

موسوعة التأمين والحماية للمنشآت الحيوية

عقيد ركن / فيصل مرجان



- الباب الأول: الأسس القانونية والتنظيمية لحراسة المنشآت الحيوية.
- الباب الثاني: تخطيط وتصميم نظم تأمين حراسة المنشآت الحيوية.
- الباب الثالث: إدارة الحراسة في الظروف العادية.
- الباب الرابع: إدارة الحراسة في الظروف الاستثنائية.
- الباب الخامس: التكامل بين الحراسة وإدارة المخاطر والأزمات واستمرارية الأعمال.
- الباب السادس: تطوير نظم الحراسة والتدريب والتقييم.

موسوعة التأمين والحماية للمنشآت الحيوية

عقيد ركن / فيصل مرجان



إهداء

إلى كل من جعل حماية الأرواح وصون الممتلكات والمحافظة على مقدرات الوطن أمانةً يحملها، ومسؤوليةً يؤديها، وواجبًا يلتزم به. إلى رجال الأمن والحراسة، الذين يقفون في مواقع المسؤولية، ساهرين على أمن المنشآت الحيوية، وحريصين على سلامة العاملين والمواطنين، مؤمنين بأن الإخلاص في أداء الواجب أساس الاستقرار، وأن اليقظة والانضباط ركيزتان من ركائز الحماية والوقاية.

إلى كل من يسهم بعلمه وخبرته وجهده في تطوير منظومات الحراسة، وتعزيز كفاءتها، والارتقاء بمستوى الأداء المهني في مواجهة المخاطر والتحديات.

إلى وطني الحبيب، الجمهورية اليمنية، أملًا في مستقبل يسوده الأمن والاستقرار، ونُصان فيه المنشآت الحيوية، وتستمر فيه الخدمات الأساسية، وتُحفظ فيه مقدرات الوطن للأجيال القادمة. أهدي هذا العمل، راجيًا من الله تعالى أن يجعله علمًا نافعًا، وعملاً صالحًا، وإسهامًا متواضعًا في خدمة الوطن، وتعزيز أمنه، وترسيخ قيم المسؤولية والإخلاص والإتقان. والله وليُّ التوفيق.

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، نحمده سبحانه ونستعينه ونستغفره، ونشكره على نعمه الظاهرة والباطنة، ونسأله التوفيق والسداد في القول والعمل، وأن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، نافعة لعباده، محققة للخير والصلاح. ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، له الملك وله الحمد، وهو على كل شيء قدير، ونشهد أن سيدنا محمداً عبده



ورسوله، وصفيه وخليله، صلى الله وسلم وبارك عليه، وعلى آله وصحبه، ومن سار على نهجه واقتفى أثره إلى يوم الدين.

أما بعد:

فإن المحافظة على أمن المجتمعات واستقرارها، وحماية الأرواح والممتلكات، وصون المنشآت التي تقوم عليها الخدمات الأساسية، تمثل مسؤولية مهمة تتطلب وعياً مؤسسياً، وتخطيطاً منظماً، وكفاءة في الأداء، وتكاملاً بين الجهود البشرية والإدارية والتقنية. وقد ازدادت أهمية هذه المسؤولية في ظل تنوع

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ (صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ):
"عَيْنَانِ لَا تُمْسُهُمَا النَّارُ:
عَيْنٌ بَكَتْ عَيْنٌ بَكَتْ مِنْ خَشْيَةِ اللَّهِ،
وَعَيْنٌ بَاتَتْ تَحْرُسُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ."

المخاطر وتداخلها، وتسارع التطورات التقنية، واتساع الاعتماد على المنشآت الحيوية في تلبية احتياجات الأفراد والمجتمعات وضمان استمرار الخدمات العامة.

يأتي كتاب تأمين وحماية المنشآت الحيوية لتقديم إطار علمي وتنظيمي وتطبيقي للحراسة الأمنية، يوضح مبادئها ومتطلباتها وسبل تطويرها، باعتبارها منظومة

مؤسسية متكاملة تقوم على التخطيط، والتأهيل، والرقابة، والتنسيق، والالتزام بالقوانين واللوائح النافذة.

ويهدف الكتاب إلى توضيح أهمية المنشآت الحيوية، وبيان الأطر القانونية والتنظيمية للحراسة، وترسيخ المبادئ المهنية، وتحديد منهجيات تحليل المخاطر وإدارتها، وتنظيم الموارد البشرية والإجراءات، وتعزيز التكامل بين الحراسة والأمن والسلامة وإدارة الطوارئ واستمرارية الأعمال، إلى جانب إبراز دور التدريب والتقنيات الحديثة في تحسين الأداء، وتقديم نموذج متكامل قابل للتطوير والتكيف وفق طبيعة المنشأة واحتياجاتها.

واعتمد الكتاب المناهج الوصفي التحليلي والتنظيمي والتطبيقي، مع التأكيد على ضرورة تكييف النماذج المقترحة وفق التشريعات واللوائح النافذة في الجمهورية اليمنية، والتحقق من صحة النصوص القانونية ونفاذها، والالتزام بحقوق الإنسان وكرامته وخصوصيته، ومبادئ الرقابة والمساءلة.

ولا يدعي الكتاب الإحاطة بجميع جوانب هذا المجال المتجدد، وإنما يسعى إلى توفير أساس معرفي وتنظيمي يساعد المختصين والعاملين على تطوير قدراتهم، وتحسين أداء منظومة الحراسة، وحماية الأرواح والممتلكات، وضمان استمرارية الخدمات الأساسية.

ونسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل نافعا ومباركا، وأن يوفق كل من يسهم في حماية المنشآت الحيوية والمحافظة على أمن المجتمع واستقراره، وأداء واجبه بأمانة وكفاءة وإخلاص.

وصلى الله وسلم وبارك على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.
والحمد لله كما يحب ربنا حتى يبلغ الحمد منتهاه ما تعاقب الليل والنهار.

الباب التمهيدي:
الأسس المفاهيمية والمبادئ العامة لحراسة
المنشآت الحيوية
الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي للمنشآت الحيوية وحراستها

الإطار المفاهيمي للمنشآت الحيوية وحراستها

دليلك الشامل للمبادئ المفاهيمية، خطط التأمين،
ومنظومات أمن وحراسة المنشآت الحساسة



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمنشآت الحيوية وحراستها

المبحث الأول: مفهوم المنشآت الحيوية وخصائصها

المطلب الأول: تعريف المنشآت الحيوية

يُقصد بالمنشآت الحيوية، في الإطار الاصطلاحي لهذا المبحث، المنشآت والأصول والمرافق التي تؤدي وظائف أساسية لاستمرار حياة المجتمع وانتظام مؤسساته وخدماته، ويترتب على تعطّلها أو تضررها أو فقدان القدرة على الانتفاع بها آثار جوهرية قد تتجاوز نطاقها المباشر، بحسب طبيعة الوظيفة التي تؤديها ومدى اعتماد الأفراد والقطاعات الأخرى عليها.

ويشمل هذا المفهوم، بحسب السياق الوطني وطبيعة التصنيف المعتمد، مرافق إنتاج الطاقة ونقلها وتوزيعها، ومنشآت المياه والصرف الصحي، ومرافق الاتصالات، والمنشآت الصحية، ووسائل النقل والموانئ والمطارات، وبعض المنشآت الحكومية والاقتصادية التي يرتبط استمرارها بأداء وظائف أساسية للمجتمع والدولة.

ولا يعني ذلك أن جميع المنشآت المذكورة تُصنّف بالضرورة ضمن فئة واحدة في كل دولة؛ إذ قد تختلف معايير التصنيف والتسمية من نظام قانوني إلى آخر، تبعاً للأولويات الوطنية، وطبيعة الخدمات المقدمة، وحجم الأثر المحتمل لتعطّل المنشأة، ومدى ارتباطها بمنظومات أخرى.

وعليه، فإن وصف منشأة ما بأنها حيوية لا ينبغي أن يستند إلى حجمها أو شهرتها أو قيمتها المالية وحدها، بل يتطلب النظر في الوظيفة التي تؤديها، ونطاق المستفيدين منها، والنتائج المتوقعة لتعطّلها، ومدى إمكانية تعويض خدماتها أو توفير بدائل عنها خلال فترة مناسبة.

ومن الناحية الإجرائية، تقتضي إدارة حماية المنشآت الحيوية اعتماد معايير واضحة لتحديد المنشآت الداخلة ضمن هذا التصنيف، مع مراعاة الأنظمة والتشريعات الوطنية ذات الصلة، وإجراء مراجعات دورية للتصنيف كلما تغيرت طبيعة الخدمات أو مستوى الاعتماد عليها أو حجم المخاطر المحيطة بها.

المطلب الثاني: الفرق بين المنشآت الحيوية والمنشآت ذات الأهمية الاستراتيجية والمنشآت الحساسة

أولاً: المنشآت الحيوية

يرتبط وصف المنشأة بالحيوية بأهمية الوظائف أو الخدمات التي تؤديها، وبالأثار التي قد تترتب على تعطّلها أو تضررها. ويُنظر في تصنيفها إلى مدى اعتماد المجتمع أو القطاعات الأخرى عليها، وحجم الضرر المتوقع عند انقطاع خدماتها، والوقت اللازم لاستعادة قدرتها التشغيلية. وبناءً على ذلك، قد تكتسب منشأة مائية أو صحية أو كهربائية صفة الحيوية بالنظر إلى دورها في تلبية احتياجات أساسية، حتى إن لم تكن ذات أهمية استراتيجية بالمعنى السياسي أو العسكري.

ثانياً: المنشآت ذات الأهمية الاستراتيجية

يُستخدم هذا الوصف للمنشآت التي ترتبط أهميتها بالمصالح العليا للدولة أو بأهدافها بعيدة المدى، أو بقدراتها الدفاعية والاقتصادية والسيادية، أو باستقلالها في إدارة مواردها وخدماتها الأساسية.

وقد تكون المنشأة استراتيجية بسبب موقعها أو طبيعة نشاطها أو دورها في دعم القدرات الوطنية، وقد تكون حيوية واستراتيجية في الوقت نفسه. غير أن الوصفين ليسا مترادفين بالضرورة؛ فقد تكون منشأة ذات أهمية استراتيجية من دون أن يؤدي تعطّلها إلى انقطاع خدمة أساسية واسعة النطاق، كما قد تكون منشأة حيوية ذات أثر مباشر في حياة السكان من غير أن تحتل الموقع نفسه في التخطيط الاستراتيجي للدولة.

