الجيران الموثوقين بالأرقام المهمة للتواصل والإبلاغ في حال رصد اي خطر او حركة مشبوهة بعد ساعات العمل الرسمية او في الاجازات عندما لا يكون هناك أشخاص في المبنى.
- ✓ تأكد من أن المكتب وغرفة الحراسة يوجد لديهم وسيلة اتصال احتياطية في الطوارئ.
- ✓ إذا كان هناك اي تهديد او اشتباه باستهداف بواسطة متفجرات يجب ان يتم التعامل مع هذه الأجسام من قبل الجهات ذات الاختصاص (احتفظ بأرقام الطوارئ، الشرطة، الدفاع المدني، فرقة تفكيك المتفجرات في أماكن ظاهرة).
- ✓ قم بتجهيز غرفة أمنة داخل المكتب مجهزة باب متين يتم اغلاقه من الداخل، يجب ان تضع داخل الغرفة آلية تواصل مع الخارج للتواصل مع الأشخاص المعنيين، وإذا كانت هذه الغرفة هي غرفة الإسبات (تأكد من وجود مياه ومواد غذائية تكفي لمدة 3 أيام)، كشف ومجموعتين من البطاريات لتشغيله، مع فرشاة وأغطية.

### فتح المقر او المكتب

عند القيام بفتح المكتب في الصباح إذا لاحظت أي شيء يبدو مشبوه، اترك المكان فوراً وابلغ الإدارة ومسؤول السلامة من مكان آمن.

### إغلاق المقر او المكتب

تقع مسؤولية اغلاق الأبواب والنوافذ (الداخلية والخارجية) على الحارس المسؤول او آخر شخص يغادر المكتب تبعاً لإجراءات إغلاق المكتب بعد مغادرة الموظفين والتأكد من عدم بقاء أي موظف خلفه في المكتب. تأكد من أن جميع الأجهزة الكهربائية مطفأة بشكل كامل خاصة (الدفايات والمكيفات) واسطوانات الغاز ان وجدت.

### الطوارئ

في حال حدوث طوارئ أمنية خلال الليل او النهار:

- ✓ خذ اجراء الاستجابة الملائم للحدث
- ✓ اتصل بالمدير ومسؤول السلامة.
- ✓ اتصل بالشرطة إذا كان ذلك ممكن وبموافقة المدير ومسؤول السلامة.

## سجل الأمن:

يجب استخدام سجل الأمن (ملحق 13) لتسجيل الملاحظات الأمنية التالية من قبل الحراس ومسؤول السلامة:

- ✓ تاريخ ووقت أي حادث أمني أو حدث (أشخاص غرباء، مشاكل أمنية، أشخاص مشبوهين، أصوات أسلحة،)
- ✓ اسم وتوقيع الموظف.

## 5.1.4. إدارة الحراس

تستلزم بيئة العمل وجود حراس للمقرات اثناء وبعد ساعات العمل الرسمية وأيام الإجازات والعطل الرسمية، القوة والرضا إذا توفرت لفريق الحراسة فسيساعد بشكل كبير على سير البرامج بسلاسة وأمن، الإدارة الضعيفة للحراس قد تؤدي الى الحوادث وحصول السرقات، والمخاطر على الموظفين وتعطل البرامج، لذلك يجب التأكد من عمل إدارة جيدة للحراس من نواحي تقنية وادارية وتجهيزات.

### توظيف الحراس

يجب ان يتم توظيف أشخاص مؤهلين نفسيا وعقليا وبدنيا لمهام الحراسة، والتأكد من عمل فحص مراجع وفحص أمني للحراس للتأكد من أمانتهم ومهنتهم وعدم اغفال اي تفاصيل قد تؤدي الى نتائج سيئة في المستقبل. يجب الحرص على حصولهم على رواتب مكافئة لرواتب الحراس في المؤسسات الأخرى للتأكد من الرضى وعدم السخط مع التأكد من ساعات عملهم متساوية مع الموظفين المتبقين وفقا للوائح قوانين العمل والعمل الفلسطينية. يفضل في معظم الحالات ان يكون الحارس من الجيران للمقر على ان يتم عمل كافة اجراءات الفحص اللازمة للتوظيف.

### التحفز

يجب ان يكون جميع الحراس على درجة عالية من التحفز، واحاطة عن طرق التفاعل والتدخل، والمعدات اللازمة لأداء عملهم، والتدريبات اللازمة.

### الإحاطة

يجب ان يتم تزويد الحراس بإحاطة كاملة ومفصلة عن مهام الوظيفية، لا تفترض بأن هناك اشياء واضحة لهم، يجب ان يتم توضيح رؤية المؤسسة ورسالتها بشكل واضح، وأهمية سمعة المؤسسة وتأثيرهم فيها مع المجتمع المحلي. يجب ان يفهموا بوضوح ان عملهم لا يساعد فقط في حماية الأشخاص والممتلكات بل يمتد ليساعد المؤسسة والبرامج في تقديم المساعدة والعون للمجتمع والسكان المحليين. ولذلك يجب ان يتم تعزيز الشعور لديهم أنهم جزء من الفريق.

### وتتضمن الإحاطة اللازمة للحراس النقاط التالية:

- ✓ معظم النقاط التي تحتويها الإحاطة الخاصة بالموظفين.
- ✓ مهام العمل اليومية.
- ✓ جدول ساعات وفترات عملهم.
- ✓ أهمية البقاء في مواقعهم حتى لو لم يصل الحارس للعمل في الفترة التالية.
- ✓ كيفية التواصل مع مدراءهم وبقية الموظفين.
- ✓ رد الفعل الملائم من طرفهم لكل حادث وفقا لطبيعة الحادث.
- ✓ كيفية التعامل مع الزوار والفئات.
- ✓ منظومة الالتزام والجراءات العقابية في حال تغاضيهم عن أداء مهام عملهم.
- ✓ الفهم الواضح بأن مهمتهم ليست تعريض حياتهم للخطر لحماية الممتلكات، وانما مهمتهم ان يحددوا الخلل او التسلل وإطلاق الإنذار والتحذير.

## معدات الحراسة

معدات الحراس وتتفاوت حسب السياق والحاجة ويتم اختيارها وفقا للسياق المحلي وهي كالتالي:

1. بطاقة تعريف.
2. كشف ضوء من النوع الجيد والقوي.
3. صفارة
4. جهاز انذار صوتي (عالي الصوت)
5. جوال
6. ساعة
7. ملابس ملائمة للطقس.
8. مأوى او غرفة حراسة محصنة
9. سجل زوار
10. سجل ملاحظات

## التدريب للحراس

يجب تقييم احتياجات الحراس للتدريب وتزويدهم بهذه التدريبات، وتشمل أليات استخدام وسائل الاتصال المختلفة (جوال، راديو) وكيفية الإبلاغ بشكل جيد وبدقة، والاجراءات المحددة المطلوبة منهم في حال التعرض لعملية سرقة كبية من عدة أشخاص.

## مشرف الحراس

الشخص المكلف بإدارة الحراس يجب ان يتابع عن قرب أدائهم، وان يقوم بعمل زيارات عشوائية غير معلنة لمقرات عملهم للتأكد من أن واجباتهم تؤدي بشكل جيد.

في معظم الحالات فإن معظم الحراس يميلون الى النوم أثناء العمل الليلي، فإذا تكرر هذا الحدث وكان فعل ذلك يشكل خطر كبير على المؤسسة، فيجب الفحص عن السبب لحدوث ذلك، وهذه بعض الاقتراحات لفحص ذلك:

- ❖ حدد سبب نومهم. (مثلا: هل لديهم وظيفة أخرى؟، هل فترة العمل طويلة (الshift)؟، هل يأكلون بشكل جيد؟)
- ❖ ضع حارسين او أكثر إذا اقتضت الحاجة في الفترات المسائية ان أمكن.
- ❖ إزالة كل ما يمكن استخدامه كفرش للنوم؟
- ❖ التحذير بطرد الحارس الذي ينام ليلا (في حال تم تحذيره مسبقا بعدم النوم).
- ❖ تقصير مدة shift.
- ❖ عمل زيارات عشوائية وروتينية مفاجئة، يجعلهم يبقون يقظين خوفا من ان يتم زيارتهم وهم نائمين.

## **5.1.5. اجهزة الانذار ومنظومة المراقبة**

تعتبر أجهزة الإنذار ضد السرقة وكاميرات المراقبة وسائل فعالة كجزء من استراتيجية الحماية للمؤسسة من السرقة والمتطفلين، ولكن تعتمد هذه الاجراءات على توفر الكهرباء وبعضها يعمل على البطاريات ولذلك تستوجب توفر الكهرباء بشكل مستمر والصيانة الدائمة، ترتبط باستخدام هذه الوسائل اجراءات محددة كما يلي:

- ❖ تركيب وتوزيع هذه الأنظمة داخل المؤسسة بشكل يغطي كافة المناطق الحرجة (المدخل، المخرج، أبواب المكاتب المهمة، غرفة السيرفر، المناطق الخفية خلف المبنى وداخله)
- ❖ التركيب والصيانة بواسطة مهنيين.

- وضع لوحات توضح أن المبنى مراقب بالكاميرات (مثلا: ابتسم الى الكاميرا 😊 مع اشارة كاميرا).
- في حال وضع كاميرات داخل قاعات تدريب او مكاتب يجب التأكد من وضع اشارة توضح ذلك (تفاديا لأي شكاوى وملاحقات قانونية بخصوص انتهاك الخصوصية) من قبل الموظفين أو الزوار.
- يجب ان يتم ربط جهاز الانذار ضد السرقة بأرقام جوال الادارة (مدير المركز، ومسؤول السلامة) ليتم اعلامهم في حال وجود دخلاء في المبنى خارج ساعات الدوام وعندما لا يتواجد اشخاص في المبنى.
- يجب ان يتم ربط الكاميرات للتمكن من المراقبة عن بعد من قبل الإدارة، مع صلاحيات دخول محددة لكل شخص، وحفظ جهاز التسجيل في غرفة مغلقة وآمنة بعيدا عن وصول الأشخاص في حال اقتحام المبنى.

### 5.1.6. اجهزة الانذار ضد الحريق ووسائل مكافحة الحريق

تعتبر الحرائق من أكثر المخاطر وقوعا سواء في المكاتب او المنازل، ولذلك يجب أخذ هذا التهديد بشكل جدي. يجب التأكد من وجود خطة وكيفية التعامل في حال اندلاع حريق تتضمن ما يلي:



- ✓ كيف تقوم بإطلاق الإنذار لتحذير الآخرين.
- ✓ أماكن أدوات مكافحة الحرائق وكيفية استخدامها.
- ✓ مسارات الهروب
- ✓ موقع نقطة التجمع في حال الإخلاء للحرائق..

يجب ان تتوفر في المؤسسة وسائل للإنذار ومكافحة الحريق، يجب ان تتوفر عدد طفايات كافي لكل مقر تلائم مع المواد المحفوظة داخلة وتدريب ملائم للموظفين على كيفية استخدامها عمليا، يجب ان يؤخذ في الاعتبار بعض الأماكن الخاصة ونوع الطفايات الموضوعة فيها كما يلي:

- ⚠ طفايات غاز يدوية (CO2) للمكاتب التي تحتوي على أجهزة لاب توب وأجهزة الكترونية والمطابخ داخل المبنى.
- ⚠ طفايات غاز أتماتيكية وكاشف دخان (غرفة السيرفر الرئيسية، طابولونات الكهرباء)
- ⚠ طفايات بودرة وكواشف دخان في المخازن التي تحتوي على مواد قابلة للاشتعال من نوع (ورق، خشب، اسفنج)
- ⚠ طفايات رغوة وكواشف دخان في المخازن التي تحتوي على وقود مخزن.
- ⚠ طفايات ملائمة للمواد الكيماوية للمختبرات.

### أنواع الحرائق

يوجد أربع مجموعات من الحرائق، تم تصنيف هذه المجموعات وفقا لنوع المادة المحترقة، للأنواع الثلاثة (A,B,C) من الحرائق والتي تظهر على معظم الطفايات حيث توضح المواد التي يمكن لهذه الطفايات التعامل معها والمساعدة في اطفائها، بينما يوجد علامة للمجموعة الرابعة (D) وتوضع على الطفايات التي تتعامل مع مواد كيميائية خاصة لا يمكن للتصنيفات 3 الأولى التعامل معها.

نوع الحريق	العلامة
المجموعة (A) تعبر عن الحرائق التي تنتج عن اشتعال المواد فيها، رماد مثل الورق والأخشاب والملابس والمطاط وبعض أنواع البلاستيك	 

المجموعة (B) والتي تعتبر المادة المشتعلة فيها سوائل او غازات سريعة الاشتعال مثل البنزين والكايز والتتر ومواد تذويب الدهان، وغاز الطبخ وغيرها.



المجموعة (C) الحرائق التي تتسبب فيها صدمات كهربائية او دوائر كهربائية (المواتير، الكمبيوترات، لوحات الكهرباء)،



المجموعة (D) وهي تعبر عن الحرائق التي تكون المواد المشتعلة مواد كيميائية غير مستقرة مثل (الماغنسيوم، الصوديوم، تيتانيوم، وغيرها) مما يتسبب اطفاءها بالماء او مواد كيميائية أخرى في زيادة الاشتعال او الانفجار.



### الإجراءات الفورية عند اندلاع الحرائق

من المهم عدم الذعر عند مواجهة النيران. هناك العديد من الأشياء التي يمكن القيام بها لمنع النار من الانتشار وتقليل الضرر والخسائر المحتملة في الأرواح.

**وهناك مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها وهي كما يلي:**

1. نبه الآخرين واصرخ بصوت مسموع (حريق - حريق - حريق) لاستدعاء المساعدة وتفعيل جهاز انذار الحرائق.
2. لا تحاول محاربة النار قبل تفعيل جهاز انذار الحريق.
3. حاول اخلاء جميع الأشخاص من المبنى وإغلاق الأبواب والنوافذ ان أمكن (تذكر أن الدخان يمكن أن يقتلك) إذا كان هناك دخان قم بالزحف لتبقى تحت مستوى الدخان.
4. يجب على الشخص المسئول عن عملية الاخلاء التأكد من اجلاء المبنى بنجاح دون الحاجة الى العودة الى المبنى مرة اخرى والمخاطرة بالإصابة.
5. اتصل بالدفاع المدني وحاول تقديم المعلومات الدقيقة لتسهيل وصولهم اليك وفي حال وصولهم يجب عليك التعاون معهم لتسهيل عملية الإطفاء.
6. لا تدخل المبنى مرة أخرى الا في حال حصولك على تصريح دخول من شخص مختص يضمن لك سلامة المبنى.

### ⚠ في حال كان من الممكن محاربة الحريق دون المخاطرة بإصابتك، قم بالخطوات التالية:

1. تحديد سبب الحريق وما هو متاح لمحاربة هذا الحريق. إذا كان حريق كهربائي، فمن المهم إيقاف الكهرباء، إن أمكن.
2. عند محاولتك محاربة الحريق لا تعرض نفسك للخطر تحت أي ظرف من الظروف.
3. في حالة نجاحك في السيطرة على النيران، استمر في مراقبة الموقع لمنع تفاقم الحدث حتى وصول المساعدة.

### الحرائق في المباني

تنتشر الحرائق داخل المباني بشكل سريع، مما يؤدي لمحاصرة الناس في داخل المبنى. من المهم في تلك اللحظة ان تقوم بالاستجابة الفورية لإنذار الحريق والاخلاء لفوري للمبنى لا تفترض انها ممارسات وقائية او تدريبات. يجب على الموظفين التخطيط المسبق لعمليات الاخلاء ومعرفة مخارج الطوارئ من المباني والمكاتب.

## عند الإخلاء تذكر ما يلي:

1. فكر ملياً في الشكل الذي سيبدو عليه المسار الذي ستسلكه فقد يحجب الدخان الرؤية.
2. استخدم السلالم، لا تستخدم المصعد (يمنع استخدام المصاعد للإخلاء بسبب الحريق).
3. قم بتغطية نفسك ببطانية أو معطف أو أي قطعة قماش، يفضل أن تكون مبللة أو رطبة.
4. قبل فتح الأبواب، المس الباب بظهر يدك لتشعر بالحرارة. قد يكون هناك حريق على الجانب الآخر في حال فتحك للباب سيزداد الاشتعال.
5. احترس من الأجسام المتساقطة.
6. ابق منخفضاً وتحرك بأسرع وقت ممكن، قد يكون من الضروري الزحف لتجنب الدخان والحرارة.
7. تجنب القفز من بناية أعلى من طابقين فقد تكون القفز مميتة قم بها فقط في حال كانت هي الملاذ الأخير.
8. في حال عدم مقدرتك على الخروج من مبنى مرتفع الى الأسفل، توجه الى السطح وانتظر النجدة.
9. المكاتب أو المساكن يجب الا تكون موجودة في المباني العالية التي لا يوجد لديهم وسائل كافية للإخلاء خلال حالات الطوارئ.
10. إذا كان المبنى محترق من المهم ألا يتم تأخير عملية الإخلاء لأي سبب من الأسباب.
11. إذا لم تجد أي وسيلة للهروب من المبنى استعد للبقاء في المبنى وقد باتخاذ الخطوات الوقائية التالية:
  - ✓ اذهب إلى غرفة بها نافذة خارجية وقم بتمييزها بوضوح لاستدعاء المساعدة. ابق في تلك الغرفة.
  - ✓ أغلق باب الدخول الرئيسي وأي باب داخلي إلى الغرفة.
  - ✓ ضع البطانيات والملابس عند قاعدة الأبواب للحفاظ على عدم دخول الدخان، إذا أمكن، استخدم قطعة قماش مبللة.
  - ✓ حاول الحفاظ على رطوبة جسمك باستخدام الملابس المبللة.
  - ✓ حاول البقاء منخفضاً بالقرب من نافذة مفتوحة ومتابعة إرسال الإشارات للحصول على المساعدة.
  - ✓ إذا انتشر الحريق في داخل الغرفة حاول ان تبقى أسفل طبقتين أو أكثر من البطانيات او الملابس وان تكون رطبة قدر الامكان.

## إذا كان شخص ما مشتعل

- ✓ إذا كنت أنت أو أي شخص قريب منك مشتعلًا، فتذكر - توقف واستلق وتدحرج.
- ✓ توقف. لا داعي للذعر ولا تسمح للآخرين بالجري إذا اشتعلت بهم النيران. قم بإزالة الملابس المحترقة إن أمكن.
- ✓ استلق. استلق بسرعة على الأرض أو الرمال. إذا كان هناك شخص آخر يحترق، حاول حمله ومساعدته على القيام بذلك. اقترب منه وساعده فقط إذا كنت بعيدا عن خطر ان تشتعل فيك النيران.
- ✓ تدحرج. اجعله يتدحرج مرارا وتكرارا (ذهابا وإيابا إذا كان في غرفة) حتى يتم إطفاء الحريق. الدرجة سوف تقوم بعملية خنق
- ✓ وتشتيت النار في معظم الحالات. يمكنك استخدام الماء والرمل أو بطانية للمساعدة في إخماد النار.
- ✓ بمجرد إطفاء الحريق، استدع المساعدة وأبدأ الإسعافات الأولية.

## 5.1.7. التبليغ عن الحوادث.

للإبلاغ عن حادث أمني يتم نموذج الإبلاغ عن الحوادث (ملحق 8)) والذي يساعد بشكل كبير على سرعة وفعالية الاستجابة للحوادث الأمنية، حيث يساعد على توفر المعلومات الضرورية الملحة بترتيب منطقي، يساعد المدير على اتخاذ قرارات ضرورية فورية.

يجب التأكد من ان ما يتضمنه التقرير هو الحقائق الفعلية وليس افتراضات او تخمينات او وجهة نظر الشخص الذي عبئه، اي تخمينات التحليلات او توقعات يجب ان تترك خارج التقرير او تكتب عنوان تحليل الحدث لتلافي التداخل بين ما حصل فعلا، والتحليلات والتخمينات.

ويوجد 3 مراحل أو مستويات من تقارير الحوادث:

### تقرير حوادث فوري

يتم إرساله فوراً عند حدوث الحادث أو في أقرب وقت يسمح بذلك وغالباً يكون شفوي بواسطة وسائل الاتصالات (جوال، تلفون، راديو) ويجب ان تجيب على الأسئلة التالية (ما أمكن):

- ☞ لمن حدث الحادث؟
- ☞ متى وقع الحادث؟
- ☞ أين وقع الحادث؟
- ☞ ما ذا حدث بالضبط؟
- ☞ ماذا فعلت ورد فعلك؟
- ☞ ما هو نوع المساعدة التي تحتاجها؟

### تقرير متابعة للحادث

يعطي معلومات اضافية أو تحديثات عن الوضع في أقرب وقت ممكن وايضا يكون شفوي أو كتابي. ويتطلب له الاجابة على نفس الاسئلة الخاصة بالتقارير الفورية وقد يتطلب ارسال تقرير متابعة أو أكثر حسب الحادث ومدته.

### تقرير حادث كامل

يتم إرساله بعد نهاية الحادث. يكون في معظم الأوقات كتابي. ويغطي كامل جوانب الحادث. ويجب ان يجيب على الأسئلة التالية:

- ✓ كامل الأحداث التي حصلت بتسلسل زمني.
- ✓ من شارك في الحادث.
- ✓ أسباب اتخاذ أي قرار.
- ✓ الدروس المستفادة من الحادث
- ✓ تحديد أي إجراءات يجب اخذها نتيجة للحادث
- ✓ التاريخ واسم الشخص ومنصبه وتوقيعه وكتبه وإذا ما كان مقدم التقرير جزء من الحادث.

## 5.1.8. الأموال النقدية والممتلكات

يجب ان يتوفر في المؤسسة دليل مالي للإجراءات المالية وتوضيح علاقتها بالأمن والسلامة وفقاً لسياسة والجراءات الأمنية الخاصة بالمؤسسة.

### إجراءات تحكم مالية داخلية

هدفها الأساسي هو حصر الوصول إلى المال و / أو الممتلكات لموظفين محددين، ومن ثم تنويع الوظائف وتنفيذ الضوابط والتوازنات داخل هذه المجموعة. حيث انه يصعب ممارسة الفرد للاحتيال إذا ما إذا شارك أشخاص آخرون في هذه العملية. (إصدار الشيكات، فتح الخزنة التي تحتوي اموا نقدية) في حين أن المؤسسات غير الربحية غالباً ما تركز اهتمامها الأكبر لحماية النقود والشيكات، فإن الأصول الأخرى قد تكون معرضة للخطر أيضاً، مثل قائمة الجرد وعقود الموردين. قد يتم اتلاف أو اخفاء مثل هذه الملفات (قائمة الجرد وعقود الموردين) بهدف السرقة أو الاحتيال أو الاختلاس وايضا قد يتم ذلك للعروض المقدمة من الشركات الأخرى التي تتنافس على توفير الخدمات للمؤسسة.

استراتيجية الحماية والتحكم الموصى بها للمؤسسة هي كالتالي:

- يكلف موظفين أو ثلاثة فقط لعمل جميع التحويلات المالية.

- لا تناقش أي أرقام مالية تتعلق بأموال مع أي شخص أو في حضور أي شخص ليس مصرح له بالاطلاع على هذه المعلومات، المسؤولين عن الميزانيات لا يجب عليهم اطلاع الأشخاص غير المصرح لهم بالاطلاع على الميزانيات.

#### تأمين وحماية الأصول والممتلكات:

- قائمة الجرد: قائمة الجرد الرئيسية والفرعية يجب ان يتم الاطلاع عليها فقط من الأفراد المصرح لهم بذلك ويجب ان يتم حفظها في مكان مقفل في الفترات المسائية خاصة.
- التخزين: يجب ان يؤخذ في الاعتبار عمل نسخة احتياطية في مكان آمن لمحتويات برنامج الادارة المالية، وتعزيز اجراءات أمن المعلومات للأشخاص الذي يعملون على هذه المعلومات.
- تداول النقود: عند السحب أو الإيداع، يجب توفر شخصين لجميع مراحل هذه العملية (نقود / شيكات)
- صندوق النثرية: توفير صندوق معدني بقل لنقود النثرية في عهدة شخص لا تزيد محتوياته عن (1000 شيكل) وعلى ألا يتم بأي حال من الأحوال حفظ هذه الصندوق او فتحه في منطقة استقبال الزوار او في حضور افراد غير مصرح لهم.

⚠ في بعض الأحيان، على الرغم من كل الإجراءات الاحترازية التي يتم اتخاذها، قد ينتهي بك الأمر كمستهدف بالسرقة. وفي هذه الظروف، تذكر أن الهدف النهائي للمجرم هو ما معك من نقود أو اغراض ثمينة، وليس أنت شخصياً. ولذلك تعاون مع اللصوص وافعل كما قيل لك. في نهاية اليوم، يمكن استرجاع كل شيء باستثناء حياة الإنسان. **لا تعرض حياتك وحياة الآخرين للخطر لحماية الأموال أو الأصول.**

### 5.1.9. الاتصالات وشجرة الإبلاغ للطوارئ.

#### بروتوكولات الاتصالات

يجب الاتفاق مسبقاً على آلية التواصل ومدتها مع أي مركبة تنتقل أو موظف ميداني متجهين الى مناطق حساسة او خطرة. الاتصالات يجب ان تكون في أوقات محددة تتزامن مع وصول المركبة او الشخص الى نقاط محددة (نقاط تفنيس، زيارة منزلية، مقر حكومي)

- لا تناقش أي معلومات سرية أو حساسة على وسائل الاتصال بجميع انواعها:
  - المبالغ المالية، وقت وصولها، أماكن توصيلها.. الخ.
  - تحركات قوات أمنية أو أنشطة أمنية.
  - أسماء معينة لأشخاص أو قيادات حكومية أو عسكرية.
- استخدم اسماء اشارة وكلمات او عبارات مشفرة عند مناقشة نقل لأموال نقدية.
- تأكد من وجود وسائل اتصال بديل ملائمة للمكان (خط اتصالات ارضي في مناطق الارسل الضعيف لشبكة الجوال)
- لا تقم بالتعريف عن نفسك إذا كان الاتصال من شخص او جهة غير معروف لك. اطلب منه التعريف عن نفسه (من هو، أين يعمل، وماذا يريد؟)
- لا تعطي معلومات مغلوطة في حال تم الضغط عليك من قبل المتصل، كن صادقا لكن حاول اعطاء معلومات ناقصة على قدر الحاجة فقط، لا تتبرع بمعلومات اضافية.
- اتصل بالمدير التنفيذي او مسؤول السلامة في حال التعرض لحدث طارئ مهدد للحياة.
- نموذج الإبلاغ عن حادثه (الفوري وبعد الحدث) لكلا الشخصين المتصل والمستقبل.
- أجهزة الجوال:
  - إذا قمت بتخزين الأرقام في جوالك تأكد من استخدام كود او كنية للموظفين وأفراد العائلة والأصدقاء في حال التنقل خارج الحدود او في حال تطور الوضع الأمني داخليا بحيث لا مكن التعرف على الأسماء وأرقامهم في حالة مصادرة الجهاز منك.

- تأكد من عدم حفظ أو تخزين صور أو ملفات حساسة أو رسائل أو محادثات على الجوال واستخدام برامج تشفير إذا اقتضت الحاجة مع التأكد من وجود رمز لفك اغلاق الجهاز يفعل أئوماتيكي وديويا.
- لا تترك جهازك بعيدا عن متناول يدك في جميع الأوقات أو على مكتبك ظاهرا للجمهور، ابقه دائما في جيبك أو في درج مكتبك بحيث يصعب اختلاسه منك أو اختلاس النظر الى محتوياته.
- أجهزة اللاب توب:
  - قبل التنقل عبر الحدود أو السفر يجب عليك عمل مراجعة لجميع محتويات الجهاز وملفاته للتأكد من أهمية ازالة ملفات أو تشفيرها بحيث يصعب الاطلاع عليها في حال سرقة منك أو فقده أو في حال طلب منك تشغيله ليقوم شخص بفحصه واستكشافه.
  - تأكد من عدم حفظ أو تخزين صور أو ملفات حساسة أو رسائل أو محادثات على الجوال واستخدام برامج تشفير إذا اقتضت الحاجة مع التأكد من وجود رمز لفك اغلاق الجهاز يفعل أئوماتيكي وديويا.
  - تأكد من تأمين الجهاز بكلمة مرور وتفعيلها في كل مرة تغادر مكتبك بعيدا عن جهازك سواء لفترة قصيرة أو طويلة.

### منظومة الإنذار (شجرة الإنذار)

يجب ان تتوفر لدى جميع الموظفين نسخة محدثة من شجرة الإنذار للطوارئ توضح سلسلة تمرير الانذارات الأمنية (ملحق (15)). ويجب على جميع الموظفين امتلاك جوال مشحون ورقم جوال فاعل يمكنه من تلقي الرسائل النصية الخاصة بإنذارات الأمن.