ثالثاً: المنشآت الحساسة

يُستخدم وصف المنشآت الحساسة، بحسب السياق التنظيمي والأمني، للدلالة على المنشآت التي تتطلب مستوى خاصاً من الحماية بسبب طبيعة أنشطتها أو المعلومات التي تتعامل معها أو الأضرار المحتملة الناجمة عن الوصول غير المصرح به إليها أو العبث بمكوناتها. وقد ترجع حساسية المنشأة إلى احتوائها على معلومات سرية، أو ارتباطها بعمليات ذات متطلبات أمنية مشددة، أو اشتغالها على معدات وأنظمة يؤدي العبث بها إلى آثار خطيرة. ولا يلزم من ذلك أن تكون كل منشأة حساسة حيوية على مستوى المجتمع؛ فقد تقتصر آثار اختراقها على نطاق تنظيمي أو وظيفي محدد، بحسب طبيعتها.

رابعاً: العلاقة بين المصطلحات الثلاثة

يمكن التمييز بين هذه المصطلحات بالنظر إلى المعيار الذي يستند إليه كل وصف: فالحيوية تتصل أساساً بأهمية الوظيفة واستمراريتها، والأهمية الاستراتيجية تتصل بارتباط المنشأة بالمصالح والأهداف الوطنية العليا، أما الحساسية فتتصل بطبيعة النشاط أو المعلومات أو متطلبات الحماية الخاصة.

ومع ذلك، لا تمثل هذه الأوصاف فئات منفصلة بالضرورة؛ فقد تجتمع في منشأة واحدة، فتكون حيوية بسبب الخدمة التي تقدمها، واستراتيجية بسبب ارتباطها بمصلحة وطنية عليا، وحساسة بسبب طبيعة أنظمتها أو المعلومات التي تتعامل معها.

ويقتضي الاستخدام العلمي المنضبط لهذه المصطلحات بيان المقصود بكل منها في سياق البحث، وعدم التعامل معها باعتبارها مترادفات مطلقة، فضلاً عن مراعاة التعريفات والتصنيفات الواردة في التشريعات واللوائح الوطنية ذات الصلة.

المطلب الثالث: الخصائص التي تميز المنشآت الحيوية

تتسم المنشآت الحيوية بمجموعة من الخصائص التي تفسر الحاجة إلى تنظيم حمايتها وتحديد متطلبات الحراسة المناسبة لها. ولا تتوافر هذه الخصائص بالدرجة نفسها في جميع المنشآت، بل تتفاوت تبعاً لطبيعة النشاط وحجم الخدمة ونطاق الاعتماد عليها.

١ الأهمية الوظيفية والمجتمعية

تتمثل هذه الخاصية في ارتباط المنشأة بتقديم خدمة أساسية أو دعم وظيفة ضرورية لحياة الأفراد وانتظام شؤون المجتمع. وكلما ازدادت أهمية الوظيفة التي تؤديها المنشأة، اتسعت دائرة الآثار المحتملة لتعطّلها، وازدادت الحاجة إلى اتخاذ تدابير متناسبة لحمايتها والمحافظة على استمرارها.

٢ اتساع نطاق التأثير المحتمل

قد تتجاوز آثار تعطل المنشأة حدودها المكانية أو الإدارية؛ نتيجة ارتباطها بمنشآت أو قطاعات أخرى. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي انقطاع الكهرباء إلى التأثير في تشغيل بعض المرافق الصحية، أو أنظمة الاتصالات، أو مرافق ضخ المياه. وتوضح هذه العلاقة أن تقدير أهمية المنشأة لا يكتمل بالنظر إلى وظائفها المباشرة وحدها، بل ينبغي أن يشمل علاقاتها بالمنظومات الأخرى ومدى اعتماد تلك المنظومات عليها.

٣ تفاوت مستوى المخاطر

تختلف المنشآت الحيوية من حيث طبيعة التهديدات التي قد تتعرض لها، واحتمالات وقوع الحوادث، وحجم الأضرار المترتبة عليها. وقد تشمل المخاطر الاعتداءات المتعمدة، والدخول غير المصرح به، والسرقه والتخريب، فضلاً عن الحوادث التشغيلية والكوارث الطبيعية والأعطال الفنية.

ومن ثم، لا يصح اعتماد مستوى موحد من الحراسة لجميع المنشآت دون مراعاة الفروق بينها؛ بل ينبغي أن يستند تحديد متطلبات الحماية إلى تقييم منهجي للمخاطر، يأخذ في الحسبان احتمال وقوع الحوادث وشدة آثارها، ومدى تعرض المنشأة لها، وكفاءة الضوابط القائمة.

٤ الحاجة إلى استمرارية التشغيل

ترتبط أهمية كثير من المنشآت الحيوية بضرورة استمرار خدماتها أو استعادتها خلال مدة محددة عند وقوع اضطراب. ولذلك لا ينبغي أن تنحصر الحماية في منع الاعتداءات أو ضبط الدخول والخروج، بل يجب أن تتكامل مع خطط استمرارية الأعمال والتشغيل، وإجراءات الطوارئ، وآليات التعافي من الحوادث.

وتتطلب هذه الخاصية تنسيقاً بين المسؤولين عن الحراسة والأمن، والإدارات التشغيلية والفنية، والجهات المختصة بالطوارئ، بحيث تُراعى سلامة الأفراد واستمرارية الخدمة معاً.

٥ الترابط مع البنية التحتية والأنظمة المساندة

تعتمد المنشآت الحيوية، بدرجات متفاوتة، على شبكات الإمداد والطاقة والاتصالات والأنظمة الرقمية والخدمات اللوجستية. وقد يؤدي تعطل أحد هذه المكونات إلى التأثير في قدرة المنشأة على أداء وظيفتها، حتى إذا بقيت مبانيها وتجهيزاتها المادية سليمة.

ويستدعي ذلك توسيع مفهوم الحماية ليشمل، بحسب طبيعة المنشأة، أمن الأصول المادية والأنظمة التقنية ومصادر الإمداد، مع مراعاة المخاطر الناشئة عن الاعتماد المتبادل بين المنشآت والقطاعات.

٦ ارتفاع متطلبات التنسيق والمسؤولية

قد تتداخل في حماية المنشآت الحيوية اختصاصات جهات متعددة، تشمل إدارة المنشأة، والجهات الأمنية، وفرق الطوارئ، والجهات التنظيمية، ومقدمي الخدمات المساندة. ويجعل هذا التداخل وضوح المسؤوليات وتحديد الصلاحيات وقنوات الاتصال وتبادل المعلومات وفق الضوابط المعتمدة من العناصر المهمة لفاعلية الحماية.

كما أن كفاءة الحراسة لا تُقاس بمجرد وجود أفراد الأمن أو توافر التجهيزات، وإنما بمدى تكامل الإجراءات، ووضوح الأدوار، وسرعة الاستجابة، والقدرة على اكتشاف أوجه القصور ومعالجتها.

المطلب الرابع: دور المنشآت الحيوية في استقرار المجتمع واستمرار الخدمات الأساسية
تؤدي المنشآت الحيوية دورًا محوريًا في دعم استقرار المجتمع؛ إذ ترتبط بها خدمات يحتاج إليها الأفراد والمؤسسات بصورة مستمرة أو متكررة، كما تعتمد عليها قطاعات اقتصادية وإدارية واجتماعية متعددة. وتظهر أهمية هذه المنشآت من خلال مجموعة من الأدوار المتكاملة.

أولاً: ضمان تلبية الاحتياجات الأساسية

تسهم منشآت المياه والطاقة والرعاية الصحية والنقل والاتصالات في تلبية احتياجات السكان ودعم انتظام حياتهم اليومية. وقد يؤدي تعطل هذه الخدمات إلى مشكلات تتجاوز حدود المنشأة المتضررة، فتؤثر في الصحة العامة، والحركة الاقتصادية، وقدرة المؤسسات على أداء وظائفها.

ثانياً: دعم الاستقرار الاقتصادي

تعتمد الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية على توافر خدمات البنية التحتية وانتظامها. ومن ثم، فإن تعطل المنشآت التي توفر الطاقة أو النقل أو الاتصالات أو الخدمات اللوجستية قد يؤدي إلى اضطراب الإنتاج والتوزيع، وارتفاع تكاليف التشغيل، وتأخر تقديم الخدمات، بحسب نطاق التعطل ومدته وطبيعة القطاع المتأثر.

وتبرز هنا أهمية حماية المنشآت الحيوية بوصفها جزءًا من إدارة المخاطر الاقتصادية، لا مجرد إجراء أمني محدود النطاق.

ثالثاً: تعزيز قدرة المؤسسات العامة على أداء وظائفها

تحتاج المؤسسات العامة إلى بنية خدمية وتشغيلية تمكّنها من تقديم الخدمات للمواطنين، وتنفيذ مسؤولياتها الإدارية والتنظيمية، والاستجابة للأزمات. ولذلك فإن المحافظة على جاهزية المنشآت الحيوية واستمرار خدماتها تسهم في الحد من الاضطرابات التي قد تعوق أداء المؤسسات أو تؤخر تقديم الخدمات الضرورية.

رابعاً: الحد من الآثار المتسلسلة للأزمات

قد يؤدي تعطل منشأة حيوية إلى سلسلة من التأثيرات في منشآت أخرى تعتمد عليها، وهو ما يُعرف بالآثار المتسلسلة أو المتتابع. وقد يظهر ذلك، على سبيل المثال، عندما يؤثر انقطاع الطاقة في الاتصالات أو إمدادات المياه أو بعض الخدمات الصحية.

ومن هنا، تتطلب حماية المنشآت الحيوية النظر إلى المخاطر ضمن إطار مترابط، يراعي الاعتماد المتبادل بين القطاعات، ولا يقتصر على تقييم كل منشأة بمعزل عن محيطها التشغيلي.

خامساً: تعزيز الثقة المجتمعية والقدرة على التعافي

يسهم انتظام الخدمات الأساسية واستعادة تشغيلها عند الاضطراب في تعزيز شعور الأفراد بالأمن والاستقرار، وفي الحد من الآثار الاجتماعية للأزمات. ولا تتحقق هذه النتيجة بالحراسة وحدها، بل من خلال تكامل الحماية الوقائية مع الاستعداد للطوارئ، واستمرارية الأعمال، والتواصل الفعال مع الجهات المعنية، وسرعة استعادة الخدمات المتضررة.