اجراءات تتعلق بمنظومة الانذار (شجرة الإنذار):

1. الحالة الأمنية الطارئة التي يجب تفعيل هذه الشجرة لها تحدد فقط من قبل المدير التنفيذي العام بالتشاور مع مسؤول السلامة.
2. يعتبر المستوى الأعلى في هذه الشجرة (المدير التنفيذي أو مسؤول السلامة بتفويض من المدير التنفيذي).
3. يقوم كل مستوى بإبلاغ الشخص الذي يليه في الشجرة بالرسالة التي تلقاها من المستوى السابق بدقة عالية وسرعة ملائمة.
4. إذا لم يتمكن الموظف من التواصل مع الشخص الذي يليه، ينتقل الى المستوى الذي يلي هذا الشخص في الشجرة ويقوم بإبلاغه بالرسالة. وفي هذه الحالة يجب على الموظف اعلام مسؤول السلامة أو المدير التنفيذي بانه لم يستطع الوصول الى الشخص وانه انتقل الى المستوى التالي
5. يجب ان تنفذ هذه العملية بسرعة ودقة في نقل الرسائل.
6. الأشخاص الموجودين في نهاية الشجرة عليهم العودة والتواصل مع أعلى شخص في الشجرة وإبلاغه بتلقي الرسالة وفحواها.

### 5.1.10 أمن المعلومات.

تعتبر جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة معلومات ذات قيمة عالية للاستخدام الداخلي وذات طبيعة حساسة، تشمل جميع جوانب عمل المؤسسة الإدارية والمالية، والعقود والمناقصات المحتملة ومبلغها.

كل مركز يجب على الأقل ان يمتلك خزانة جيدة الإغلاق ومقاومة للحري ان أمكن لحفظ الملفات المصنفة كمعلومات حساسة او ذا طبيعة سرية ولا يسمح للوصول الى محتويات هذه الخزانة الا بعلم أعلى مستوى إداري في المكان. الملفات العالية الحساسية على أجهزة الكمبيوتر يجب حفظها وكميتها (بكلمة سر)، (تتم مشاركة كلمة السر فقط مع أعلى مستوى إداري في المركز أو مع المدير التنفيذي فقط).

كل الملفات المهمة يجب عمل نسخة احتياطية منها بشكل اسبوعي (أو حسب اجراءات الأمن الأساسية) على هار ديسك خارجي وعلى سحابة تخزين خارج المؤسسة.

⚠ يجب وضع السيرفر الرئيسي للمؤسسة وجميع وسائل الربط والاتصال في غرفة مغلقة مجهزة بمكيف هواء للحفاظ على درجة حرارة ملائمة، ولا يسمح للأفراد غير المصرح لهم بالوصول الى داخل هذه الغرفة.

- ⚠ اي صيانة أو تحديث داخل غرفة السيرفر بواسطة تعاقد خارجي (شركة) يجب ان تكون في وجود مراقبة دائمة من قبل شخص لديه المعرفة اللازمة بما يتم صيانتها وتطويره.
- ⚠ يتم حفظ جميع كلمات المرور لأجهزة المؤسسة والسيرفر الرئيس في ملف مغلق داخل خزانة المؤسسة ولا يفتح الا بمعرفة الإدارة.
- ⚠ يعطى الموظفين صلاحيات مستخدم فقط على أجهزة المؤسسة.
- ⚠ لا يسمح بتحميل أي برامج غير مصرح بها لاستخدامات العمل الا بعد الحصول على موافقة خطية من المدير المكلف بأمن المعلومات.
- ⚠ يعتبر أمن المعلومات جزء من المعلومات التي تنطبق عليها سياسة المؤسسة العامة لحفظ المعلومات وأي تسريب او تداول لهذه المعلومات خارج إطار العمل يعتبر خرق لسياسة المؤسسة ويترتب عليه اجراءات تأديبية.

### توجيهات أخرى:

- ⚠ لا تقم بإرسال الملفات الحساسة او نقلها مع موظفين من المستويات الإدارية الدنيا (السائقين، المتطوعين، الحراس)، يجب ان تفترض وتأخذ في الاعتبار ان جميع وسائل الاتصال (هواتف ارضية، جوالات، انترنت، فاكس، بريد الكتروني) ممكن ان يتم اعتراضها او يتم اعتراضها والاطلاع عليها، لذلك كن حذرا فيما تقول او ترسل.
- ⚠ تأكد من وجود عقد صيانة للاتصالات وأجهزة الحاسوب مع شركة موثوقة وذات سمعة جيدة.
- ⚠ يفضل عمل الصيانة داخل المؤسسة ووجود مراقبة أثناء عملية الصيانة بشكل دائم.
- ⚠ تأكد من أن جميع الموظفين لديهم كلمة مرور لحماية الأجهزة لمنع الدخول الى المعلومات في حال الحاجة لأخذ الجهاز للصيانة خارج المؤسسة.

### **رسائل البريد الإلكتروني المشبوهة**

في حالة الاشتباه لبريد الكتروني يجب عليك التأكد من أن المرسل معروف لديك والتفحص معه لتأكيد ارساله من طرفه، وبعد ذلك:

- ⚠ يجب فحص المرفقات ببرامج مكافحة الفيروسات او حذفها.
- ⚠ ابلغ مسؤول IT عن هذه الايميل للتعميم على جميع الموظفين بأخذ الحذر في حال قام الايميل بإعادة توجيه نفسه الى قائمة البريد المخزنة لديك او في حال تلقي موظفين آخرين نفس الإيميل، لاتخاذ اجراءات الحماية المناسبة.
- ⚠ فيما يلي 10 نصائح لحماية بريدك الالكتروني:
- 1. لا تفتح مرفقات من مرسل مجهول أبدا.
- 2. كن متشكك في الرسائل التي تحتوي على مرفقات حتى لو كانت من مرسل معروف.
- 3. لا تفتح الملف المرفق الا إذا كنت متأكد من محتواه او متوقع وصوله.
- 4. كن حذرا من الرسائل ذات العناوين الجذابة.
- 5. كن حذرا من الملفات التي يتم تحميلها من HTML email.
- 6. تعتبر الرسائل الالكترونية الية اختراق للجهاز بأكمله.
- 7. لا تفتح الرسائل الإلكترونية التي يتم توجيهها الى Junk.
- 8. استخدم برنامج مكافحة فيروسات مرخص والحرص على بقاءه محدثا بشكل دائم.
- 9. قم بتحميل التحديثات الأمنية لبرنامج التشغيل بشكل دائم.
- 10. حافظ على نسخة احتياطية دائما للاسترجاع في حالة حدوث كارثة.

### **أمن الشبكات اللاسلكية**

- ⚠ يجب التأكد من وجود كلمة حماية ومرور للوصول الى الشبكة اللاسلكية للإنترنت.
- ⚠ يتم ادخال هذه الكلمة الى اجهزة الموظفين المصرح لها فقط للوصول الى الشبكة.
- ⚠ يمكن استخدام اجراءات معززة بالسماح فقط لأجهزة المؤسسة بالدخول الى الشبكة باستخدام ( MAC Address Filtering)

- ✍ يجب توفير شبكة منفصلة للزوار تسمح لهم باستخدام الانترنت اثناء التواجد في المؤسسة ولكن بصلاحيات محددة تضمن عدم ووصولهم الى الشبكة الرئيسية للمؤسسة.
- ✍ لا يسمح بمشاركة كلمة المرور الخاصة بالشبكة المؤسسة مع الزوار.
- ✍ يسمح للموظفين باستخدام شبكة الزوار فقط لربط أجهزتهم الشخصية (لاب توب، جوال، Tablets).

### 5.1.11. الاجراءات الطبية.

- يجب ان تتوفر في المؤسسة اجراءات او خطة طبية واضحة للتعامل مع اي حالات طبية واخلائها داخل المؤسسة او خارجها في الميدان، وتشمل هذه الاجراءات ما يلي:
- ✓ تقييم للمرافق الصحية التي يتم التعامل معها لنقل المصاب وطبيعة الحالات التي يمكنها ان تتعامل معها وآلية التواصل.
  - ✓ الأشخاص المكلفين بعمل الإسعافات الأولية حتى وصول الإخلاء الطبي.
  - ✓ محتويات حقائب الإسعاف الأولية القياسية (شخصية، للمركبات، للمكاتب) وآليات الفحص الدوري للتأكد من سلامتها.
  - ✓ أرقام الإخلاء الطبي (الإسعاف) وكيفية التواصل معها.
  - ✓ اجراءات إبلاغ أقرب الأقارب ومن يقوم بهذه المهمة من المؤسسة.
  - ✓ وسائل النقل التي يجب توفيرها في حال تعذر النقل الطبي بواسطة الإسعاف وكيفية الرعاية أثناء النقل حتى الوصول الى المرافق الطبية.

### 5.1.12. القيادة والمركبات.

- يوضح ما يلي الاجراءات القياسية التي يجب على السائقين اتباعها في حالات مختلفة، عندما تقود مركبة المؤسسة تذكر أنك تمثل مؤسسة الثقافة والفكر الحر.
- تعتبر المركبات التابعة للمؤسسة ممتلكات غالبية الثمن، يجب على جميع السائقين الاطلاع على الاجراءات المرتبطة بقيادة مركبات المؤسسة واتباعها. فقدان او تلف المركبة لا ينتج عنه فقط خسائر مالية للمؤسسة بل يتعداه لمشاكل تتعلق بالأمن والسلامة والانتاجية للمؤسسة. يتطلب الاطلاع على الاجراءات والتوقيع على فهمها من قبل أي شخص قبل السماح له بقيادة مركبات المؤسسة.

#### التحضيرات

- قبل المغادرة تأكد ان بحوزتك ما يلي:
- ✓ رخصة المركبة ورخصة السائق وهوية المؤسسة (كرنية).
  - ✓ وسائل السلامة.
  - ✓ وسيلة اتصال.
  - ✓ اثبات الشخصية (الهوية) للركاب وهوية المؤسسة.
  - ✓ تفحص سريعاً حالة المركبة (الاطارات، الغمازات، الإداء الأمامية والخلفية، الخ).
  - ✓ أرقام الطوارئ الضرورية مخزنة على الجوال.
  - ✓ انظر الملحق (11.1) قائمة بالمعدات.

#### نصائح عامة

- ✓ تعتبر الطرق في قطاع غزة مزدحمة بشكل عام خاصة داخل المدن والأسواق؛ طبيعة السائقين عنيفة وتوجد مشاكل جدية في محافظة السائقين على المسافة الآمنة في القيادة. يجب على السائقين اخذ الحيطة بسبب ارتفاع الاصابات والضحايا بسبب حوادث السير.

- ✓ الانتباه الجيد لسائقين الدراجات النارية و (التكتك) والعربات التي تجرها حيوانات؛ حيث ان المتحكمين بها عادة لا يملكون رخص قيادة او معرفة بقوانين السير ويقومون بانعطافات وتوقيفات وتجاوزات مفاجئة وخاطئة.
- ✓ يجب الحفاظ على خزان الوقود مملوء أكثر من النصف طوال فترة الرحلة.
- ✓ عند التنقل خارج المحافظة او في مناطق حدودية أو مصنفة كمناطق خطيرة، يجب الحصول على موافقة المدير ومسؤول السلامة مسبقاً. والبقاء على تواصل بشكل دوري (كل 15-30 دقيقة) مع مسؤول السلامة لتأكيد الحالة في الميدان.
- ✓ عند اتخاذ قرار بتغيير مسار الحركة لأي سبب يجب ابلاغ الإدارة ومسؤول السلامة بهذا التغيير وخط السير الجديد.
- ✓ لا يسمح للجنود او من يرتدون الزي العسكري او مدنيين يحملون أسلحة بالتنقل داخل مركبة المؤسسة.
- ✓ يمنع حمل السلاح داخل مركبات المؤسسة.
- ✓ لا تجذب الأنظار الى نفسك قدر الإمكان، لا تتجاوز السرعة المسموحة حسب القانون تحي اي ظرف من الظروف، لا تستخدم بوق (الزامور) السيارة الا عند الحاجة الضرورية.
- ✓ احترم اجراءات منع التنقل والمناطق المحظورة.
- ✓ القيادة بصورة دفاعية.
- ✓ يجب على السائق والراكب في الكرسي الأمامي على الأقل دائما ارتداء حزام الأمان اثناء الرحلة.
- ✓ عندما تقود السيارة صحة و ارواح الفريق المرافق يجب ان تكون الأولوية الأولى.
- ✓ القيادة بسرعة مناسبة وأمنة وملائمة لراحة الفريق المرافق.
- ✓ الحفاظ على مسافة توقف آمنه ملائمة للسرعة من الأمام.
- ✓ تجنب استخدام طرق محاذية لمواقع مهددة الا إذا انعدمت المسارات الأخرى.
- ✓ تأكد من وجود الشعارات التي توضح طبيعة المؤسسة عل جميع جوانب المركبة؛ يجب وضع اشارة على السقف وعلم في حال التنقل للطوارئ او في مناطق حدودية او مصنفة كمناطق خطيرة؛
- ✓ في حال استخدام شعارات (مغناطيسية) وعلم تأكد من ازالتها ووضعها داخل المركبة عند التوقف وترك المركبة. أمام المكتب او اثناء الزيارة.
- ✓ سياسة المؤسسة تمنع التدخين داخل المركبة للسائق والركاب المرافقين. (يتحمل السائق المسؤولية عن إبلاغ الركاب وتوضع لوحة توضح داخل المركبة)؛ وعلى السائق ابلاغ الإدارة في حال عدم التزام الركاب بهذه السياسة لاتخاذ الاجراء التأديبي المناسب لخرق وتجاهل سياسة المؤسسة.
- ✓ يجب الحفاظ على المركبة نظيفة بشكل عام من الداخل والخارج، والتأكد من وضوح الرؤيا من خلال الزجاج في جميع الاتجاهات.
- ✓ اي مشاكل فنية او تخوفات بخصوص حالة المركبة يجب ان يتم توضيحها في نموذج الصيانة الخاص بالمركبة (ملحق 11.3).

### المعدات في المركبات

يجب على السائق التأكد من وجود المعدات الملائمة في المركبة دائماً (انظر الملحق 11.1) حيث يحتوي على قائمة بالمعدات اللازمة. والبنود التي يجب تفحصها بشكل أسبوعي (مسؤولية السائق المكلف):

- ✓ مستوى الزيت في المركبة.
- ✓ درجة حرارة مياه التبريد ومستواها.
- ✓ الإضاءات الأمامية والغمازات.
- ✓ آلية الإغلاق للأبواب والنوافذ.
- ✓ البطارية
- ✓ اي تسريب للسوائل من المركبة.
- ✓ تفحص بدن المركبة لأي كشوط او ضربات.
- ✓ مستوى مياه المساحات
- ✓ حالة العجلات (الكوتشوك) وضغط الهواء داخلها.