وبذلك، تتجاوز أهمية المنشآت الحيوية حدود قيمتها المادية أو الإدارية؛ لتتصل بقدرة المجتمع على مواصلة نشاطه، ومواجهة الأزمات، واستعادة أوضاعه التشغيلية المعتادة بعد وقوع الاضطرابات.

المبحث الثاني: تصنيف المنشآت الحيوية

المطلب الأول: منشآت الطاقة والوقود

تُعد منشآت الطاقة والوقود من المرافق ذات الأهمية الحيوية؛ لارتباطها بتوفير مصادر الطاقة اللازمة لتشغيل المنازل والمنشآت الصناعية والمرافق الصحية ووسائل النقل وشبكات الاتصالات وغيرها من الخدمات الأساسية. وقد يؤدي تعطل هذه المنشآت أو انقطاع إمداداتها إلى آثار متتابة تتجاوز نطاقها المباشر، تبعًا لحجم الخدمة المتأثرة ومدى اعتماد القطاعات الأخرى عليها.

وتشمل هذه الفئة، بحسب التصنيفات الوطنية المعتمدة، منشآت إنتاج الطاقة الكهربائية، ومحطات التحويل والتوزيع، ومنشآت إنتاج النفط والغاز ومعالجتهما وتخزينهما ونقلهما، ومستودعات الوقود، ومرافق التزويد بالطاقة والوقود.

وتتفاوت أهمية هذه المنشآت بحسب وظيفتها التشغيلية، ونطاق الخدمة التي تقدمها، ومدى توافر البدائل عند تعطلها. فقد يؤدي تعطل أحد المرافق إلى انقطاع محدود يمكن احتواؤه، بينما قد يترتب على تعطل مرفق آخر اضطراب واسع في خدمات تعتمد على الطاقة بصورة مباشرة.

ومن منظور الحماية والحراسة، تستلزم هذه الفئة مراعاة طبيعة النشاط الصناعي، ومتطلبات السلامة، والمخاطر التشغيلية والبيئية، وضوابط الدخول إلى المناطق المقيدة، والتنسيق بين مسؤولي الأمن والعاملين في التشغيل والصيانة. كما ينبغي أن تتكامل الحراسة مع خطط الطوارئ واستمرارية التشغيل، بما يضمن التعامل المنظم مع الحوادث والحد من آثارها. ولا تقتصر حماية منشآت الطاقة والوقود على منع الدخول غير المصرح به أو الاعتداء على الأصول المادية؛ بل تشمل، وفق طبيعة المنشأة، دعم سلامة العمليات، وحماية المعلومات والأنظمة ذات الصلة، وضمان فاعلية إجراءات الإبلاغ والاستجابة للحوادث.

المطلب الثاني: منشآت المياه والصرف الصحي

تؤدي منشآت المياه والصرف الصحي دورًا أساسيًا في حماية الصحة العامة، وتلبية الاحتياجات اليومية للسكان، ودعم الأنشطة الاقتصادية والخدمية. وترتبط أهمية هذه المنشآت بضرورة توفير المياه المأمونة، والتعامل السليم مع مياه الصرف الصحي، والحد من المخاطر البيئية والصحية التي قد تنشأ عن انقطاع الخدمات أو تلوثها أو تعطل مرافقها.

وتشمل هذه الفئة منشآت استخراج المياه ومعالجتها وتحليتها، ومحطات الضخ والتوزيع، والخزانات الرئيسية، وشبكات الإمداد، ومحطات معالجة مياه الصرف الصحي، والمرافق المرتبطة بتصريفها أو إعادة استخدامها وفق الأنظمة المعمول بها.

وتتفاوت درجة حيوية هذه المنشآت تبعًا لعدد المستفيدين منها، وطبيعة الخدمة التي تقدمها، والمدة التي يمكن خلالها الاستعاضة عنها بمصادر بديلة، والآثار المحتملة لتعطلها. كما أن بعض منشآت المياه والصرف الصحي يرتبط ارتباطًا مباشرًا بخدمات أخرى، مثل المستشفيات والمنشآت الغذائية والمرافق العامة، الأمر الذي يجعل استمرار تشغيلها عنصرًا مهمًا في الحد من الأزمات الصحية والبيئية.

وتقتضي حراسة هذه المنشآت مراعاة طبيعة المرافق ومناطق التشغيل، وضبط الدخول إلى المواقع التي تتطلب حماية خاصة، والمحافظة على سلامة الأصول والتجهيزات، والتنسيق مع فرق التشغيل والصيانة والاستجابة للطوارئ. وينبغي أن تُحدد الإجراءات التفصيلية وفق تقييم المخاطر والاشتراطات الفنية والصحية والتنظيمية ذات الصلة.

كما تتطلب الحماية الفاعلة الاهتمام باستمرارية الخدمة، ووضع ترتيبات مناسبة للإبلاغ عن الحوادث والتعامل مع حالات التعطل أو الاشتباه في التلوث أو العبث بالمرافق، بالتنسيق مع الجهات المختصة.

المطلب الثالث: منشآت الصحة والمستشفيات

تكتسب المنشآت الصحية أهمية حيوية من ارتباطها المباشر بحفظ الأرواح، وتقديم الرعاية الطبية، والاستجابة للحوادث والطوارئ، ومواجهة الأوبئة والأزمات الصحية. ويؤثر تعطل خدماتها في قدرة المجتمع على تلبية احتياجاته العلاجية، ولا سيما في الحالات التي تتطلب تدخلاً طبياً عاجلاً أو خدمات متخصصة يصعب توفير بدائل فورية لها.

وتشمل هذه الفئة المستشفيات العامة والتخصصية، ومراكز الرعاية الصحية، ومرافق الإسعاف والطوارئ، ومختبرات التشخيص المرجعية، وبنوك الدم، ومرافق إنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية وتخزينها، وغيرها من المنشآت التي يعتمد عليها النظام الصحي في أداء وظائفه الأساسية. وتتسم المنشآت الصحية بخصوصية تفرض الموازنة بين متطلبات الأمن والحماية من جهة، وضرورة إتاحة الوصول إلى الرعاية الطبية من جهة أخرى. فالحراسة في المستشفى، مثلاً، لا تستهدف ضبط الدخول فحسب، بل ينبغي أن تسهم في توفير بيئة آمنة للمرضى والمراجعين والعاملين، والمحافظة على النظام، وحماية الممتلكات والتجهيزات، والحد من الاعتداءات أو السلوكيات التي تعوق تقديم الخدمة.

ومن ثم، ينبغي أن تراعي ترتيبات الحراسة طبيعة الأقسام الصحية واختلاف احتياجاتها، مع الالتزام بحقوق المرضى وخصوصيتهم، وعدم تعطيل الإجراءات العلاجية أو الإسعافية. كما يتطلب ذلك وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، والتنسيق مع الإدارة الطبية والتمريضية والفرق الفنية، ووضع إجراءات للتعامل مع الحوادث التي قد تهدد سلامة الأشخاص أو استمرارية الخدمات.

وتشمل الحماية كذلك مراعاة سلامة الأدوية والمستلزمات الطبية، وحماية السجلات والمعلومات الصحية وفق الضوابط النظامية، ودعم خطط الإخلاء والطوارئ واستمرارية الرعاية عند وقوع الحوادث أو تعطل بعض المرافق.

المطلب الرابع: منشآت النقل والموانئ والمطارات

تمثل منشآت النقل أحد المكونات الأساسية للبنية التحتية التي تسهم في حركة الأفراد والبضائع، وربط المناطق الجغرافية، ودعم النشاط الاقتصادي والتجاري، وإيصال الإمدادات والخدمات إلى الجهات المستفيدة. وتزداد أهميتها عندما تؤدي دوراً رئيسياً في حركة التجارة الخارجية أو نقل الاحتياجات الأساسية أو الاستجابة للطوارئ.

وتشمل هذه الفئة المطارات، والموانئ البحرية، ومحطات السكك الحديدية، ومحطات النقل العام الرئيسية، ومرافق الشحن والتفريغ، ومراكز إدارة حركة النقل، والمنشآت الأخرى التي يُصنّف استمرارها ضمن الأولويات الحيوية وفق المعايير المعتمدة.

وتتفاوت أهمية هذه المنشآت بحسب حجم الحركة التي تستوعبها، ونطاق خدماتها، ودرجة ارتباطها بشبكات النقل الأخرى، ومدى توافر البدائل عند تعطلها. وقد يؤدي توقف أحد المرافق إلى تأخير نقل الأشخاص والبضائع، أو اضطراب سلاسل الإمداد، أو الحد من القدرة على إيصال المواد الضرورية إلى المناطق المتأثرة بالأزمات.

وتتطلب حماية منشآت النقل مراعاة طبيعة الحركة داخلها، وتعدد الجهات العاملة فيها، وتنوع المستخدمين والمستفيدين من خدماتها. كما تستلزم تنظيم الدخول وفق الصلاحيات المعتمدة، وحماية مناطق التشغيل والمرافق ذات الوصول المقيد، وضمان التنسيق بين الجهات الأمنية والإدارية والفنية ومقدمي خدمات النقل.

ويجب أن تتكامل الحراسة مع متطلبات السلامة التشغيلية، وإدارة الحشود عند الحاجة، وخطط الطوارئ والإخلاء، وآليات استمرارية الحركة واستعادة الخدمات. وتُحدد التدابير التفصيلية وفق طبيعة كل مرفق، والمتطلبات التنظيمية المعمول بها، ونتائج تقييم المخاطر.

المطلب الخامس: منشآت الاتصالات وتقنية المعلومات

أصبحت منشآت الاتصالات وتقنية المعلومات من المكونات الأساسية لاستمرار الخدمات العامة والأنشطة الاقتصادية؛ لاعتماد قطاعات متعددة على شبكات الاتصال والأنظمة الرقمية في تبادل المعلومات، وتنسيق الأعمال، وإدارة العمليات، وتقديم الخدمات للمستخدمين. وتشمل هذه الفئة مراكز الاتصالات، والبنية التحتية لشبكات الهاتف والإنترنت، ومراكز البيانات، ومرافق استضافة الأنظمة الرقمية، وبعض مراكز تشغيل الشبكات وإدارتها، والمنشآت التي توفر خدمات تقنية أساسية للمؤسسات العامة والخاصة.

وتتبع أهمية هذه المنشآت من أن تعطلها قد يؤثر في قدرة جهات أخرى على التواصل وتبادل البيانات وتقديم الخدمات. كما أن بعض المنشآت التقنية يجمع بين الأصول المادية والأنظمة الرقمية؛ ولذلك لا تكفي الحماية المادية وحدها لمواجهة جميع المخاطر التي قد تتعرض لها. ويتقضي ذلك التمييز بين أمن الموقع المادي والأمن السيبراني، مع التكامل بينهما ضمن إطار حماية شامل. فالحراسة المادية تُعنى، ضمن اختصاصها، بضبط الدخول إلى المواقع، وحماية الأصول والتجهيزات، وملاحظة الحوادث المادية والإبلاغ عنها؛ أما الأمن السيبراني فيتناول حماية الأنظمة والشبكات والبيانات من التهديدات الرقمية وفق الضوابط الفنية والتنظيمية المختصة.

وتتطلب الحماية الفاعلة لهذه المنشآت وضوح المسؤوليات بين فرق الأمن المادي وتقنية المعلومات والأمن السيبراني، وتنظيم صلاحيات الوصول، والمحافظة على سرية المعلومات، ودعم خطط النسخ الاحتياطي والتعافي واستمرارية الخدمات وفق طبيعة المنشأة. كما ينبغي أن تستند التدابير الأمنية إلى تقدير أهمية الأنظمة والخدمات التي تدعمها المنشأة، وأثر تعطلها في الجهات المستفيدة، ومدى توافر البدائل، دون افتراض أن جميع مرافق الاتصالات وتقنية المعلومات تخضع تلقائيًا لدرجة واحدة من الأهمية أو الحماية.

المطلب السادس: المنشآت المالية والخدمات الحكومية

تؤدي المنشآت المالية والخدمات الحكومية أدوارًا أساسية في تنظيم المعاملات الاقتصادية، وإدارة الموارد العامة، وتقديم الخدمات الإدارية والتنظيمية، وتيسير شؤون الأفراد والمؤسسات. وتختلف طبيعة هذه المنشآت ووظائفها، غير أن بعضها قد يكتسب صفة حيوية بسبب اتساع نطاق الخدمات التي يقدمها أو ارتباطه المباشر باستمرار وظائف عامة أساسية. وتشمل المنشآت المالية المصارف، ومراكز معالجة المعاملات المالية، وبعض مرافق أنظمة الدفع والتسوية، والمنشآت الأخرى التي تُصنّف خدماتها ضمن البنية التحتية المالية الحيوية وفق الأنظمة الوطنية. أما الخدمات الحكومية، فتشمل المرافق والمراكز التي تقدم خدمات عامة أساسية أو تدعم وظائف إدارية وتنظيمية لا يمكن الاستغناء عنها بسهولة. ولا يعني إدراج هذه المنشآت ضمن التصنيف أن جميع المصارف أو المباني الحكومية تُعد منشآت حيوية بالدرجة نفسها؛ إذ يتطلب ذلك تقدير طبيعة الوظيفة التي يؤديها كل مرفق، ومدى تأثير تعطل خدماته، ونطاق المستفيدين منه، والبدائل المتاحة لاستمرار العمل. وتتمثل أبرز متطلبات الحماية والحراسة في تنظيم الدخول إلى المرافق، وحماية الموظفين والمراجعين، والمحافظة على سلامة الأصول والمستندات والتجهيزات، ومنع الدخول غير المصرح به، والتعامل المنظم مع الحوادث التي قد تعوق تقديم الخدمات أو تهدد سلامة الموجودين.

كما تقتضي طبيعة بعض هذه المنشآت عناية خاصة بسرية المعلومات وحماية البيانات والسجلات، بالتكامل مع الضوابط الإدارية والتقنية والقانونية المختصة. ويجب أن تُنفَّذ إجراءات الحراسة بطريقة تحقق متطلبات الأمن، مع المحافظة على حقوق المستفيدين، واستمرار الخدمات، وسلامة المعاملات.

المطلب السابع: المنشآت الصناعية والغذائية ذات الأهمية الحيوية

تضم هذه الفئة المنشآت الصناعية والإنتاجية والغذائية التي يؤدي تعطلها إلى آثار مهمة في توفير السلع الأساسية أو استمرار سلاسل الإمداد أو سلامة المنتجات التي يحتاج إليها المجتمع. وتنبع أهميتها من طبيعة الإنتاج الذي تقوم به، ومدى اعتماد الأسواق والقطاعات الأخرى عليه، وإمكانية تعويض إنتاجها من مصادر بديلة خلال مدة مناسبة.

وتشمل، بحسب طبيعة النشاط والتصنيف المعتمد، منشآت إنتاج الأغذية وتجهيزها وتخزينها، والمخازن الكبرى للسلع الأساسية، وبعض مرافق تصنيع الأدوية والمستلزمات الضرورية، والمنشآت الصناعية التي توفر مدخلات رئيسية لقطاعات حيوية أخرى.

ولا تُعد جميع المنشآت الصناعية أو الغذائية حيوية بالضرورة؛ إذ ينبغي التمييز بين الأهمية التجارية المعتادة والأهمية التي يترتب عليها أثر واسع في تلبية الاحتياجات الأساسية أو استمرار القطاعات الأخرى. ويتطلب هذا التمييز النظر في حجم الإنتاج، وطبيعة المنتجات، ونطاق التوزيع، ومدى توافر البدائل، والآثار الصحية أو الاقتصادية المحتملة لتعطل النشاط.

وتختلف المخاطر المرتبطة بهذه المنشآت باختلاف طبيعة عملياتها؛ فقد تشمل السرقة والتخريب، أو الدخول غير المصرح به، أو العبث بالمنتجات والمخزون، فضلاً عن المخاطر التشغيلية والبيئية ومخاطر السلامة المهنية. ولذلك ينبغي أن تُصمم إجراءات الحراسة والحماية

بما يتناسب مع النشاط الفعلي للمنشأة، وبالتنسيق مع إدارات التشغيل والجودة والسلامة والصحة المهنية.

وتشمل الحماية، بحسب طبيعة المنشأة، تنظيم الوصول إلى مناطق الإنتاج والتخزين، والمحافظة على سلامة الأصول والمنتجات، ودعم إجراءات ضبط المخزون، والإبلاغ عن الحوادث والاشتباه في العبث، والتكامل مع أنظمة الجودة وسلامة الغذاء وإدارة الطوارئ.

وتكتسب استمرارية الإنتاج والتوزيع أهمية خاصة في المنشآت التي توفر سلعة أساسية؛ إذ قد يؤدي تعطّلها إلى نقص الإمدادات أو اضطراب وصول المنتجات إلى المستفيدين. ومن ثم، فإن حمايتها ينبغي أن ترتبط بتقدير آثار التعطل، وتحديد أولويات الاستعادة، والتنسيق مع الجهات المعنية بسلاسل الإمداد.

المبحث الثالث: مفهوم الحراسة والتأمين الأمني

المطلب الأول: مفهوم الحراسة الأمنية

تُعَدّ الحراسة الأمنية أحد المكونات الأساسية للجهود الرامية إلى حماية المنشآت والأشخاص والممتلكات، وتتمثل وظيفتها العامة في اتخاذ إجراءات وقائية ورقابية ضمن نطاق محدد، بهدف الحد من فرص وقوع الحوادث الأمنية، واكتشاف مظاهر الخطر أو المخالفات، والإبلاغ عنها، والتعامل الأولي معها وفق الصلاحيات والإجراءات المعتمدة.

ويمكن تعريف الحراسة الأمنية، في إطار هذا البحث، بأنها: مجموعة من المهام والإجراءات المهنية التي يتولاها أفراد الحراسة أو الجهات المختصة، بهدف المحافظة على أمن المنشأة والأشخاص والممتلكات الواقعة ضمن نطاق مسؤوليتهم، من خلال المراقبة وضبط الدخول والخروج والتحقق من الصلاحيات وملاحظة الحالات غير المعتادة والإبلاغ عن الحوادث، واتخاذ الإجراءات الأولية المسموح بها نظامًا.

ويُستفاد من هذا التعريف أن الحراسة الأمنية لا تقتصر على الوجود المادي للحارس في موقع معين، وإنما تشمل أداء مجموعة من الوظائف الوقائية والرقابية التي تتطلب اليقظة والانضباط والالتزام بالتعليمات والقدرة على التقدير الأولي للمواقف، مع مراعاة حدود الصلاحيات والمسؤوليات المقررة.

أولاً: الطبيعة الوقائية للحراسة الأمنية

تتمثل الوظيفة الوقائية للحراسة في الإسهام في الحد من فرص وقوع الاعتداءات والمخالفات والحوادث الأمنية، من خلال تطبيق الإجراءات المعتمدة، وملاحظة الأوضاع غير المعتادة، والتحقق من الالتزام بضوابط الدخول، والمحافظة على النظام داخل نطاق المسؤولية. وتكتسب هذه الوظيفة أهمية خاصة في المنشآت الحيوية؛ لأن وقوع حادث أمني فيها قد يؤدي إلى آثار تتجاوز حدود الموقع، بحسب طبيعة المنشأة والخدمات التي تقدمها. ومع ذلك، فإن الحراسة لا تضمن منع جميع الحوادث، وإنما تسهم في خفض احتمالات وقوعها أو الحد من آثارها ضمن حدود الإمكانيات المتاحة وكفاءة الإجراءات المعتمدة.

ثانياً: الوظيفة الرقابية والتنظيمية

تتضمن الحراسة الأمنية متابعة الالتزام بالتعليمات المنظمة لدخول المنشأة واستخدام مرافقها، والتحقق من الصلاحيات وفق الإجراءات المقررة، وملاحظة الحالات التي قد تستدعي التدخل أو الإبلاغ. كما تشمل توثيق الوقائع والملاحظات الأمنية ورفع التقارير إلى الجهات المسؤولة، بما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة ومعالجة أوجه القصور.

وتتطلب هذه الوظيفة الالتزام بالموضوعية والدقة في تسجيل الوقائع، والتمييز بين الملاحظات المباشرة والاستنتاجات الشخصية، وعدم تجاوز الاختصاصات الممنوحة لأفراد الحراسة.