- ✓ العجل الاحتياطي وعدة استبدال العجلات (جاك، صليب فك البراغي، مثلث الإنذار،)
- ✓ فحص البنود المتعلقة بفصل الشتاء في بداية الفصل وتشمل:
  - المساحات.
  - الفرامل
  - الفرامل اليدوية

### 5.1.13. أمن الزوار

- يجب تزويد الزائر للمؤسسة (إذا كان أجنبي أو غريب عن المنطقة) بإحاطة أمنية مختصرة في أقرب فرصة بعد وصوله
- يجب ان يملأ الزائر معلوماته الشخصية (ملحق 7) ويجب ارفاق صورة واضحة من الوثائق التالية مع النموذج المعبأ:
  - الجواز والفيزا.
  - اذن الدخول الى قطاع غزة.
  - شهادة التطعيمات الطبية.
  - تعليمات بالأشخاص اللذين يجب ابلاغهم في حالة الطوارئ الطبية او غيرها ومعلومات الاتصال بهم.

⚠ يجب حفظ هذه المعلومات في مكان آمن ويسهل الوصول له من قبل الإدارة والموظفين المعنيين في حالة الطوارئ، في حالة الإخلاء يجب إخلاء او اتلاف هذه الملفات وفقا لحالة الطوارئ التي ترتب عليها الإخلاء.

### 5.1.14. التوعية والتدريب للأمن.

تدرك مؤسسة الثقافة والفكر الحر ان ابقاء الموظفين على مستوى عالي من الوعي والتدريب يسهم بشكل مباشر في رفع فعالية الأمن والسلامة للمؤسسة وفقا للإجراءات بالإضافة الى ابقاء الموظفين على اطلاع بأي مستجدات أمنية. وفيما يلي بعض التدريبات المقترحة والأشخاص اللذين يجب أن يحصلوا على هذه التدريبات كحد أدنى:

التدريب	الموظفين	ملاحظات
وسائل الاتصال (الراديو، تلفون أقمار صناعية)	المدير التنفيذي مسؤول السلامة مدير عمليات الطوارئ	
الاجراءات التشغيلية القياسية للمؤسسة	جميع الموظفين	يجب حفظ سجل بالتدريبات (ملحق 14) يوضح التدريبات والأشخاص اللذين تلقوها ومتى حصلوا عليها ومتى هناك حاجة لتلقي التدريب مرة أخرى
الاحاطة الأمنية للموظفين الجدد	الموظفين الجدد	انظر ملحق رقم ( ) لتوضيح محتويات الإحاطة
الاسعافات الأولية (مستوى أولي)	جميع الموظفين	
الاسعافات الأولية (مستوى متقدم)	مسؤول السلامة موظف من كل مركز الموظفين الميدانيين	يجب ان يحصل الموظفين الميدانيين المتوقع وصولهم الى مناطق حدودية او عليهم العمل في مستوى الإنذار الأحمر فاعلى

### 5.1.15. نموذج المعلومات الشخصية للموظفين

يجب على جميع الموظفين تعبئة نموذج البيانات الشخصية والذي يتم حفظه في ملفه لدى دائرة شؤون الموظفين (ملحق 7)، ويرفق مع هذا النموذج ما يلي:

- صورة عن الهوية الشخصية وملحق الهوية (تحدث الصورة في الملف وفقا للتغير في الهوية أو الملحق).
- تقرير طبي يوضح (نتائج الفحص الطبي وتاريخه والتطعيمات ضد الأمراض وأي اعتبارات صحية خاصة).
- معلومات التواصل مع الأهل أو شخص مقرب وفقا لما يقرره الموظف لإبلاغهم والتواصل معهم في حالة الطوارئ والإخلاء الطبي.

**⚠ يجب حفظ وتخزين هذه المعلومات في مكان آمن ولكن يسهل الوصول له في حالات الطوارئ. يفضل قدر الإمكان وجود نسخة إلكترونية بحيث يمكن الوصول لها في حالة الطوارئ دون الحاجة إلى الوصول إلى مكان حفظ النسخة الورقية (يسمح فقط للمدير التنفيذي ومدير شؤون الموظفين بالإطلاع على هذه الملفات، يسمح لمسؤول السلامة بالإطلاع على محتوى هذه الملفات إذا اقتضت الحاجة وبموافقة المدير التنفيذي وشؤون الموظفين)**

## 5.1.16. التنقل ونقاط التفتيش.

### عند الاقتراب من الحاجز أو نقطة التفتيش

- عند الاقتراب من الحاجز أو نقطة التفتيش:
  - ✓ خفف السرعة لضمان التوقف بشكل متدرج ومناسب عند الوصول إلى نقطة التفتيش.
  - ✓ أطفئ الراديو أو المسجل أو خفض الصوت.
  - ✓ إذا كنت ترتدي نظارات شمسية، اخلعها فوراً.
  - ✓ إذا كنت تضع حزام الأمان، انزعه قبل الوصول إلى نقطة التفتيش.
- يجب ابقاء كلتا يدي السائق على المقود بشكل ظاهر؛ وعلى جميع الركاب ابقاء أيديهم بشكل ظاهره لنقطة التفتيش. لا تقم بأي حركات مفاجئة أو الانخفاض إلى الأسفل بحيث لا يستطيع الحاجز رؤيتك بوضوح.
- دائماً التزم بإشارة التوقف الموجودة على الحاجز التزم بتعليمات الجندي على الحاجز والتأدب في المعاملة. تعاون ولا ترفض إبراز الهوية أو تفتيش السيارة أبداً. البقاء في حالة التركيز والهدوء.
- اشعال ضوء الصالون الداخلي للسيارة في فترات المساء بحيث يمكن رؤية السيارة من الخارج دون الحاجة لفتح النوافذ.
- لا تنزل من السيارة إلا إذا طلب منك عمل ذلك.
- إذا كان الحاجز مكشوف لك عن بعد لا تقم بانعطاف مفاجئ والعودة لأنه يعتبر عمل مشبوه من وجهة نظر الحاجز.
- لا تقم بتجاوز الحاجز إلا بعد السماح لك بذلك.
- حاول ان تجيب على الأسئلة بشكل بسيط واضح ومرتب ومؤدب، لا تعطي معلومات لم تسأل عنها.
- إذا طلب منك اخلاء المركبة للتفتيش، يجب على الركاب المغادرة من جانب واحد (اليمين عادة)، ابقاء الابواب مفتوحة والبقاء بجانب المركبة أو على القرب منها بحيث يمكن مشاهدة العملية بوضوح، لا تحاول ازالة أو نقل اي شيء من المركبة أثناء الخروج منها.
- حافظ على وسائل الاتصال معك للإبلاغ في حال الحاجة، في حال تفتيش المركبة يجب الإبلاغ فوراً عن الحدث بعد مغادرة الحاجز (قد تعتبر محاولة الإبلاغ أثناء التفتيش فعل مشبوه).

### في حال مواجهة مشكلة

- لا تخف أو تغضب أو تتصرف بشكل هجومي في حال التعرض لمضايقة أو هجوم.
- لا تعترض أو تتصرف بعدوانية.
- إذا تم اخذ بطاقة التعريف الخاصة بك، أبقى متذكراً للشخص الذي أخذها واسمه ان أمكن، اطلب اعادتها لك قبل مغادرة الحاجز واكمل الرحلة.
- إذا تعرضت للاحتجاز، ابلغ الحاجز بأنك بحاجة لإبلاغ الإدارة عن مكانك، لأنهم سيكونون قلقين في حال تأخرتك في الوصول أو العودة.
- إذا حدث اي تجاوز لفظي من الأفراد على الحاجز حافظ على هدوئك، وتجنب المشادة قدر الامكان بأدب.

❖ إذا حدث اي تعدي جسدي، نادرا ما يحصل، في هذه الحالة لا تتعامل برد فعل ولا تحاول الهرب، أبقى ايجابى قدر الإمكان وحاول التواصل مع المسؤول عن الحاجز.

## 5.2. إجراءات وقواعد ارشادية للأمن والسلامة الشخصية

كما توضح السياسة العامة للمؤسسة فإن مسؤولية الأمن والسلامة تقع على عاتق كل موظف كما هي مسؤولية المؤسسة ولذلك يتضمن هذا الفصل بعض الإجراءات التي يجب على الموظف اتخاذها للحفاظ على أمنه وسلامته الشخصية.

### 5.2.1. بطاقة التعريف للمؤسسة وإثبات الشخصية

يجب على جميع الموظفين حمل بطاقتهم التعريفية الخاصة بالمؤسسة بالإضافة الى إثبات هوية ساري المفعول (الهوية / جواز السفر) في جميع الأوقات.

### 5.2.2. الوعي الأمني والتحفز

يجب ان يحافظ الموظف على وعي أمني وتحفز ملائم للسياق والبيئة المحيطة، والبقاء على علم ودراية واستعداد لكافة المخاطر الحالية والمتوقعة في السياق، واتخاذ جميع الاجراءات اللازمة لتفادي التعرض لهذه المخاطر، والاستجابة بشكل جيد في حال حدوثها والتخفيف من أثرها.

### 5.2.3. السلوك والقبول

يجب ان يحافظ الموظف على مظهر وسلوك لائق ومسؤول عند التعامل مع المجتمع والأطراف ذات العلاقة، لما يترتب عليه من قبول لدى الأطراف ذات العلاقة لشخصه وللمؤسسة التي يمثلها ولذلك يتوجب عليه:

### 5.2.4. الالتزام بالسياسات والاجراءات القياسية

يجب على الموظف الالتزام بالسياسات والاجراءات الواردة في هذا الدليل بشكل عام والاجراءات المنصوص عليها بشكل خاص في الخطة الأمنية الخاصة بمؤسسته او مركزه في حال كانت أكثر تشددا او تم موائمتها لطبيعة السياق الخاصة.

**⚠ عدم الالتزام او تجاهل هذه الإجراءات من قبل الموظف تعرضه للمساءلة والمحاسبة واتخاذ اجراءات عقابية بحقه.**

### 5.2.5. السلامة في الحرائق

حدد مكان مخارج الطوارئ وأقربها لموقعك لاستخدامها في حال الإخلاء، وتأكد إذا ما كانت مفتوحة ولا توجد معوقات في حال استخدامها، حدد أيضا موقع تفعيل الإنذار للحرائق والطفائيات للوصول لها بسرعة عند الحاجة وكيفية استخدامها، للمزيد عن الحرائق راجع [ملحق \(16\)](#).

### 5.2.6. المواصلات العامة

يجب على الموظف اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمنه وسلامته في حال استخدامه المواصلات عامة، حيث ان المواصلات العامة في قطاع غزة عادة ما تكون مشتركة مع أشخاص آخرين، ولذلك يجب اخذ كافة الإجراءات التي تضمن عدم تعرض الموظف للسرقة أو النشل، وان يكون الموظف على وعي بشكل السيارة ولونها (ويفضل استخدام سيارة من

الموقف الرسمي للمنطقة) حيث يَمَكِّن كل ذلك من العودة وإيجاد المركبة في حال فقد أو نسي الموظف أغراض داخل السيارة.

ولذلك إذا توفرت الموارد لدى المؤسسة، يفضل ان يستخدم الموظفين مركبات تابعة لمكتب سيارات معروف وموثوق لدى المؤسسة، مع الحرص على اتخاذ كافة الاحتياطات والاجراءات اللازمة لتقييم سيارات المكتب كما هي لسيارات المؤسسة، والحرص على توفر شعار المؤسسة على لوحات (مغناطيسية) يمكن للموظفين استخدامها وإزالتها في حال الحاجة لاستخدام سيارات مكتب التاكسيات في مناطق ذات خطورة وتتطلب درجة عالية من الوضوح والملاحظة تجنباً لمخاطر معينه.

## 5.2.7. قضايا أمنية خاصة بالمرأة (النوع الاجتماعي)

نظراً لتعرض النساء لمخاطر أو تهديدات تختلف أو تزيد عن تلك التي يتعرض لها الرجال. فإنه يجب على المدراء مراعاة حساسية بعض الاحتياجات الأمنية الخاصة للنساء عن الرجال. ويجب ان يتوفر للموظفات مرجعية ادارية (مديرة من الإدارة العليا) يمكن مناقشة القضايا الأمنية الخاصة معه إذا احتجن لفعل ذلك. ولمزيد من التفاصيل يمكن مراجعة دليل شؤون الموظفين بهذا الخصوص.

وتنطبق النصائح الأمنية الشخصية التالية على جميع الموظفين، ولكنها ستكون أكثر فائدة للنساء. ويجب أن تقرر أيها ينطبق على موقفها. وفيما يلي بعض الاقتراحات:

- يجب أن تعرفي أين تذهبين وأن تتظاهري بأنك تعرفين إلى أين أنت ذاهبة. فإذا بدا أنك واثقة من نفسك (حتى إذا لم تكوني تشعرين بذلك)، ستكونين أقل عرضة للهجوم.
- يجب أن ترتدي ملابسك وتتصرفي في الأماكن العامة بطريقة غير ملفتة، مع الأخذ في الاعتبار الثقافة المحلية وأدوار الجنسين.
- إذا كنت ستقابلين مع شخصاً لا تعرفيه جيداً، عليك إبلاغ أحد الزملاء بخططك. وحاولي أن تقابليه/تقابليه في مكان عام حيث يكون هناك أشخاص آخرون.
- إذا كان هناك أي احتمال لوجود سوء فهم حول نواياك عند الالتقاء بالناس، عليك أن تتحدثي وتفصحين عما تريدينه بوضوح.
- عليك الإصغاء إلى غريزتك. فإذا لم تكوني متأكدة من مكان أو شخص ما، غادري فوراً.

## 5.2.8. الاجهاد (الضغط العصبي)

الاجهاد خطر على الصحة وعلى الأمن. ينبغي أن يسعى المديرون والموظفون لمنع الإجهاد، وينبغي أن يكونوا متنبهين لعلامات الإجهاد بين أفراد الفريق التابع لهم. فهو يؤثر على الأشخاص المختلفين، وعلى الأشخاص من ثقافات مختلفة، بطرق مختلفة اختلافاً واسعاً.

### تحديد مصادر الاجهاد والضغط النفسي

تتنوع مصادر الاجهاد والضغط النفسي وفقاً لطبيعة العمل ومكانه وفيما يلي قائمة ببعض مسببات الإجهاد التي يجب على المدراء مراقبتها، مثل:

- خسارة شخصية (فقدان أو موت أشخاص مقربين).
- زيادة العمل، أو بيئة عمل عالية الضغط.
- متطلبات وظيفية متعارضة
- تعدد المشرفين
- عدم وضوح المسؤوليات والتوقعات

- وظيفة غير مؤمنة
- الصدمات النفسية
- إخفاق المهمة
- شعور مثقل بمدى حجم الحاجة القائمة
- الخطأ البشري
- سوء الفهم
- المرض
- الصعوبات بين الأشخاص
- العداء من السلطات أو الأشخاص المحليين.

### مؤشرات وعلامات الضغط والاجهاد

يوجد العديد من المؤشرات التي تعطي علامات بالضغط والاجهاد لدى الموظف وتشمل العلامات الشائعة ما يأتي:

- سلوك غير معهود أو متقلب.
- التحدث أكثر أو أقل من المعتاد.
- المزاجية (مزاج قابل للإثارة أو انفعالات مزاجية سريعة).
- صداع
- اكتئاب أو القلق
- لامبالاة
- أوجاع أو الآم لا تفسر لها
- مشاكل جلدية
- إفراط في العمل
- عدم الاكتراث بالأمن، وسلوك مغامر
- تردد وعدم تماسك
- كفاءة منخفضة في العمل
- عدم قدرة على التركيز
- الغياب المتكرر عن العمل
- أمراض ثانوية متكررة
- الشعور بخيبة الأمل من العمل
- إرهاق متواصل
- نوم متقطع أو نوم زائد
- أكل زائد – أو ناقص
- التدخين بشكل مفرط
- إفراط في الكحول أو استخدام المخدرات

### الوقاية والاحتواء للضغط وادارته

توجد عدة وسائل لمنع الاجهاد والوقاية منه لدى الموظفين والتي يجب على المسؤولين استخدامها بشكل دائم لحماية ووقاية الموظفين من الإجهاد وبذلك توفير بيئة عمل آمنة وفيما يلي بعض الاحتياطات البسيطة التي تساعد على الوقاية منه، وتتضمن:

- خطط عمل وساعات عمل واقعية
- الإحاطة الواضحة
- إدارة حريصة وكفؤة
- الإصغاء إلى شكاوى الموظفين، وخاصة عندما يكونون واقعين تحت ضغوط

- اطلاع الموظفين بانتظام على كل شيء
- تشجيع الموظفين والإثناء على عملهم الجيد
- حل سريع لأية تظلمات أو شكاوى
- راحة كافية، شاملة يوم الراحة الأسبوعي الدائم إلا في أقصى حالات الطوارئ الشديدة، وحمل الموظفين على الراحة والاستجمام في فترات الضغط العالي، والتأكد من حصولهم على اجازاتهم السنوية بعيداً عن العمل
- القليل من الرفاهيات، مثل الكتب، والمجلات، والفيديو.
- تناول الطعام بشكل مناسب، مع تنوع قوائم الأطعمة
- بناء روح الفريق.
- صداقات
- أداء التمرينات الرياضية
- تقدير العمل الجيد والإطراء عليه والمكافأة عليه
- راتب كاف
- بيئة منزلية آمنة

وفي حال تشخيص أحد الموظفين بالإجهاد فإنه يجب ان يتم التعامل معه كم لو كان مريضاً بأي نوع من الأمراض الأخرى لما يترتب عليه من تعطيل للعمل ومخاطر أمنية متوقعة مرتبطة بالثبات النفسي والقدرة على اتخاذ القرار في المواقف الحرجة.

ولذلك يجب ان يقدم أحد الأطباء أو شخص مدرب النصح حول معالجة الإجهاد. ينبغي أن يقوم شخص مدرب إن أمكن باستخلاص المعلومات. في حالة عدم وجود الشخص المدرب، غالباً ما تكون الأفكار التالية مساعدة، ولكن يمكن أن يختلف الإجراء المناسب بشكل كبير حسب الشخص وحسب الثقافة:

- خذ وقتاً للتحدث مع الشخص الذي يعاني من الإجهاد. شجعه على التعبير عما يشعر به. طمأنه وشجعه. هدئه أو تعامل مع أي قلق لديه. ابحث إن كان يمكن أن يستفيد من أي تغييرات في ممارسات العمل. هل يحتاج إلى مزيد من المساعدة في مهامه؟ هل هناك ضغوط أخرى عليه، مثل أخبار سيئة من تتعلق ببيته أو عائلته؟
- أتح الفرصة للشخص الذي يعاني من الإجهاد أن يبتعد لبعض الوقت عن العمل الشديد، ولكن ألا يتوقف عن العمل كلية. اقترح عليه مهام مفيدة يمكنه القيام بها بشرط أن تكون غير مجهدة. فقد يساعده ذلك على الشعور بفائدته وقيمته، ويمكن أن يكون ذلك جزءاً من عملية العلاج.
- تأكد من أن بإمكانه الوصول إلى أماكن الترفيه أو الأماكن الدينية التي تشعره بالراحة النفسية، والاستشارة إذا رغب.
- شجعه على الاعتناء بنفسه: يأكل جيداً، يقوم بتمارين، راحة متكررة، الخ.
- استمر في الحديث معه بانتظام- أو تأكد من قيام زميل متعاطف بذلك.
- بعد فترة وجيزة، وبحسب الظروف، غالباً ما يكون من الممكن له أن يستأنف عمله العادي. وفي الحقيقة، فإن عودته للعمل بعد فترة توقف معقولة ودون الإثقال عليه يمكن أن تساعد على شفائه.
- استمر في مراقبته والاستماع إليه عن كيفية تحسنه.
- إذا لم يكن مستجيباً، أو إذا لم يكن بمقدوره العودة إلى العمل، أطلب المشورة الطبية.

### الإجهاد الناجم عن صدمة

يمكن أن يؤدي أي حدث يكون مفجع جداً وخارج نطاق خبرة الإنسان العادية إلى إجهاد ناجم عن صدمة. وعادة ما يؤدي مثل هذا الإجهاد إلى استجابة حادة، شاملة الخوف و/أو العجز، الذي قد يسحق آليات التغلب على المشاكل لدى الفرد. وتعتبر مثل هذه الاستجابة رد فعل عادي لموقف غير عادي. وهي لا تشير بالضرورة إلى أن الشخص قد أصبح مصاباً باضطراب نفسي. ورغم ذلك يمكن أن يؤدي هذا التعرض لمثل هذا الأمر إلى تطوير اضطرابات نفسية لاحقة للصدمة. يحدث الإجهاد الناجم عن صدمة عند التعرض لأحداث قوية عاطفياً أو "حوادث حرجة". قد يكون الحدث فجائياً وغير متوقع أو مستمراً بطبيعته.

يمكن أن يتعرض بعض الموظفين للصددمات النفسية نيابة عن آخرين أو بصورة غير مباشرة عبر مشاهدة صدمات أو عنف، أو إذا كانت لهم علاقة بحدث مأسوي مثل مجهودات العودة إلى الوضع الطبيعي بعد كارثة حادة. وقد يتعرض آخرون إلى 'إرهاق الشفقة'، نتيجة التعرض لمعاناة إنسانية أو مواقف مأسوية تكون مزمدة أكثر وطويلة الأمد. في كثير من الحالات تكون أعراض الصدمات التي يتحملونها نيابة عن الآخرين أو إرهاق الشفقة مشابهة لأعراض الضحايا الذين يتعرضون للصددمات المباشرة. ويمكن أن يكون الأفراد الذين لهم تاريخ سابق مع الصدمات الكبيرة، أو يعانون من عدم استقرار في ظروف الحياة الحالية، أو نقاط ضعف أخرى يمكن أن يكونوا معرضين لخطر أكبر.

بغض النظر عن المصدر، يمكن أن يكون الإجهاد الناجم عن الصدمات واحداً من الأخطار المهنية الأكثر خطورة التي يتعرض لها الموظفون، سواء في الميدان أو في المكاتب. إن معالجة هذا النوع من الإجهاد هو مجال تخصص ويحتاج لعناية مهنية متخصصة.

## الإرهاق

عادة ما يستخدم مصطلح 'الإرهاق' لوصف شخص يعاني من الإرهاق الشديد. وبعض أعراضه تتشابه مع أعراض الإجهاد، مع أنها أكثر احتمالاً لأن تصبح أكثر شدة وجدة. ومن ضمن أعراض الإرهاق التي تصيب أي فريق هي ارتفاع نسبة الموظفين الذين يستقيلون من العمل من المنظمة، الافتقار لوحدة الفريق، وانتشار ثقافة اللوم، وعدم الرغبة في أخذ زمام المبادرة، زيادة الإجازات المرضية، وانخفاض الفاعلية. وينبغي على المديرين التنبيه لمثل تلك المؤشرات، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة تبعاً لذلك. وأفضل إجراء يمكنهم اتخاذه هو وضع ممارسات عمل تمنع حدوث الإجهاد والإرهاق.

## 5.3. اجراءات الاستجابة لحوادث الأمن والسلامة

### 5.3.1. الحرائق.

تعتبر الحرائق من أكثر المخاطر وقوعاً سواء في المكاتب أو المنازل، ولذلك يجب أخذ هذا التهديد بشكل جدي. يجب التأكد من وجود خطة وكيفية التعامل في حال اندلاع حريق تتضمن ما يلي:

- ✓ كيف تقوم بإطلاق الإنذار لتحذير الآخرين.
- ✓ أماكن أدوات مكافحة الحرائق وكيفية استخدامها.
- ✓ مسارات الهروب
- ✓ موقع نقطة التجمع في حال الإخلاء للحرائق.
- ✓ عند حدوث الحريق فعل خطة الاستجابة للحرائق (ملحق 16)

### 5.3.2. حوادث المركبات

بمجرد وقوع حادث، اتبع الخطوات التالية:

1. توقف فوراً بشكل آمن. ابتعد عن الطريق إذا كان ذلك آمناً وممكناً.
2. منع المزيد من الخطر. بعد وقوع حادث، من الضروري منع المزيد من الخطر على الركاب، والمتفرجين ومستخدمي الطريق الآخرين. قد يشمل ذلك:
  - إزالة أي من الركاب المعرضين لخطر وشيك.
  - وضع علامات التحذير. يجب وضع مثلثات التحذير بعيداً أمام الحادث، في اتجاهي حركة المرور القادمة. إذا لم يكن مثلث التحذير متاحاً، فقم بإعداد بديل (على سبيل المثال، ضع شخصاً هناك للإشارة إلى حركة المرور، أو استخدم طريقة تحذير معروفة لدى السكان المحليين).
  - في حال كان هناك خطر وقوع حريق حاول منع حدوثه إذا كان ذلك ممكناً (على سبيل المثال، إذا كان هناك تسرب للوقود).
  - توجيه حركة المرور بعد الحادث.
  - توجيه المشاة أو المتفرجين لطريق أخرى أقل خطراً.
3. تقديم الإسعافات الأولية لأي شخص مصاب. لا تقم بنقل الضحايا إلا إذا كانوا بقائهم بالمكان يشكل على حياتهم خطر. بعض أنواع الإصابة يمكن أن تحدث تأثيرات سلبية أو مميتة إذا تم نقل المصاب بطريقة خاطئة. اتصل بسيارة إسعاف إذا لزم الأمر. إذا كانت سيارة الإسعاف غير متوفرة، قم بأخذ الترتيبات اللازمة لنقل الضحايا إلى أقرب منشأة طبية (استخدم سيارتك إذا لزم الأمر).
4. اتصل بالشرطة
5. خذ أسماء وعناوين أي شهود.
6. احصل على تفاصيل الاتصال مع أي أطراف أخرى ضالعة في الحادث.
7. إذا كان لديك كاميرا، التقط صوراً لمواقع السيارات بعد وقوع الحادث.
8. التعاون الكامل مع الشرطة بمجرد وصولهم.
9. إظهار اللطف والاحترام لجميع الأطراف. إذا كان أي شخص قد أصيب في الحادث، حتى لو لم تكن أنت المخطئ والنظر في زيارتهم و / أو أسرهم، وتقديم هدية صغيرة إذا كان ذلك مناسباً. هذا يساعد على بناء حسن النية مع المجتمع المحلي وبالتالي يمكن أن يكون مفيداً لأمانك.
10. بعد وقوع الحادث، قم بعمل سجل تفصيلي له. حدد أي الدروس المستفادة، وتأكد من أن يتم إجراء التغييرات اللازمة في الإجراءات. إذا كان الإجراء التأديبي مناسباً، تأكد من أنه قد تم اتخاذه بسرعة وعدالة. عملية المساءلة مهمة بشكل خاص فيما يتعلق بحوادث الطرق، بسبب الأعداد الكبيرة من الوفيات والإصابات التي تسببها لموظفي المنظمات الإنسانية.

11. الإبلاغ عن الحادث في دفتر الحوادث الذي يحتفظ به كل مكتب من مكاتب المؤسسة.

### 5.3.3. الحوادث الأخرى

قد تتضمن المخاطر التي لا تنطوي على مركبات ما يلي:

1. صدمة كهربائية
2. المخاطر الطبيعية مثل سقوط الصخور أو الانهيارات الطينية أو الفيضانات أو الزلازل.
3. التعثر، الانزلاق أو السقوط.
4. الغرق.
5. الحروق.
6. الإصابة الناجمة عن سقوط الأجسام أو الإصابة بسبب الأثاث أو المعدات غير الآمنة.
7. الإصابة الناجمة عن استخدام الأدوات بشكل غير صحيح أو باستخدام أدوات غير صحيحة.
8. الإصابات الرياضية.

⚠ تأكد من تقليل التعرض لهذه المخاطر إلى الحد الأدنى وأنت تعرف ما يجب فعله إذا كان أحدها يحدث.  
⚠ ينبغي الإبلاغ عن جميع الحوادث وتسجيلها وفقاً للإجراءات المعمول بها في المكتب.  
⚠ ينبغي الإبلاغ وتسجيل "حالات نادرة"، أي الحالات التي تم فيها تجنب وقوع حادث خطير، وتسجيلها بنفس الطريقة، لأخذ الدروس المستفادة.

### 5.3.4. الطوارئ الطبية.

#### المقدمة

تم توفير هذا القسم لموظفي المؤسسة كدليل في حالة وقوع حادث أو حالة طارئة لكن لا تحل محل الحاجة إلى الاتصال بالعاملين الطبيين المدربين (الإسعاف والطوارئ (101)). يجب على الموظفين حضور دورة الإسعافات الأولية والإنعاش القلبي الرئوي (CPR) المعتمدة لتعزيز القدرة على الاستجابة وتقديم الرعاية خلال حالة الطوارئ الطبية.