ثالثاً: الوظيفة الاستجابية الأولية

لا تنتهي مسؤولية الحراسة عند اكتشاف الحادث أو الإبلاغ عنه، بل تشمل، في حدود الصلاحيات والتدريب المتاحين، اتخاذ الإجراءات الأولية اللازمة للمحافظة على سلامة الأشخاص، وتنبيه الجهات المختصة، وتنظيم التعامل الأولي مع الموقف، ومنع تفاقم آثاره قدر الإمكان.

وتختلف طبيعة هذه الإجراءات باختلاف الحادث والبيئة التشغيلية والأنظمة المعمول بها؛ إذ يجب التمييز بين المهام التي يجوز لأفراد الحراسة تنفيذها مباشرة، والمهام التي تستلزم تدخل الجهات الأمنية أو فرق الطوارئ أو المختصين الفنيين.

وبناءً على ذلك، فإن فاعلية الحراسة الأمنية تتوقف على وضوح المهام والصلاحيات، وكفاءة الأفراد، وجودة التدريب، وملاءمة الإجراءات، وتوافر قنوات اتصال فعالة مع الإدارة والجهات المختصة.

المطلب الثاني: مفهوم التأمين الأمني للمنشآت

يُستخدم مصطلح التأمين الأمني للدلالة على الإجراءات والتدابير المنظمة التي تستهدف حماية المنشأة من المخاطر والتهديدات التي قد تمس أمنها أو سلامة أصولها أو انتظام وظائفها. وهو بهذا المعنى أوسع من الحراسة الأمنية؛ لأنه يشمل تحديد المخاطر وتقديرها، واختيار التدابير الوقائية، وتنظيم المسؤوليات، وتنسيق الموارد والإجراءات، ومراجعة فاعلية الحماية وتطويرها. ويمكن تعريف التأمين الأمني للمنشآت، في إطار هذا البحث، بأنه: **عملية منظمة لتحديد المخاطر والتهديدات الأمنية التي قد تواجه المنشأة، وتقدير آثارها المحتملة، وتصميم التدابير الوقائية والرقابية والاستجابية المناسبة، وتنسيق تنفيذها ومراجعة فاعليتها؛ بهدف حماية الأشخاص والأصول والمعلومات والوظائف الأساسية للمنشأة وفق طبيعتها ومستوى المخاطر المحيطة بها.**

ويُعدّ هذا التعريف تعريفاً إجرائياً لأغراض البحث، ولا يُقصد به أن يكون تعريفاً قانونياً موحداً في جميع الأنظمة والقطاعات.

أولاً: أهداف التأمين الأمني للمنشآت

يسعى التأمين الأمني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة، من أبرزها:

١. **حماية الأرواح والأشخاص:** من خلال تقليل فرص التعرض للاعتداءات والمخاطر الأمنية، وتوفير بيئة منظمة وآمنة للعاملين والزوار والمستفيدين.
 ٢. **المحافظة على الممتلكات والأصول:** بما يشمل المباني والتجهيزات والمخزون والموارد التي تعتمد عليها المنشأة في أداء وظائفها.
 ٣. **حماية المعلومات والموارد ذات الحساسية الأمنية:** وفق طبيعة المنشأة، وبالتنسيق مع الجهات المختصة بحماية المعلومات والأنظمة الرقمية.
 ٤. **الحد من احتمالات الحوادث الأمنية وآثارها:** من خلال التدابير الوقائية والرقابية، ورفع القدرة على اكتشاف الوقائع والتعامل معها في الوقت المناسب.
 ٥. **دعم استمرارية الوظائف الأساسية:** عن طريق التكامل مع خطط استمرارية الأعمال والطوارئ والتعافي، بما يساعد على تقليل مدة التعطل وآثاره.
 ٦. **رفع كفاءة استخدام الموارد الأمنية:** بتوجيه الإمكانيات البشرية والفنية والإدارية إلى المجالات التي تستدعي الحماية، استناداً إلى تقييم المخاطر والأولويات.
- وتتفاوت الأولوية النسبية لهذه الأهداف من منشأة إلى أخرى؛ تبعاً لطبيعة نشاطها، وحجمها، والآثار المحتملة لتعطّلها، والمتطلبات التنظيمية التي تخضع لها.

ثانياً: مكونات التأمين الأمني

يتحقق التأمين الأمني الفاعل من خلال تكامل عدد من المكونات، لا من خلال إجراء منفرد أو وسيلة واحدة.

1 التقييم الأمني للمخاطر

تبدأ عملية التأمين بتحديد الأصول والوظائف التي تحتاج إلى الحماية، والتعرف على التهديدات المحتملة، وتقدير مواطن الضعف والآثار المتوقعة للحوادث. ويُستخدم هذا التقييم لتحديد الأولويات واختيار التدابير المناسبة، بدلاً من تطبيق إجراءات موحدة لا تراعي الفروق بين المنشآت.

2 التدابير الوقائية والرقابية

تشمل التدابير التي تهدف إلى الحد من فرص وقوع الحوادث أو اكتشاف المؤشرات الدالة عليها، مثل تنظيم الدخول والخروج، والتحقق من الصلاحيات، والمراقبة ضمن الضوابط المعتمدة، وصيانة وسائل الحماية، ومراجعة الالتزام بالإجراءات الأمنية.

3 التنظيم الإداري وتحديد المسؤوليات

يتطلب التأمين الأمني توزيعاً واضحاً للمسؤوليات، وتحديدًا للصلاحيات، ووضع إجراءات مكتوبة للعمل والإبلاغ والتصعيد، بما يمنع تضارب الاختصاصات ويعزز التنسيق بين إدارة المنشأة وأفراد الحراسة والجهات الأمنية والفنية ذات الصلة.

4 الاستعداد والاستجابة للحوادث

تتضمن هذه المرحلة إعداد إجراءات للتعامل مع الحوادث الأمنية المتوقعة، وتحديد آليات الإبلاغ والتواصل، وتنظيم الاستجابة الأولية، والتنسيق مع الجهات المختصة وفق طبيعة الموقف. ويُراعى في ذلك أن تكون الإجراءات متناسبة مع مستوى الخطر، وأن تُنفَّذ في حدود الصلاحيات المقررة.

5 المراجعة والتحسين المستمر

لا يُعدّ التأمين الأمني إجراءً ثابتاً ينتهي بمجرد وضع الخطة أو توفير التجهيزات، بل هو عملية مستمرة تتطلب مراجعة الحوادث والملاحظات، وتقييم كفاءة الإجراءات، ومعالجة أوجه القصور، وتحديث التدابير كلما تغيرت طبيعة المنشأة أو مستوى المخاطر أو المتطلبات التنظيمية.

وبذلك، يتضح أن التأمين الأمني إطار إداري ومهني شامل، تتكامل داخله الحراسة مع التخطيط والرقابة والتنسيق والاستجابة والمراجعة.

المطلب الثالث: العلاقة بين الحراسة والأمن والسلامة وإدارة المخاطر

ترتبط الحراسة الأمنية والأمن والسلامة وإدارة المخاطر بعلاقات تكامل وتداخل، غير أن لكل منها مجالاً وظيفياً يميزه عن المجالات الأخرى. ويساعد ضبط هذه العلاقة على توزيع المسؤوليات بصورة سليمة، وتجنب الخلط بين المهام الأمنية والمهام الفنية، وبناء منظومة حماية أكثر اتساقاً.

أولاً: العلاقة بين الحراسة والأمن

يمثل الأمن مفهوماً أوسع من الحراسة؛ إذ يشمل السياسات والترتيبات والموارد والإجراءات التي تستهدف حماية الأشخاص والأصول والمعلومات والوظائف من التهديدات ذات الصلة. أما

الحراسة فهي وظيفة تنفيذية ضمن هذا الإطار، تتولى تطبيق مجموعة من الإجراءات الوقائية والرقابية والاستجابية الأولية.

وعليه، فإن وجود أفراد الحراسة لا يعني اكتمال المنظومة الأمنية؛ فقد تتطلب حماية المنشأة تدابير إضافية تتعلق بتنظيم الدخول، وصيانة وسائل الحماية، وإدارة الصلاحيات، وحماية المعلومات، والتنسيق المؤسسي، والتخطيط للطوارئ.

وفي المقابل، لا تتحقق فاعلية السياسات الأمنية بمجرد صياغتها؛ بل تحتاج إلى تنفيذ منضبط ومتابعة مستمرة، وتؤدي الحراسة دورًا مهمًا في هذا الجانب من خلال تطبيق التعليمات، ورصد الملاحظات، والإبلاغ عن الحوادث، وتوثيق الوقائع ذات الصلة.

ثانيًا: العلاقة بين الحراسة والسلامة

تُعنى السلامة، في معناها المهني العام، بالوقاية من الحوادث والإصابات والأضرار التي قد تنشأ عن ظروف العمل أو العمليات التشغيلية أو المخاطر البيئية والفنية. أما الحراسة الأمنية، فتركز أساسًا على حماية المنشأة والأشخاص والأصول من التهديدات والمخالفات الأمنية ضمن نطاق اختصاصها.

ومع ذلك، يوجد تداخل عملي بين المجالين؛ إذ قد يواجه أفراد الحراسة حالات تتطلب الانتباه إلى مخاطر السلامة، مثل ملاحظة عائق يهدد حركة الأشخاص، أو الإبلاغ عن دخان أو تسرب ظاهر، أو المساعدة في تنظيم حركة الإخلاء وفق التعليمات المعتمدة.

ولا يعني هذا التداخل أن أفراد الحراسة يحلون محل المختصين بالسلامة أو فرق الطوارئ، وإنما يقتضي التنسيق بينهم، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتدريب أفراد الحراسة على التعرف إلى المؤشرات الأولية للمخاطر والإبلاغ عنها والتصرف ضمن حدود صلاحياتهم.

ومن ثم، فإن العلاقة بين الحراسة والسلامة تقوم على التكامل الوظيفي، مع المحافظة على اختصاص كل مجال، بحيث تتضافر التدابير الأمنية وإجراءات السلامة في حماية الأشخاص والمنشأة.

ثالثًا: العلاقة بين الحراسة وإدارة المخاطر

إدارة المخاطر عملية منظمة تشمل تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، واختيار أساليب التعامل معها، ومتابعة فاعلية التدابير المتخذة. وتهدف إلى دعم القرارات المتعلقة بالمخاطر في ضوء أهداف المنشأة وسياق عملها والموارد المتاحة لها.

وترتبط الحراسة بهذه العملية من جهتين أساسيتين:

○ **الجهة الأولى: الاستناد إلى تقييم المخاطر في التخطيط للحراسة.** إذ يساعد تقييم

المخاطر على تحديد طبيعة المهام المطلوبة، ومستوى التدريب اللازم، ونطاق الإجراءات الرقابية، وأولويات الحماية، مع مراعاة متطلبات الأنظمة واللوائح المعمول بها.

○ **الجهة الثانية: إسهام الحراسة في توفير المعلومات اللازمة للمراجعة.** فمن خلال

الملاحظات والتقارير وتوثيق الحوادث، يمكن التعرف إلى أوجه القصور المتكررة، وتقييم مدى الالتزام بالإجراءات، وتزويد الجهات المختصة بمعلومات تساعد على تحديث تقديرات المخاطر وتحسين التدابير الوقائية.

وبذلك، لا تُعدّ الحراسة بديلاً عن إدارة المخاطر، بل إحدى الوظائف التي تُنظّم في ضوء نتائجها، وتُراجع فاعليتها بالاستناد إلى المعلومات التي تسهم في توفيرها.

رابعاً: تكامل الحراسة والأمن والسلامة وإدارة المخاطر

يتضح من العرض السابق أن هذه المجالات متميزة من حيث الوظيفة، لكنها مترابطة من حيث الغاية والنتائج. فإدارة المخاطر توفر أساساً منهجياً لتحديد الأولويات، ويضع إطار الأمن السياسات والتدابير اللازمة للحماية، وتنفذ الحراسة المهام الوقائية والرقابية الواقعة ضمن اختصاصها، بينما تسهم السلامة في الوقاية من الحوادث والإصابات والمخاطر التشغيلية. ويستلزم التكامل بينها تحديد المسؤوليات، وتوحيد آليات الإبلاغ والتواصل، وتنظيم تبادل المعلومات وفق الصلاحيات المعتمدة، ومراجعة الإجراءات بصورة دورية. كما يتطلب تجنب الاعتماد على جهة واحدة في معالجة جميع المخاطر؛ لأن طبيعة المخاطر التي تواجه المنشآت الحيوية قد تتجاوز اختصاصات الحراسة وحدها.

ويمكن تلخيص العلاقة الوظيفية بين هذه المجالات على النحو الآتي:

علاقته بحماية المنشأة	الوظيفة الأساسية	المجال
تطبيق الإجراءات الأمنية والإبلاغ عن الوقائع والحوادث	تنفيذ المهام الوقائية والرقابية والاستجابية الأولية	الحراسة الأمنية
تنظيم منظومة حماية الأشخاص والأصول والمعلومات	وضع السياسات والترتيبات والتدابير اللازمة للحماية	الأمن
الحد من الأضرار التي قد تنشأ عن ظروف العمل أو العمليات	الوقاية من الحوادث والإصابات والمخاطر التشغيلية	السلامة
دعم تحديد الأولويات واختيار التدابير المناسبة	تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراجعتها	إدارة المخاطر

ويُراعى أن هذا التقسيم وظيفي توضيحي؛ فقد تختلف المسميات والاختصاصات التنظيمية بين المؤسسات والدول.

المطلب الرابع: الفرق بين الحراسة التقليدية ومنظومة الحماية المتكاملة

تختلف الحراسة التقليدية عن منظومة الحماية المتكاملة من حيث نطاق العمل، وأسلوب التخطيط، وطبيعة التدابير المستخدمة، وآليات التنسيق والتقييم. ولا يعني هذا التمييز أن الحراسة التقليدية عديمة الفائدة؛ إذ تظل المهام الأساسية، مثل ضبط الدخول والمراقبة والإبلاغ، ضرورية في معظم المنشآت. وإنما يتمثل الفرق في مدى إدراج هذه المهام ضمن إطار شامل ومتربط لإدارة الحماية.

أولاً: الحراسة التقليدية

يُقصد بالحراسة التقليدية، في سياق هذا البحث، نمط العمل الذي يتركز أساسًا على المهام المباشرة، مثل وجود أفراد الحراسة في المواقع المحددة، ومراقبة المداخل، والتحقق من الدخول والخروج، والمحافظة على النظام، والإبلاغ عن المخالفات والحوادث.

وتؤدي هذه المهام دورًا مهمًا في حماية المنشآت، ولا سيما عندما تُنفَّذ وفق تعليمات واضحة وتحت إشراف فعال. غير أن الاقتصار عليها دون ربطها بتقييم المخاطر والتخطيط المؤسسي والمراجعة المنتظمة قد يحد من قدرتها على التعامل مع التهديدات المركبة أو المخاطر التي تتطلب تنسيقًا بين عدة جهات.

وتتمثل أبرز سمات هذا النمط في تركيزه على التنفيذ المباشر للمهام المحددة، واعتماده على الإجراءات اليومية المعتادة، مع تفاوت مستوى ارتباطه بالتخطيط الشامل بحسب طبيعة المؤسسة ونظام عملها.

ثانيًا: منظومة الحماية المتكاملة

تقوم منظومة الحماية المتكاملة على الجمع المنظم بين الحراسة البشرية والتدابير المادية والتقنية والإدارية، وربطها بتقييم المخاطر، وإجراءات الاستجابة للحوادث، وخطط استمرارية الأعمال، وآليات المراجعة والتحسين.

ولا تعني الحماية المتكاملة مجرد زيادة عدد الحراس أو إضافة أجهزة وتقنيات جديدة؛ بل تقوم أساسًا على حسن تحديد الاحتياجات، وتكامل عناصر الحماية، ووضوح المسؤوليات، وملاءمة التدابير للمخاطر الفعلية، ومراجعة فاعليتها بصورة دورية.

وتتضمن هذه المنظومة، بحسب طبيعة المنشأة واحتياجاتها، عناصر مثل:

١. **التخطيط القائم على المخاطر:** تحديد الأصول والوظائف ذات الأولوية، وتحليل المخاطر المحتملة، وتحديد التدابير المناسبة للتعامل معها.

٢. **الحراسة البشرية المنظمة:** تحديد المهام والصلاحيات، ورفع كفاءة الأفراد، وتوحيد إجراءات العمل والإبلاغ والتوثيق.

٣. **وسائل الحماية المادية والتقنية:** استخدام وسائل ملائمة لطبيعة المنشأة، وتكاملها مع إجراءات الحراسة والرقابة، وفق الأنظمة والضوابط المعتمدة.

٤. **التنسيق المؤسسي:** تنظيم العلاقة بين إدارة المنشأة والحراسة والفرق الفنية والجهات الأمنية وفرق الطوارئ.

٥. **الاستجابة للحوادث:** تحديد آليات الإبلاغ والتصعيد والتعامل الأولي، والتنسيق مع الجهات المختصة وفق طبيعة الحادث.

٦. **استمرارية الأعمال والتعافي:** وضع ترتيبات تساعد على المحافظة على الوظائف الأساسية أو استعادتها بعد التعطل.

٧. **المراجعة والتحسين المستمر:** تحليل الحوادث والملاحظات، ومراجعة الإجراءات والتدريب والتجهيزات، وتعديلها عند الحاجة.

ثالثًا: أوجه الاختلاف بين النمطين

يمكن توضيح الفرق بين الحراسة التقليدية ومنظومة الحماية المتكاملة من خلال المقارنة الآتية:

مجال المقارنة	منظومة الحماية المتكاملة	الحراسة التقليدية
نطاق العمل	يشمل الحراسة وعناصر الحماية الأخرى ضمن إطار موحد	يتركز غالباً على المهام المباشرة للحراسة
التخطيط	يستند إلى تقييم المخاطر والأولويات	يعتمد على التعليمات والمهام اليومية المحددة
التعامل مع المخاطر	يجمع بين الوقاية والاستجابة والتعافي والمراجعة	يتركز على الملاحظة والإبلاغ والاستجابة الأولية
وسائل الحماية	يجمع بين الموارد البشرية والتدابير المادية والتقنية والإدارية	يتركز الاعتماد على الحضور البشري والإجراءات المباشرة، بحسب طبيعة العمل
التنسيق	يشمل التنسيق المنظم بين الجهات والوظائف ذات الصلة	قد يقتصر على التسلسل الإداري المباشر
تقييم الأداء	يشمل مؤشرات الأداء وتحليل الحوادث ومراجعة فاعلية التدابير	قد يعتمد على متابعة تنفيذ المهام اليومية
استمرارية التشغيل	ترتبط الحماية بخطط استمرارية الأعمال والتعافي بحسب الحاجة	قد لا تكون جزءاً من التخطيط اليومي للحراسة

ويجب فهم هذه المقارنة باعتبارها مقارنة بين نمط محدود يركز على تنفيذ مهام الحراسة، ونمط مؤسسي أوسع يدمج تلك المهام ضمن منظومة حماية متكاملة. فالحراسة البشرية يمكن أن تكون جزءاً من منظومة متقدمة، كما أن بعض المنشآت قد تدمج بالفعل بين الحراسة والتخطيط والتقنيات؛ لذلك لا يصح افتراض أن جميع أنماط الحراسة التقليدية تفتقر بالضرورة إلى التنظيم أو التخطيط.

رابعاً: أهمية منظومة الحماية المتكاملة في المنشآت الحيوية

تزداد أهمية منظومة الحماية المتكاملة في المنشآت الحيوية بسبب اتساع نطاق الآثار المحتملة لتعطّلها، واعتماد بعض القطاعات على بعضها الآخر، وتنوع المخاطر التي قد تواجهها. فالحادث الذي يبدأ بواقعة محدودة قد يؤدي، في بعض الظروف، إلى اضطراب تشغيلي أوسع إذا لم تتوافر إجراءات واضحة للإبلاغ والاستجابة والتنسيق.

ومن ثم، فإن بناء منظومة متكاملة يساعد على توزيع المسؤوليات، وتحسين تبادل المعلومات، وتوجيه الموارد إلى الأولويات، وربط التدابير الوقائية بإجراءات الاستجابة والتعافي. كما يتيح مراجعة فاعلية الحماية في ضوء الحوادث الفعلية والتغيرات التي تطرأ على المنشأة وبيئتها التشغيلية.

ولا يعني ذلك أن المنظومة المتكاملة تمنع جميع الحوادث أو تلغي المخاطر، بل تهدف إلى خفض احتمالات وقوعها، والحد من آثارها، وتعزيز قدرة المنشأة على التعامل معها واستعادة وظائفها الأساسية وفق إمكانياتها ومتطلبات عملها.