#### الإجراءات الأولية

بمجرد أن يتقرر أن حالة الطوارئ قد حدثت وأن هناك حاجة إلى المساعدة وقبل الدخول إلى منطقة الحادث، يجب على المرء اتخاذ الخطوات التالية:

#### تقييم مساحة المخاطر:

يجب فحص المنطقة بحثاً عن أي نوع من المخاطر المحتملة التي قد تسبب ضرراً للضحية أو المتفرجين في المنطقة. قد تشمل المخاطر ما يلي:

- الكهرباء، النار أو الماء
- المخاطر الطبيعية مثل المنحدرات، الثقوب الكبيرة، سقوط الصخور أو الانهيارات الطينية
- تعثر أو الانزلاق أو السقوط
- حركة سير.
- حدد عدد المرضى أو الجرحى في المكان.
- حدد إذا كان مريض أو إصابة وإذا كان حرجاً أو صغيراً.

استخدم الإجراءات المحلية للاتصال بخدمات الطوارئ في موقعك. الإسعاف والطوارئ (101).

### معدات الحماية الشخصية (PPE)

توفير جميع معدات الحماية الشخصية: ينصح بشدة باستخدام معدات الوقاية الشخصية حتى في تلك الحالات التي يكون فيها خطر انتقال المرض منخفض؛ إن استخدام معدات الوقاية الشخصية سيقول من خطر إصابتك بالعدوى. معدات الوقاية الشخصية الموصى بها:

- واقى للعيون.
- قناع للوجه.
- قفازات.
- جهاز يصل من الفم إلى الفم.

### تقييم الضحية

ابدأ في رأس الضحية وأكمل وصولاً إلى أقدامه.

قم بتقييم مجرى الهواء للضحية والتنفس والدورة الدموية (ABC) والتأكد من أي تهديدات على الحياة (مسح سريع يبحث عن نزيف، حالة طبية أو حالة من شأنها أن تسبب خسائر في الأرواح).

### تحديد مستوى الوعي (LOC)

تحدث مع الضحية إذا لم يكن هناك استجابة للتواصل اللفظي، فاستخدم المنبهات المؤلمة (فرك المفصل أعلى عظم الصدر). إذا لم يكن هناك استجابة بعد، فانتقل إلى مجرى الهواء. إذا كان الضحية يستجيب لفظياً، انتقل إلى تقييم التنفس.

### مجرى الهواء والتنفس

هل يمكن الشعور بالهواء أو سماعه من الفم أو الأنف؟ إن لم يكن، يجب ان تبدأ CPR فوراً. إذا كان الضحية يستجيب لفظياً، فإن مجرى الهواء مفتوح والضحية يتنفس، إذا كان الضحية يواجه مشكلة أو صعوبة في التنفس، CPR قد تكون مطلوبة أيضاً.

### سريان الدم

انظر الى الجسم للتأكد من عدم وجود نزيف حاد. إذا تم العثور على نزيف حاد، قم بالسيطرة على النزيف باستخدام الضغط المباشر، ورفع العضو المصاب، ومحاولة الربط اعلى العضو (الشريان المغذي للعضو) لتخفيف تدفق الدم إذا لزم الأمر. تحقق من وجود نبض لدي الضحية من خلال الشريان (الكعبري، فخذى، سباتي). إذا لم يتم العثور على نبض، قد يكون مطلوب إجراء CPR.

### اختبار حالة الضحية

في هذا الوقت، انتبه إلى جميع التهديدات على الحياة المحتملة، ويجب الآن إجراء اختبار من الرأس إلى أخمص القدمين للتأكد من سلامة الضحية. خلال هذا الاختبار يجب عليك استخدام نهج منظم للتنقل من الرأس إلى أخمص القدمين للتأكد من سلامة الضحية، مقارنة كل طرف بالمقابل له والبحث عن تشوهات، كدمات، خدوش، اجسام مختزنة، حروق، التمزقات وبتر الأطراف والندوب. تأكد من فحص ما يلي:

- ✓ الرأس
- ✓ الرقبة
- ✓ الصدر
- ✓ البطن
- ✓ الحوض
- ✓ الأطراف

✓ الظهر.  
بعد الانتهاء من التأكد من سلامة الرأس وصولاً إلى أخمص القدمين، يجب على مقدم الرعاية محاولة الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الضحية. استخدم طريقة بسيطة للحصول على ما يلي:

- ✓ علامات
- ✓ الحساسية
- ✓ الأدوية
- ✓ التاريخ الطبي السابق
- ✓ آخر تناول عن طريق الفم والإخراج
- ✓ الأحداث التي تؤدي إلى الإصابة أو المرض.

### 5.3.5. القصف الجوي

هناك عدة أنواع من الهجمات الجوية بما في ذلك:

- ✓ القصف
- ✓ إطلاق النار
- ✓ القذائف الصاروخية والقنابل.

إذا تم تقييم الهجوم الجوي على أنه من المحتمل حدوثه، يجب أن تكون على علم بالإجراءات التي ينبغي اتخاذها. إذا لم تكن متأكدًا، فاسأل مديرك أو مسؤول السلامة والأمن لإعلامك ما الذي يجب اتخاذه في تلك الحالة.

يعتمد الإجراءات الصحيح على نوع الهجوم وموقعك. قد تكون الإجراءات التالية مناسبة، وفقًا للظروف المحيطة:

- ☞ انبطح على الأرض فوراً وحاول أن تبقى مستلقي بشكل مسطح تماماً.
- ☞ إذا كان من الممكن أن تتدحرج أو ترحف إلى خندق، أو مبنى (بشرط ألا يتم مهاجمتك داخل المبنى أي إن لا يكون المبنى معرض للاستهداف) أو خلف جدار. هذا قد يعطيك بعض الحماية. خلاف ذلك عليك مراعاة أنه لا تزال معظم الانفجارات والشظايا تطير صعوداً من موقع الانفجار في شكل مخروطي، لذلك أفضل طريقة للدفاع عن نفسك في تلك الحالة هو البقاء منخفضاً قدر الإمكان. هذه الطريقة غالباً ما تساعدك على البقاء على قيد الحياة في حال حدوث انفجارات قريبة جداً منك.
- ☞ راقب ما يحدث.
- ☞ لا تتحرك حتى تثق في أن الهجوم قد انتهى.
- ☞ احذر: قد يبدو اليك أن الهجوم انتهى بينما تكون الموجة الثانية من الهجمات على وشك البدء. قد تضطر لذلك إلى الانتظار وقت طويل قبل أن تكون واثقاً بشكل معقول من عدم وقوع المزيد من الهجمات.
- ☞ إذا كان ذلك ممكناً، انتظر إلى أن تفصح قوات الأمن أو السلطات المختصة الأخرى بانتهاء الهجوم.
- ☞ إذا كنت في مبنى، فقم بالانبطاح على الأرض والابتعاد زحفاً عن النوافذ. العديد من الإصابات والوفيات تنتج عن تحطم وتطاير شظايا الزجاج. إذا كان ذلك آمناً، فانتقل إلى منطقة مخصصة مسبقاً أو مأوى (الغرفة الآمنة).
- ☞ كما هو الحال مع جميع الحوادث، لا تستخدم جهاز الإرسال (المخشبر) ما لم يكن لديك رسالة حيوية للإرسال - على سبيل المثال، أن تقوم بالإبلاغ عن الحادث إذا كان من المحتمل أن زملائك ليسوا على علم بالهجوم لا تتصل بزملائك لمعرفة ما إذا كانوا آمنين؛ إذا كانوا بحاجة إلى مساعدة، فسوف يتصلون بك حافظ على قنوات الراديو واضحة بحيث يمكن لأولئك الذين لديهم احتياجات الطوارئ استخدامها.

### 5.3.6. الاعتداء والتحرش الجنسي.

يشمل التحرش الجنسي، على سبيل المثال لا الحصر، الكلمات غير مرغوب بها و/أو الأفعال ذات الطابع الجنسي والتي تنتهك جسد أو خصوصية أو مشاعر شخص ما وتجعله يشعر بعدم الارتياح، أو التهديد، أو عدم الأمان، أو الخوف، أو عدم الاحترام، أو الترويع، أو الإهانة، أو الإساءة، أو الترهيب.

- ☒ الخضوع لمثل هذا السلوك صراحة أو ضمناً يخل بشروط العمل.
- ☒ التأثير على بعض الأفراد للحصول على امتيازات جنسية مقابل توظيف.
- ☒ هذا السلوك يهدف إلى التدخل بشكل غير مقبول في أداء عمل الفرد وخلق بيئة عمل مخيفة أو عدائية أو هجومية.

تشمل أمثلة التحرش الجنسي على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- ⚠️ **النظر المتفحص:** التحديق أو النظر بشكل غير لائق إلى جسم شخص ما، أجزاء من جسمه و/أو عينيّه.
- ⚠️ **التعبيرات الوجهية:** عمل أي نوع من التعبيرات الوجهية التي تحمل اقتراحاً ذو نوايا جنسية (مثل اللبس، الغمز، فتح الفم وتحريك اللسان).
- ⚠️ **النداءات (البسبوسة):** التصفير، الصراخ، الهمس، وأي نوع من الأصوات ذات الإيحاءات الجنسية.
- ⚠️ **التعليقات:** إبداء ملاحظات جنسية عن جسد أحدهم، ملابسه أو طريقة مشيه/تصرفه/عمله، إلقاء النكات أو الحكايات الجنسية، أو طرح اقتراحات جنسية أو مسيئة.
- ⚠️ **الملاحقة أو التتبع والترصد:** تتبع شخص ما، سواء بالقرب منه أو من على مسافة، مشياً أو باستخدام سيارة، بشكل متكرر أو لمرة واحدة، أو الانتظار خارج مكان عمل/منزل/سيارة أحدهم.
- ⚠️ **الدعوة لممارسة الجنس:** طلب ممارسة الجنس، وصف الممارسات الجنسية أو التخييلات الجنسية، طلب رقم الهاتف، توجيه دعوات لتناول العشاء أو اقتراحات أخرى قد تحمل طابعاً جنسياً بشكل ضمني أو علني.
- ⚠️ **الاهتمام غير المرغوب به:** التدخل في عمل أو شؤون شخص ما من خلال السعي لاتصال غير مرحب به، الإلحاح في طلب التعارف والاختلاط، أو طرح مطالب جنسية مقابل أداء أعمال أو غير ذلك من الفوائد والخدمات، وتقديم الهدايا بمصاحبة إيحاءات جنسية، أو الإصرار على المشي مع الشخص أو إيصاله بالسيارة إلى منزله أو عمله على الرغم من رفضه.
- ⚠️ **الصور الجنسية:** عرض صور جنسية سواء عبر الإنترنت أو بشكل فعلي.
- ⚠️ **التحرش عبر الإنترنت:** القيام بإرسال التعليقات، الرسائل و/أو الصور والفيديوهات غير المرغوبة أو المسيئة أو غير لائقة عبر الإيميل، الرسائل الفورية، وسائل التواصل الاجتماعي، المنتديات، المدونات أو مواقع الحوار عبر الإنترنت.
- ⚠️ **المكالمات الهاتفية:** عمل مكالمات هاتفية أو إرسال رسائل نصية تحمل اقتراحات أو تهديدات جنسية.
- ⚠️ **اللمس:** اللمس، التحسس، النغز، الحك، الاقتراب بشكل كبير، الإمساك، الشد وأي نوع من الإشارات الجنسية غير المرغوب بها تجاه شخص ما.
- ⚠️ **التعري:** إظهار أجزاء حميمة أمام شخص ما أو الاستمناء أمام أو في وجود شخص ما دون رغبته.
- ⚠️ **التهديد والترهيب:** التهديد بأي نوع من أنواع التحرش الجنسي أو الاعتداء الجنسي بما فيه التهديد بالاغتصاب.
- ⚠️ **الانتقام:** الانتقام بسبب الإبلاغ عن التحرش الجنسي غير القانوني الذي قد يحدث أثناء أو بعد ذلك تحقيق.
- ⚠️ **ينبغي ممارسة اللياقة المهنية المحافظة لمنع سوء الفهم (على سبيل المثال، الامتناع من التحية التي تنطوي على التقبيل والمعانقة).**

إذا تعرضت لأي شكل من أشكال التحرش وكنت لا ترغب في إبلاغ أحد المدراء، فيجب عليك إبلاغ أحد المؤسسات المعنية بتقديم الخدمات لمثل تلك الحالات والتي يمكنك التحدث بها بسرية. بحيث تكون قادرة على تقديم المشورة أو توجيهك إلى المشورة والمساعدة المناسبة.

قد يكون من المفيد الاحتفاظ بسجل الحوادث، بما في ذلك التواريخ ومحتوى المحادثات والشهود، في حالة حدوث ذلك قم باتخاذ إجراءات تأديبية أو شرطية ضد المتحرش. لا تترك هذا السجل في العمل أو في أي مكان آخر يمكن ان يصل له الآخرين.

## ⚠️ الجميع، ذكراً وإناً، ضحية محتملة للاغتصاب أو العنف الجنسي.

كيفية تقليل مخاطر الاعتداءات الجنسية تعتمد على الوضع المحلي، ولكن قد تشمل ما يلي:

- ✓ تجنب المشي أو القيادة بمفردك، خاصة في الليل.
- ✓ تجنب المواقع المعزولة أو غير الآمنة أو ضعيفة الإضاءة.
- ✓ تجنب الأماكن العامة التي تشتهر حدوث الجريمة بها في أوقات أو مناسبات معينة.
- ✓ ثق في غرائزك – "إذا أخبرتك بالرحيل"، فغادر على الفور.
- ✓ تجنب المخدرات والمسكرات.
- ✓ احمل جهاز إنذار أو حماية شخصية (رداذ فلفل أسود، صاعق كهربائي يدوي)
- ✓ احمل جهاز اتصال (هاتف محمول).
- ✓ تأكد من عدم تلوث المشروبات عمداً بأدوية منومة أو مخدرة.
- ✓ قم بارتداء ملابس ملائمة تراعي الثقافة المحلية.
- ✓ حاول الاختلاط في مجموعات بدلاً من البقاء مفرداً.

على الرغم من أن الغالبية العظمى من هجمات الاغتصاب هي ضد النساء، إلا أن بعضها قد يكون ضد الرجال. لا توجد طريقة صحيحة أو خاطئة للرد على الاعتداء. كل حالة ستكون مختلفة. سواء ان تقوم بمقاومة الاعتداء أو مهاجمة المعتدي هذا قرارك فقط وسيعتمد على العديد من العوامل في ذلك الوضع.

### 5.3.7. الاعتداء، والاقتحام.

قد يرافق الاعتداء عملية سطو أو جريمة أخرى. قد يحدث الهجوم أيضاً بهدف القتل أو إصابة أفراد أو مجموعات. كل حالة تختلف عن الأخرى، وينبغي أن يكون لديك حكم جيد لتحديد أفضل استجابة إذا تعرضت للاعتداء. وهناك مجموعة من الخيارات التي يمكنك اتباعها تتضمن ما يلي:

- أهرب.
- قم بطلب المساعدة، باستخدام الراديو، الهاتف، صوتك أو صافرة عالية (قد يكون هذا خياراً معقولاً إذا قيمت أن المهاجم لن يحاول قتلك. في بعض الحالات، قد يكلفك الصراخ والمقاومة حياتك).
- قم بجذب الانتباه: الصراخ، استخدام منبه، صوت بوق سيارتك، إلخ.
- دافع عن نفسك. تتطلب أساليب الدفاع عن النفس التدريب والممارسة، ولكن يمكنها أن تمنح الفرد ثقة بالنفس وللدفاع عن النفس يمكنك استخدام سلاح بدائي الصنع ولكن هو أيضاً يتطلب مهارة في استخدامه يجب عليك مراعاة أنه قد يؤخذ منك ويستخدم ضدك.

من المهم الحفاظ على منزلك ومكتبك آمناً ضد السطو أو الدخول القسري:

- تحقق من أن أقفال الأبواب والنوافذ وغيرها من نقاط الوصول قوية وآمنة، لا تدع الوصول إلى المفاتيح الخاصة بك متاحاً.
- إذا كنت تشك في أن شخصاً ما يحاول الدخول إلى منزلك، فاتصل بالشرطة أو قوات الأمن الأخرى وقم بتنشغيل جهاز الإنذار في حال كان لديك واحد. تأكد من أن جميع الأبواب والنوافذ مغلقة. قم بتنشغيل الإضاءة الخارجية.
- إذا لم يكن جهاز الإنذار موجوداً بالفعل قم بتنبيه الجيران. إذا كان ذلك مناسباً، ابحث عن طرق أخرى لإحداث ضوضاء وترويع الدخيل ليبقى بعيداً، قم بإبلاغ الشرطة أو ضابط الأمن في حال كان ذلك ممكناً.
- إذا عدت إلى المنزل وشككت في أن أحد المتطفلين قد يكون بداخله، فقم بالرحيل فوراً إلى مكان آمن. اتصل بالشرطة.
- إذا نجح أحد الدخلاء في دخول منزلك، ابق هادئاً وقم بتسليمه كل ما يطلبه منك دون أن تحتج لا تقم بأي تحركات مفاجئة ولا تفعل أي شيء يمكن أن يبدو تهديداً. هدفك هو عدم إيذاء أي شخص.

عند مغادرة الدخيل قم بتأمين المنزل إذا استطعت، وبعد ذلك استدعي الشرطة. إذا كان ذلك مناسباً فاتصل بأصدقائك أو جيرانك ليأتوا ويدعموك. إذا كنت غير آمن في منزلك، أو لا تشعر بالأمان، فقم بالترتيب للإقامة عند الأصدقاء أو منزل الزميل وتأكد من إبلاغ مديرك ومسؤول الأمن في مؤسستك.

### 5.3.8. السرقة

قد تكون السرقة مصحوبة بالعنف أو قد لا تكون مصحوبة به. ويمكن أن تكون تجربة مخيفة للغاية. إذا نفذت على شخص ما بعيداً عن المنزل أو مكان العمل، يُعرف أحياناً باسم السلب. لتجنب السرقة يجب عليك اتخاذ الاحتياطات اللازمة مسبقاً على سبيل المثال:

- ✓ ابق في المناطق المعروفة بأنها أقل خطراً.
- ✓ تجنب الأماكن المعزولة في الليل.
- ✓ تجنب الخروج وحيداً.
- ✓ احمل حقيبة يدك بطريقة آمنة.
- ✓ احمل منبه أو جهاز حماية شخصي (رذاذ فلفل، صاعق كهربائي يدوي)
- ✓ احمل وسيلة اتصال.
- ✓ إذا كان هناك شخص مشبوه خلفك، اعبّر الشارع عدة مرات ذهاباً وإياباً إذا لزم الأمر، إذا كان لا يزال يتم اتباعك، استخدم أي وسيلة يمكنك جذب الانتباه إلى نفسك وطلب المساعدة، من الأفضل أن نعاني من الحرج من أن نكون ضحايا لهجوم.

إذا تمت سرقته، فحاول الاتصال للحصول على مساعدة من خلال:

- ✓ تفعيل التنبيه الخاص بك (إذا كان لديك واحد)
- ✓ طلب المساعدة على الراديو (خاير لاسلكي) - قد تكون مكالمة مكونة من كلمة واحدة كافية لتنبيه الزملاء في حالة عدم وجود اتصال أحياناً لا يكون لديك الوقت لقول المزيد.
- ✓ قم بالصراخ.
- ✓ إذا قمت بتقييم أنه من الأمن الهروب عن طريق الركض في المنزل، أو عن طريق مهاجمة المهاجمين، فافعل ذلك. إن لم يكن آمناً قم بالتعاون بهدوء معهم من خلال منحهم ما يطلبونه.
- ✓ لا تقم بأي حركات مفاجئة، لا تعرض حياتك للخطر من أجل حماية ممتلكات مادية.
- ✓ بمجرد انتهاء الهجوم، انتقل بسرعة إلى مكان آمن وأبلغ عن الحادث. حاول أن تتذكر تفاصيل مظهر المهاجمين لمساعدة الشرطة على التعرف عليهم.
- ✓ قد يكون من المفيد الاحتفاظ بأموالك في عدة أماكن مختلفة، مثل جيبين والمحفظة بالإضافة إلى حزام الاموال. وبهذه الطريقة، قد تتمكن من إعطاء المشتبه بهم محتويات أحد الأماكن من جيب ومحفظة على سبيل المثال، إذا كان المهاجمين لم يلاحظوا الأماكن الأخرى، من الجيد الحد من كمية النقود التي تحملها.

يمكن أن تحدث السرقة أيضاً في المنزل أو مكان العمل. في هذه الحالة، إذا كنت تستطيع قفل الباب قبل أن يستطيع اللصوص الدخول، قم بذلك - شريطة أن يكون ذلك آمناً. اتصل للحصول على المساعدة وفعل جهاز الإنذار، إذا كان كذلك آمناً القيام به.

إذا نجح اللصوص في دخول المبنى، فمن الأفضل عادة التعاون بهدوء من خلال إعطائهم ما يطلبونه. لا تقم بأي حركات مفاجئة عندما يغادرون، أمن المبنى أو انتقل إلى مكان آمن، وقم بالإبلاغ عن الحادث في أقرب وقت ممكن.

### 5.3.9. التعرض لإطلاق النار.

يلزم تجنب التواجد في المواقع التي يوجد بها صراع مسلح، ما لم يكن هناك سبب حيوي لوجودك، يجب على أي موظف يعمل بالقرب من حالات الصراع فهم المخاطر ويجب أن يبقوا في المنطقة فقط إذا كانوا راغبين في القيام بذلك ومدركين للمخاطر.

إذا تواجدت في مكان مفتوح (العراء) عند إطلاق النار أو الانفجارات، فإن الإجراء الصحيح يعتمد على العديد من العوامل، بما في ذلك نوع القتال وموقعك. قد تكون الإجراءات التالية مناسبة، تبعاً للظروف.

### إطلاق نار، وانت في العراء مشياً على الأقدام

- ✓ انبطح على الأرض فوراً واستلقي بشكل مسطح، إلا إذا كنت تعتقد أنك الهدف وستظل مرتباً إلى المهاجم لك. إذا كنت تعتقد أنك الهدف، حاول الابتعاد عن مهاجمك، وانتقل فوراً محافظاً على انخفاضك بسرعة بعيداً عن مصدر إطلاق النار، وابق بعيداً عن الأنظار، في مكان آمن.
- ✓ إذا كان تقييمك أن إطلاق النار لم يكن موجهاً إليك، حاول أن تبقى مستوياً وساكناً إذا كان ذلك آمناً. إذا كان من الممكن أن تتدحرج أو تزحف إلى خندق أو موقع آخر يحميك من الرصاص الطائش، افعل ذلك - ولكن إذا كان هناك خطر الألغام الأرضية، أبقى خارج الخنادق والأماكن الأخرى التي قد تكون ملغمة.

### إطلاق نار، وانت في مركبة

- ✓ قم بتقييم سريع لما يحدث واستخدم حكمك لاتخاذ الإجراء المناسب.
- ✓ هل تأتيك الطلقات بشكل مباشر؟
- ✓ إذا كان الأمر كذلك، فقد يكون من الأفضل التوقف، والخروج من السيارة والاستلقاء على الأرض بعيداً عن السيارة - في خندق إذا أمكن. أو إذا كان تقييمك أنك أنت المستهدف فقد يكون من الأفضل الاستدارة والقيادة بعيداً.
- ✓ إذا لم تستطع معرفة مكان خروج الطلقات، أو إذا كانت موجودة حولك أو خلفك، فقد يكون ذلك كمين. فيجب عليك أن تقود بسرعة بقدر ما هو آمن، أو أن تتوقف وتخرج من السيارة وتستلقي على الأرض في خندق إن أمكن، بعيداً عن السيارة (بشرط ألا تكون منطقة معرضة لخطر الألغام) لأن السيارة قد تجذب النار.
- ✓ يجب على الشخص المسؤول عن المركبة أن يحكم أيًا من هذين الاثنین الخيارين هي الأفضل.

### إطلاق نار، عندما تكون داخل مبنى

- ⚠ انبطح فوراً على الأرض، إذا كان من الممكن الزحف إلى المأوى المعين (الغرفة الآمنة) أو إلى غرفة أو ممر داخلي أكثر حماية من الغرف الأخرى من الرصاص الطائش قم بذلك فوراً.
- ⚠ قم بالابتعاد عن النوافذ، وذلك لأن تحطيم الزجاج الناجم عن الانفجارات هو سبب رئيسي للوفاة والإصابة.

### الانفجارات، عندما تكون في العراء ماشياً على الأقدام

- ☞ انبطح فوراً على الأرض. استلقي بشكل مسطح تماماً، إذا كان من الممكن أن تتدحرج أو تزحف إلى خندق، إلى بناء أو خلف جدار افعل ذلك. هذا قد يعطيك بعض الحماية.
- ☞ يجب عليك مراعاة الانفجارات لا تزال محتملة الحدوث، فالانفجار الواحد قد يتبعه آخر، قد يكون أقرب إلى موقعك. معظم الانفجارات والشظايا تطير صعوداً من موقع الانفجار في شكل مخروطي، لذلك أفضل دفاع هو البقاء عند أدنى مستوى ممكن، بهذه الطريقة غالباً ما يكون من الممكن البقاء على قيد الحياة من الانفجارات.
- ☞ خذ في الاعتبار الوضع المحلي. في بعض الحالات، غالباً ما تنتبع هجمات القنابل اليدوية هجمات كبيرة وكميات من الحرائق العشوائية. في حالات أخرى، تستخدم القنابل الصغيرة الأولية لجذب الحشد. ثم انفجار كبير باستخدام قنابل كبيرة حيث يتم توقيت قنبلة للذهاب بعد 5 إلى 30 دقيقة بعد الأول لقتل العديد من الحشد المجتمع. في هذه الحالات من المرجح أن يكون من الأفضل ترك المنطقة بسرعة بعد الانفجار.

### انفجارات، عندما تكون في سيارة

استخدم حكمك فيما إذا كان من الأسلم أن تهرب (إذا كان ذلك ممكناً) أو أن تتوقف. إذا قررت التوقف، قم بالخروج بسرعة والاستلقاء على الأرض بعيداً عن السيارة، أو في حفرة إذا كانت متوفرة وآمنة.

## انفجارات، عندما تكون في مبنى

انبطح على الأرض وقم بالابتعاد عن النوافذ. تحدث العديد من الإصابات والوفيات بسبب تحطيم الزجاج. ومن ثم قم بالانتقال إلى مكان آمن (ملجأ محدد مسبقاً أو إلى غرفة داخلية أو ممر محمي بشكل أفضل من الغرف الأخرى من الرصاص الشظايا) إذا كان ذلك آمناً.

بعد أن تتخذ الإجراء المناسب شريطة ألا تكون هدفاً للهجوم، لا تتحرك حتى تثق في أن الهجوم قد وقع وانتهى، احذر: قد يبدو أنه انتهى الهجوم عندما يكون الهجوم الثاني على وشك البدء، قد يتم التتويه من قبل السلطات المحلية، والاعلان بشكل واضح عن انتهاء الهجوم عن طريق الإذاعة - ولكن في كثير من الأحيان لا يكون ذلك ممكناً. لذلك قد تضطر إلى الانتظار لفترة طويلة قبل أن تكون واثقاً بشكل معقول من عدم وجود المزيد من الهجمات.

إذا قمت بتقييم أنك قد تكون هدفاً للهجوم، فاستخدم حكمك لتحديد أفضل مسار يمكنك تحاذه - على سبيل المثال، في بعض الحالات، قد يكون من الأفضل الانتقال إلى موقع أكثر أماناً بدلاً من البقاء في نفس المكان.

كما هو الحال مع جميع الحوادث، لا تستخدم الراديو (خبر لاسلكي) إلا إذا كان ذلك ضرورياً.

### 5.3.10 الألغام ومخلفات الحروب الغير منفجرة (UXO).

الألغام والفخاخ المتفجرة والذخائر غير المنفجرة (UXO) جميعها خطر مشترك وشائع في مناطق الصراع الحالية أو. الذخائر غير المنفجرة (UXO) هي ذخائر عسكري لم تنفجر كما خطط لها مثل القنابل والقنابل اليدوية والصواريخ والقذائف والرصاص بسبب خطأ فني أو مشاكل في التصنيع. وفي بعض الأحيان يشار إليها باسم المتفجرات من مخلفات الحرب (ERW).