المبحث الرابع: أهداف حراسة المنشآت الحيوية

المطلب الأول: حماية الأرواح

تُعَدّ حماية الأرواح الهدف الأسمى من أهداف حراسة المنشآت الحيوية؛ إذ تتقدم سلامة الإنسان على الاعتبارات المادية والإدارية، وتوجّه الإجراءات الأمنية نحو توفير بيئة تقل فيها احتمالات التعرض للاعتداءات والمخاطر التي تهدد حياة الأفراد أو سلامتهم.

وتشمل هذه الغاية حماية العاملين والزوار والمراجعين والمستفيدين من خدمات المنشأة، فضلاً عن الأشخاص المكلفين بأعمال الحراسة والحماية. وتزداد أهمية هذا الهدف في المنشآت التي تستقبل أعداداً كبيرة من الأفراد، أو تقدم خدمات صحية وإسعافية، أو تتعامل مع عمليات تشغيلية تنطوي على مخاطر خاصة.

وتسهم الحراسة في تحقيق هذا الهدف من خلال تطبيق إجراءات الدخول والخروج، وملاحظة السلوكيات أو الظروف غير المعتادة، والإبلاغ عن التهديدات المحتملة، والمحافظة على النظام داخل نطاق المسؤولية، والتعامل الأولي مع الوقائع التي قد تهدد سلامة الموجودين، وفق التعليمات والصلاحيات المعتمدة.

كما تتطلب حماية الأرواح استعداداً للتعامل مع الحالات الطارئة التي قد تستدعي إخلاء بعض المناطق، أو تنظيم حركة الأشخاص، أو إبلاغ فرق الإسعاف والطوارئ، أو اتخاذ إجراءات أولية للمحافظة على سلامة الموجودين. وينبغي أن تتم هذه الإجراءات وفق خطط واضحة، وبالتنسيق مع الجهات المختصة، مع مراعاة طبيعة المنشأة واحتياجات الأشخاص الموجودين فيها.

ولا تتحقق حماية الأرواح بالحراسة وحدها؛ بل تتطلب تكاملها مع متطلبات السلامة المهنية، والوقاية من الحوادث، والصيانة الفنية، والتدريب على الطوارئ، وتوفير وسائل الإبلاغ والإنقاذ الملائمة. ومن ثم، تتمثل مساهمة الحراسة في هذا المجال في الوقاية والرقابة والتنبيه والاستجابة الأولية ضمن حدود الاختصاص، بما يدعم الجهود المؤسسية الرامية إلى حماية الإنسان وصون سلامته.

المطلب الثاني: حماية الأصول والممتلكات

تمثل الأصول والممتلكات أحد المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المنشآت الحيوية في أداء وظائفها واستمرار خدماتها. وتشمل هذه الأصول المباني والمرافق والتجهيزات والآلات والمخزون والوثائق وغيرها من الموارد المادية التي تتفاوت أهميتها بحسب طبيعة النشاط الذي تؤديه المنشأة.

وتهدف حراسة الأصول إلى الحد من تعرضها للسرقة أو التخريب أو العبث أو الاستخدام غير المصرح به، والمحافظة على سلامتها وصلاحياتها للاستخدام، بما يقلل من الخسائر المادية والتشغيلية التي قد تنشأ عن الاعتداءات أو المخالفات الأمنية.

وتؤدي الحراسة دوراً مهماً في تحقيق هذا الهدف من خلال مراقبة المواقع الواقعة ضمن نطاق المسؤولية، والتحقق من الصلاحيات المتعلقة بالدخول، وملاحظة التغيرات أو الأوضاع غير المعتادة، والإبلاغ عن حالات العبث أو الفقد أو التلف، وتوثيق الوقائع وفق الإجراءات المعتمدة.

ولا تقتصر أهمية حماية الأصول على المحافظة على قيمتها المالية؛ إذ قد يؤدي فقدان بعض التجهيزات أو تعطلها إلى توقف خدمة أساسية أو انخفاض القدرة التشغيلية للمنشأة. ومن ثم، ينبغي تقدير أهمية الأصول في ضوء الوظائف التي تدعمها، ومدى إمكانية استبدالها، والوقت اللازم لإصلاحها أو توفير بدائل عنها.

كما تتطلب حماية الممتلكات التنسيق بين الحراسة والإدارات المسؤولة عن التشغيل والصيانة وإدارة المخزون، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بالإبلاغ عن الأعطال أو الفقد أو الأضرار. ويُراعى في ذلك أن أعمال الحراسة لا تحل محل إجراءات الصيانة الفنية أو الرقابة المالية والإدارية، وإنما تتكامل معها في إطار المحافظة على موارد المنشأة وسلامة عملياتها.

المطلب الثالث: ضمان استمرارية الخدمات

تُعَد استمرارية الخدمات من الأهداف الجوهرية لحراسة المنشآت الحيوية، نظرًا إلى ارتباط كثير من هذه المنشآت بتقديم خدمات أساسية يحتاج إليها الأفراد والمؤسسات بصورة مستمرة. وقد يؤدي تعطل المنشأة أو أحد مكوناتها إلى آثار تمتد إلى قطاعات أخرى تعتمد عليها، الأمر الذي يجعل المحافظة على انتظام التشغيل جزءًا مهمًا من منظومة الحماية.

ويقصد باستمرارية الخدمات قدرة المنشأة على مواصلة تقديم خدماتها الأساسية بالمستوى المقبول والمحدد وفق خططها المعتمدة، أو استعادة تلك الخدمات خلال مدة مناسبة عند تعرضها لاضطراب أو حادث. ولا تعني الاستمرارية ضمان عدم وقوع أي انقطاع، بل الاستعداد للحد من احتمالات التعطل وآثاره، وتعزيز القدرة على استعادة الوظائف الضرورية.

وتسهم الحراسة في دعم استمرارية الخدمات من خلال المحافظة على انتظام الدخول إلى المرافق، والحد من الوقائع الأمنية التي قد تعوق التشغيل، والإبلاغ المبكر عن الحوادث والملاحظات ذات الصلة، والتنسيق مع الجهات المسؤولة عن التشغيل عند ظهور ما يستدعي التدخل.

كما تساعد الحراسة، عند تنفيذها وفق إجراءات واضحة، على الحد من الاضطرابات الناشئة عن الدخول غير المصرح به أو السلوكيات التي تعوق سير العمل، وتدعم تطبيق ترتيبات الطوارئ التي تستهدف المحافظة على سلامة الأفراد واستمرار الخدمات الأساسية.

غير أن استمرارية الخدمات تتجاوز نطاق الحراسة؛ إذ تعتمد كذلك على جاهزية الأنظمة الفنية، وتوافر الموارد البشرية والتشغيلية، وخطط استمرارية الأعمال، وإجراءات التعافي من الأعطال والحوادث. ولذلك ينبغي دمج أعمال الحراسة ضمن هذه الخطط، وتحديد مسؤولياتها عند وقوع اضطراب قد يؤثر في قدرة المنشأة على أداء وظائفها.

ويبرز هذا الهدف بصفة خاصة في منشآت المياه والطاقة والصحة والاتصالات والنقل، حيث قد يؤدي تعطل بعض الخدمات إلى تأثيرات متتالية تتجاوز حدود المنشأة. ومن ثم، فإن الحراسة الفاعلة تسهم في حماية الظروف الأمنية اللازمة لاستمرار التشغيل، بالتكامل مع التدابير الفنية والإدارية المختصة.

المطلب الرابع: المحافظة على النظام والانضباط

يُعَد النظام والانضباط من المتطلبات الأساسية لسلامة العمل داخل المنشآت الحيوية وانتظام أنشطتها. ويقصد بالنظام هنا الالتزام بالقواعد والإجراءات التي تنظم الدخول والخروج،

واستخدام المرافق، وحركة الأشخاص، وممارسة الأنشطة داخل المنشأة؛ أما الانضباط فيتمثل في التقيد بالتعليمات والصلاحيات والمسؤوليات المقررة، بما يضمن وضوح الإجراءات والحد من التصرفات التي قد تعوق العمل أو تهدد السلامة.

وتؤدي الحراسة دورًا تنظيميًا مهمًا في هذا المجال من خلال تطبيق التعليمات المتعلقة بالدخول، والتحقق من الأذونات عند الاقتضاء، وتوجيه الزوار والمراجعين إلى المسارات والإجراءات المعتمدة، وملاحظة المخالفات، والإبلاغ عنها وفق التسلسل الإداري المحدد.

وتزداد أهمية هذا الهدف في المنشآت التي تتعدد فيها فئات المستخدمين أو تتداخل فيها الأنشطة التشغيلية والإدارية، أو تتطلب طبيعة عملها تقييد الوصول إلى بعض المرافق. فوضوح إجراءات الدخول والخروج، والالتزام بالتعليمات، وانتظام الحركة داخل المنشأة، عوامل تسهم في الحد من الاضطراب وتحسين بيئة العمل.

غير أن المحافظة على النظام لا تعني التضيق غير المبرر على المستخدمين أو فرض قيود تتجاوز الحاجة الأمنية، بل ينبغي أن تتم وفق قواعد واضحة ومتناسبة مع طبيعة المنشأة والمخاطر المرتبطة بها. كما يجب احترام الحقوق والخصوصية، وتطبيق التعليمات بصورة متسقة وعادلة، وتجنب التمييز أو التعسف أو تجاوز الصلاحيات.

ويتطلب تحقيق هذا الهدف أن يكون أفراد الحراسة على دراية بواجباتهم وحدود اختصاصهم، وأن تتوفر تعليمات مكتوبة تحدد آليات التعامل مع المخالفات، وسبل الإبلاغ والتصعيد، والجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تتجاوز الصلاحيات المباشرة للحراسة.

وبذلك، تسهم الحراسة في ترسيخ بيئة منظمة وآمنة، تساعد على انتظام العمل وتحقيق متطلبات الحماية دون الإخلال بحقوق الأفراد أو تعطيل الخدمات المقدمة لهم.

المطلب الخامس: الحد من المخاطر والخسائر

يُعدّ الحد من المخاطر والخسائر من الأهداف الوقائية التي تسعى حراسة المنشآت الحيوية إلى الإسهام في تحقيقها. ويشمل ذلك تقليل احتمالات وقوع الحوادث الأمنية، والحد من آثارها عند حدوثها، وتقليل الأضرار البشرية والمادية والتشغيلية التي قد تنشأ عنها.