- ❖ تجنب الألغام والفخاخ المتفجرة والذخائر غير المنفجرة (UXO)
- ❖ تجنب الذهاب إلى أي مكان ما لم تكن متأكداً من خلوه من جميع الألغام، والفخاخ المتفجرة والذخائر غير المنفجرة (UXO). هذا يعني انه يجب أن يكون لديك معلومات دقيقة عن موقع أي مناطق لم يتم فحصها وتطهيرها بعد.
- ❖ مصادر المعلومات قد تشمل (وليس كلها موثوقة بالضرورة) ما يلي:
  - مراكز مكافحة الألغام المحلية
  - الشرطة المحلية
  - القوة العسكرية المحلية
  - السلطات المدنية المحلية
  - المستشفيات والمراكز الصحية
  - القوة العسكرية الدولية (إن وجدت)
  - قوة الشرطة الدولية (إن وجدت)
  - ضابط أمن الأمم المتحدة (إن وجد)
  - منظمات إزالة الألغام (إن وجدت)
  - السكان المحليين
  - منظمات الإغاثة والتنمية الأخرى.
- ❖ في حالة الشك، لا تذهب إلى منطقة غير متأكد منها. وفي بعض الأحيان، تميز المناطق الملغمة بعلامات مميزة، ولكنها غالباً ما تكون غير مميزة على الإطلاق. يفضل التعرف على العلامات الدولية والمحلية للألغام، ولكن لا تفترض أن المنطقة آمنة إذا لم يتم وضع علامة عليها.
- ❖ يجب على جميع الموظفين تجنب لمس أو الاقتراب من أي جسم قد يكون لغم أو فخاً أو ذخيرة غير منفجرة.
- ❖ الاقتراب من الألغام والذخائر غير المنفجرة أمر خطير دائماً ويجب تجنبه. حتى الأشياء التي يبدو انها انفجرت لا ينبغي التعامل معها. يمكن أن تكون مميتة للأسباب التالية على الأقل:
  - ربما لم تنفجر بالكامل.

- قد تحتوي على مواد سامة.
- قد يكونون شركاً أو فخاً مفخخاً.
- ☞ يميل الناس أحياناً إلى جمع شظايا من الذخيرة المتفجرة أو حتى الذخيرة الحية واستخدامها كهدايا تذكارية أو دخل من خلال جمع الخردة المعدنية. يجب تجنب هذا دائماً، وذلك بسبب الأخطار المذكورة أعلاه وبسبب الشك الذي قد يمكن أن ينشأ نتيجة حيازتك مثل هذه العناصر.

وتشمل تدابير الممارسات الجيدة في المناطق التي قد يكون لديها تهديد بالألغام أو الفخاخ المتفجرة أو الذخائر غير المنفجرة ما يلي:

- ✓ أخبر زملائك أين تذهب، دائماً - بما في ذلك عندما تكون خارج الخدمة أو في عطلة نهاية الأسبوع.
- ✓ البقاء في اتصال لاسلكي.
- ✓ احمل حقيبة إسعافات أولية. تأكد من تدريب جميع الموظفين على الإسعافات الأولية.
- ✓ استخدم الطرق والمسارات التي تم استخدامها بشكل جيد فقط، والتي استخدمها آخرون في الآونة الأخيرة.
- ✓ تذكر أن الألغام قد تكون قد وضعت مؤخراً، لذلك قد يكون هناك مسار جديد دائماً ابق على اطلاع.
- ✓ اسمح بالوقت الكافي في الصباح لحركة المرور المحلية للسفر على الطرق أمامك.
- ✓ لا تنتقل إلى شوارع الطرق الرملية. ابق بالشوارع المرصوفة (أو إن لم يكن مرصوفاً على الطريق المستخدم بشكل متكرر) وينطبق ذلك عندما تكون في السيارة وعند المشي.
- ✓ لا تقترب من الأشياء المشبوهة. في بعض الأحيان يتم إخفاء الألغام والفخاخ المتفجرة على أنها جذابة أو أشياء مثيرة للاهتمام مثل اللعب، ولاعات السجائر، الخ.

### 5.3.11 حالات الرهائن والاختطاف.

لسوء الحظ، يتعرض موظفو الإغاثة والتنمية أحياناً لخطر احتجازهم كرهائن، هذا قد يكون لعدة أسباب، بما في ذلك ما يلي:

- للاحتفاظ بهم بهدف الحصول على فدية
- لإحداث تأثير سياسي أو تحقيق الدعاية
- ليتم استخدامهم كدروع بشرية

في حالة حدوث احتجاز رهائن هناك شركات تقوم بإنشاء فريق لإدارة الأزمات سيسعى بشكل عاجل إلى الإفراج عن الأشخاص المعنيين. وستقوم بذلك بالتعاون مع الشرطة والسلطات المختصة الأخرى بينما تهدف تلك الشركات إلى إنهاء الحادث بأمان وبأسرع وقت ممكن، يمكن لحوادث الرهائن في بعض الأحيان أن تستمر لأشهر أو حتى سنوات. في حالة وقوع حالة اختطاف، ينبغي على جميع المعنيين إعداد أنفسهم عقلياً إن الحالة قد تستغرق وقتاً طويلاً لحلها.

إذا تم أخذك كرهينة، فضع في اعتبارك ما يلي، ولكن سيكون عليك استخدام حكمك لاتخاذ الخطوات الأفضل:

- ☞ عملك الوحيد هو البقاء على قيد الحياة، أما الحصول على حريتك فهي مسؤولية الآخرين (السلطات الحكومية، المؤسسة، العائلة، إلخ). في خلال عملية احتجازك، إذا كان الهرب خياراً خطيراً وغير مؤكد لا تحاول التصدي للهجوم.
- ☞ الوقت خلال وبعد فترة عملية الاختطاف بوقت بسيط هو الأخطر. لا تلعب دور البطل ولا تتحدث أو تتصرف بحزم.
- ☞ قد تكون معصوب العينين ومخدر.
- ☞ كن هادئاً ومتعاوناً، لا تقم بأي حركات مفاجئة.
- ☞ حاول عدم التخلي عن الملابس أو الهوية.
- ☞ حاول عدم السماح للخاطفين بتبادل الملابس معك؛ إذا كان هناك محاولة إنقاذ سيخطئون بك وربما تتم مهاجمتك بشكل خاطئ.

- ☞ تأكد من أنه يمكنك شرح كل شيء متعلق بك وطبيعة عملك.
- ☞ الخوف هو رد فعل طبيعي. حاول الاسترخاء خذ نفساً عميقاً واقبل بالموقف الحالي، حاول اشغال تركيزك العقلي بمشاهد ممتعة، ذكريات أو صلوات.
- ☞ مع استقرار الوضع، استمر في البقاء بعيداً عن الأنظار.
- حاول أن تكون متعاوناً دون أن تظهر إماً ذليل أعدائي، اتبع تعليمات الخاطفين.
- كن حذراً بشأن تقديم اقتراحات للخاطفين، حيث قد تتحمل مسؤولية اقتراحات خاطئة تعرض حياتك للخطر.
- لا تتوسل أو تنادي، وحاول ألا تبكي، هذا طبيعي ان تشعر بالإهانة، لكن افعل كل ما بوسعك للمحافظة على كرامتك.
- لا تقم بتهديد الخاطفين أو تشير أنك ستشهد ضدهم أو أنك تعرفت عليهم.
- تجنب النظر الى الخاطفين لمعرفة اشكالهم، على الرغم من أنك إذا كنت قادراً على ملاحظة الشكل والمظهر واللباس بشكل خفي فهذا قد يساعد السلطات بعد الإفراج عنك.
- كن مستمعا جيداً، لا تجادل، كن مهذباً.
- ☞ ولو أن تحصل على احترام الآخرين وحاول بناء علاقات معهم. العائلة والأطفال هي مواضيع ممتاز للمناقشة.
- ☞ أكد على أنك إنساني، فأنت محايد وغير مشارك في السياسة.
- ☞ شجع الخاطفين على السماح للسلطات بمعرفة حالتك ومكان وجودك.
- ☞ حاول ان تعتني بنفسك وتبني روتين يومي: ممارسة الرياضة، والبقاء مرتباً ونظيفاً، والنوم عندما يكون ذلك ممكناً.
- ☞ تناول الطعام والشراب حتى لو لم تكن جائعاً
- ☞ جذب الانتباه بأدب إلى أي شيء تحتاجه أو تريده، مثل الطعام والماء والدواء واستخدام المرحاض، الكتب أو مواد الكتابة.
- ☞ التحلي بالصبر والاستعداد الذهني لفترة طويلة - ربما أشهر.
- ☞ حافظ على نشاطك عقلياً: قراءة وكتابة وممارسة ذاكرتك.
- ☞ لا تصدق كل شيء يقال لك.
- ☞ لا تيأس. هناك فرص للبقاء على قيد الحياة مع زيادة الوقت.
- ☞ لا تحاول الهروب ما لم تكن متأكداً من أنك ستنجح.
- ☞ إذا كانت هناك محاولة إنقاذ بالقوة، أسقط على الأرض وأبقي يديك فوق رأسك، الى ان يستقر الوضع، أو **عندما يطلب منك قوة الإنقاذ، حدد نفسك.** توقع أن تعامل بقسوة، حتى أن تكون مقيداً جسدياً، من قبل قوات الأمن التي تجري الإنقاذ، حتى يتم تأمين الجميع ويكونوا على يقين من أن جميع محتجزي الرهائن قد تم السيطرة عليهم، وهذا إجراء قياسي.
- ☞ إذا تم إطلاقك بسلام، فقد يكون هذا أيضاً وقتاً خطيراً. اطع التعليمات على الفور، لا تحدث حركات فجائية ابق في حالة تأهب، كن مستعداً للتأخير وخيبات الأمل.

## 5.4. الأمن والسلامة في حالة الحروب والطوارئ (إجراءات خاصة)

### 5.4.1. نبذة عامة.

تتطلب بعض مستويات التأهب والإنذار الأمني (الأحمر، الأسود) تطوير وتفعيل بعض الإجراءات الخاصة تختلف عن إجراءات التعامل مع نفس الحوادث في الأوضاع الأقل تأهباً (الأخضر، الأصفر البرتقالي). في هذا القسم سيتم استعراض بعض هذه الإجراءات ويمكن لفريق إدارة المؤسسة استحداث أو تحديث الإجراءات وفقاً لطبيعة وتطور السياق والبيئة المحيطة أو استخدامها لتطوير إجراءات بخصوص حوادث لم يتم استعراضها في هذا القسم.

### 5.4.2. خطط الاستعداد والإخلاء أو الأسباب والتحصن في حالة مواجهة الحوادث الأمنية أو الطوارئ.

يستلزم الاستجابة لبعض الحوادث الأمنية والطوارئ (الكوارث الطبيعية ومن صنع الإنسان) عمل إخلاء لموقع الحادث أو الخطر بهدف التخفيف من أثره، وهذا الإخلاء يعتبر إجراء بحاجة إلى تخطيط وتدريب لتفادي المخاطر المترتبة على تنفيذ هذه العملية بحد ذاتها لما يصاحبها من دعر وهلع وفي بعض الأحيان تدافع والذي قد ينتج عنها حالات إصابة أو اغماء أو موت إذا نفذت بطريقة خاطئة. تختلف أنواع الإخلاء باختلاف المسببات ولكن يعتبر القاسم المشترك بين جميع عمليات الإخلاء هو نقل الأشخاص والممتلكات من منطقة الخطر إلى منطقة تعتبر أكثر أمناً. يعتبر الشخص المكلف بإدارة الأمن والسلامة في المكان بأنه أعلى سلطة وهي المسؤولة عن إعطاء أمر الإخلاء والشروط المرتبطة به من تحديد مسار الإخلاء ونقطة التجمع الآمن وما يتم من إجراءات قبل وأثناء وبعد الإخلاء. تتطلب بعض الحوادث أو الطوارئ خطط إخلاء مخصصة لكل طارئ على حدة، وقد تكون موحدة لجميع أنواع الطوارئ خاصة خطط الإخلاء الخاصة بالمباني والمنشآت ولكن تختلف فيها المسالك ونقاط التجمع وطبيعة ما يتم إخلاءه وفقاً لنوع الحدث وحجمه ومدته الزمنية.

#### تنقسم خطط الإخلاء للمباني إلى ما يلي:

**الإخلاء من الداخل إلى الخارج:** حيث ترتبط عملية الإخلاء من الداخل إلى الخارج بالحوادث التي تحدث داخل المبنى وتتطلب إخلاء المبنى إلى مكان آمن (نقطة تجمع آمنة) حرصاً على سلامة القاطنين وممتلكاتهم كما في حالة الإخلاء للحريق.

**الإخلاء من الخارج إلى الداخل:** وترتبط بحدوث طارئ أمني يتطلب إخلاء محيط المبنى والدخول إلى داخله للاحتواء بأسقفه وجدرانه من الخطر مثل الإخلاء من الساحات أو الشوارع المحيطة بالمبنى إلى داخله عند تعرض المناطق المحاذية للمبنى للقصف أو مخاطر خارجية.

**الإخلاء من الداخل إلى الداخل:** وترتبط بحدوث طارئ يتطلب إخلاء مناطق من المبنى إلى مناطق أكثر أمناً وتحصيناً (الغرفة الآمنة أو المحصنة) ضد مخاطر محددة مثل التعرض للاقتحام والسرقة المسلحة أو تعرض المبنى لإطلاق النار من المحيط خارجه.

⚠ تتطلب عمليات الإخلاء تجهيزات واعداد وتدريب فرق مكلفة بمهام محددة لتنفيذ وإدارة عملية الإخلاء بشكل ناجح. كما يتطلب التحصن والاسباب داخل الغرفة المحصنة توفر مواد غذائية ومياه شرب ومعدات كافية لعدد

الأشخاص المتوقع تحصنهم فيها لإبقائهم على قيد الحياة حتى زوال الخطر والقدرة على مغادرتها أو حتى وصول النجدة والمساعدة.

⚠ تتطلب بعض أنواع الإخلاء تنسيق مع جهات خارج المؤسسة تتطلب إبقائهم على الطلاع بإجراءات الخطة وأماكن التجمع ونوع التدخل المطلوب من هذه الجهات في حال إطلاق الإنذار واتخاذ القرار بالإخلاء. (مثل التنسيق مع الدفاع المدني والإسعاف والطوارئ للإخلاء في حالة الحريق).

### 5.4.3. خطة الإخلاء في الطوارئ

مرفق بهذا الدليل نموذج خطة إخلاء في الطوارئ (ملحق 16)) خاصة بالمقر الرئيسي للمؤسسة، يمكن استخدام وتعميم هذا النموذج على باقي مراكز وبرامج المؤسسة مع التأكد من تحديث الإجراءات والتدابير المتخذة وفقا للمنشأة الخاصة بكل مقر أو مركز وبما يتلاءم مع احتياجاته وإمكاناته.