وينبغي التمييز هنا بين الخطر والتهديد والمخاطر والخسائر. فالتهديد يشير إلى مصدر أو ظرف يمكن أن يتسبب في الضرر، بينما تعبر المخاطر عن احتمالات وقوع نتائج ضارة وآثارها في سياق معين، أما الخسائر فهي الأضرار التي تتحقق بالفعل نتيجة حادث أو واقعة. ويساعد هذا التمييز على بناء فهم أدق لوظيفة الحراسة في الوقاية من الحوادث والتعامل مع آثارها.

وتسهم الحراسة في الحد من المخاطر من خلال الالتزام بالإجراءات الوقائية، ومراقبة الأوضاع ضمن نطاق المسؤولية، والتحقق من الدخول، والإبلاغ عن مظاهر الضعف أو المخالفات، وتوثيق الحوادث والملاحظات التي قد تكشف عن الحاجة إلى تعديل الإجراءات.

كما يمكن أن تساعد التقارير الدورية وتحليل الوقائع المتكررة على تحديد أوجه القصور في تنظيم العمل أو تطبيق التعليمات، بما يتيح للإدارة والجهات المختصة اتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة. وتزداد قيمة هذه المعلومات عندما تُجمع وتُحلل بصورة منهجية، وتُستخدم في مراجعة تقييم المخاطر وتطوير التدريب والإجراءات.

ولا يعني ذلك أن الحراسة تتحمل وحدها مسؤولية إدارة جميع المخاطر؛ إذ تتطلب المخاطر التشغيلية والفنية والصحية والبيئية تدخل المختصين بها. وتتمثل مسؤولية الحراسة في التعرف إلى ما يقع ضمن نطاق الملاحظة والتكليف، والإبلاغ عنه، واتخاذ الإجراءات الأولية المسموح بها، والتعاون مع الجهات المختصة.

ومن ثم، فإن الحد من الخسائر يتحقق من خلال تكامل الوقاية والرقابة والاستجابة والتعلم من الحوادث، وليس من خلال الاعتماد على إجراء منفرد أو افتراض أن وجود الحراسة كافٍ لإزالة المخاطر.

المطلب السادس: دعم الاستجابة للحوادث والطوارئ

تُعَدُّ الاستجابة للحوادث والطوارئ من الوظائف المهمة التي تسهم الحراسة في تنفيذها ضمن منظومة الاستجابة المؤسسية. فالحوادث قد تقع رغم التدابير الوقائية، ولذلك تتوقف قدرة المنشأة على الحد من آثارها على سرعة اكتشافها، ودقة الإبلاغ عنها، ووضوح المسؤوليات، وفعالية التنسيق بين الجهات المعنية.

ويقصد بالحدث في هذا السياق واقعة قد تؤثر في أمن المنشأة أو سلامة الأشخاص أو الممتلكات أو انتظام العمل، بينما تشير حالة الطوارئ إلى وضع يستلزم استجابة عاجلة ومنظمة لحماية الأرواح أو الحد من الأضرار أو المحافظة على الوظائف الأساسية. وقد تتداخل الحوادث والطوارئ، لكن ليس كل حادث يستدعي بالضرورة إعلان حالة طوارئ.

وتسهم الحراسة في الاستجابة الأولية من خلال ملاحظة الحادث أو تلقي البلاغ عنه، وإبلاغ الجهات المختصة، وتقديم المعلومات المتاحة بدقة، وتنفيذ الإجراءات المقررة ضمن حدود الصلاحيات، والمساعدة في تنظيم حركة الأشخاص أو إخلاء المناطق عند صدور التعليمات المناسبة.

كما تتطلب الاستجابة الفاعلة المحافظة على وضوح الاتصال بين أفراد الحراسة ومسؤولي المنشأة وفرق الطوارئ، وتوثيق المعلومات الأساسية المتعلقة بالواقعة، وتجنب التصرفات غير المنسقة التي قد تزيد من المخاطر أو تعوق عمل المختصين.

ويجب أن تستند هذه المهام إلى خطط وإجراءات معتمدة، تحدد مسؤوليات الإبلاغ والتصعيد، وآليات التواصل، وحدود تدخل أفراد الحراسة، والجهات المخولة باتخاذ القرارات التشغيلية أو الفنية أو الأمنية المتخصصة.

ولا تقتصر الاستجابة الفاعلة على التعامل مع اللحظة الأولى للحدث؛ بل تمتد، على مستوى المنشأة، إلى تقييم الأضرار، واستعادة الخدمات، وتوثيق الدروس المستفادة، ومراجعة الإجراءات لمنع تكرار أوجه القصور. وتؤدي الحراسة دورًا مساندًا في هذه المراحل من خلال توفير السجلات والمعلومات ذات الصلة والتعاون مع الجهات المختصة.

وبذلك، فإن دعم الاستجابة للحوادث والطوارئ يعكس انتقال وظيفة الحراسة من مجرد الملاحظة والرقابة إلى الإسهام المنظم في إدارة المواقف الطارئة، مع الالتزام بالتدريب والصلاحيات والإجراءات المعتمدة.

الفصل الثاني: المبادئ العامة لنظم تأمين الحراسة

المبحث الأول: المبادئ الأساسية للحراسة

المطلب الأول: مبدأ الوقاية والاستباق

يُعدّ مبدأ الوقاية والاستباق من الأسس التي تقوم عليها الحراسة الأمنية الفاعلة؛ إذ يوجّه الجهود نحو التعرف المبكر إلى مصادر الخطر، والحد من فرص وقوع الحوادث، ومعالجة أوجه القصور قبل أن تتحول إلى وقائع تؤثر في أمن المنشأة أو سلامة الأشخاص أو انتظام الخدمات. ويُقصد بالوقاية اتخاذ التدابير التي تهدف إلى تقليل احتمالات وقوع الحوادث أو الحد من الظروف المهيئة لها، في حين يشير الاستباق إلى الاستعداد المبكر للمخاطر المتوقعة، والاستفادة من المعلومات والملاحظات والتقييمات المتاحة لتحديد الاحتياجات الوقائية قبل وقوع الحادث. ويتكامل المفهومان؛ فالوقاية تمثل اتجاهًا عمليًا نحو الحد من المخاطر، بينما يعزز الاستباق القدرة على توقع الاحتياجات والاستعداد لها في الوقت المناسب، دون الادعاء بإمكان التنبؤ بجميع الحوادث.

ويقتضي تطبيق هذا المبدأ أن تُبنى إجراءات الحراسة على فهم طبيعة المنشأة ووظائفها، وتحديد الأصول والأشخاص الذين يحتاجون إلى الحماية، ومراجعة الوقائع السابقة والملاحظات المتكررة، والتعرف إلى مواطن القصور في الإجراءات المعتمدة. كما يتطلب متابعة التغيرات التي قد تؤثر في مستوى المخاطر، مثل تغير طبيعة النشاط أو زيادة أعداد المستفيدين أو ظهور متطلبات تشغيلية جديدة.

وتتمثل مساهمة الحراسة في تحقيق الوقاية والاستباق في الالتزام بالتعليمات، وملاحظة الأوضاع غير المعتادة، والإبلاغ عن المخالفات والمخاطر المحتملة، وتوثيق الوقائع، والمشاركة في مراجعة الإجراءات ضمن حدود الاختصاص. وتساعد هذه الممارسات على توفير معلومات تدعم الإدارة والجهات المختصة في اتخاذ التدابير التصحيحية والوقائية المناسبة.

ولا ينبغي أن يقتصر تطبيق هذا المبدأ على الاستجابة للمشكلات بعد وقوعها، بل يجب أن يشمل مراجعة الإجراءات بصورة دورية، والتدريب على السيناريوهات المحتملة، والتحقق من جاهزية وسائل الاتصال والإبلاغ، ومعالجة أوجه القصور التي تظهر أثناء العمل أو التمارين.

ومع ذلك، فإن الوقاية والاستباق لا يعنيان إمكان منع جميع الحوادث، وإنما يستهدفان خفض احتمالات وقوعها وتقليل آثارها المتوقعة، في حدود الإمكانيات المتاحة والمعرفة المتوافرة وطبيعة المخاطر. وتتحقق فاعلية هذا المبدأ عندما تتحول الملاحظات والخبرات السابقة إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ والتقييم والتحسين.

المطلب الثاني: مبدأ التناسب بين مستوى الحماية وطبيعة المخاطر

يقوم مبدأ التناسب على أن تكون تدابير الحماية متوافقة مع طبيعة المخاطر التي تواجه المنشأة، واحتمالات وقوعها، وشدة آثارها المحتملة، ومدى أهمية الأصول والخدمات المعرضة لها. فلا يُعدّ تطبيق مستوى موحد من الحراسة على جميع المنشآت منهجًا مناسبًا بالضرورة؛ لأن المنشآت تختلف في وظائفها، وحجمها، ونطاق المستفيدين منها، ودرجة اعتماد القطاعات الأخرى عليها، والموارد المتاحة لحمايتها.

ويقتضي هذا المبدأ التمييز بين الأهمية العامة للمنشأة ومستوى المخاطر المرتبطة بها. فقد تكون المنشأة ذات أهمية كبيرة، لكن بعض مخاطرها منخفضة الاحتمال أو محدودة الأثر، بينما قد تواجه منشأة أخرى مخاطر أكثر إلحاحًا تستدعي تدابير إضافية. ولذلك ينبغي ألا يُحدد مستوى الحماية بناءً على الانطباعات أو الافتراضات العامة وحدها، بل استنادًا إلى تقييم منهجي يراعي طبيعة التهديدات ومواطن الضعف والنتائج المحتملة.

ويشمل تطبيق التناسب تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية والتجهيزات والإجراءات التنظيمية، وتقدير مستوى التدريب والإشراف المطلوب، ومراجعة التدابير القائمة للتأكد من ملاءمتها للمخاطر. كما يقتضي توجيه الموارد إلى المجالات ذات الأولوية، مع مراعاة المتطلبات القانونية والتنظيمية والقيود التشغيلية.

ولا يعني التناسب بالضرورة زيادة مستوى الحماية كلما ارتفعت المخاطر فحسب، بل يشمل أيضًا اختيار نوع التدبير الأنسب للمشكلة المراد معالجتها. فقد يكون تحسين إجراء إداري أو معالجة خلل تشغيلي أكثر ملاءمة من إضافة مورد جديد، وقد يتطلب خطر معين الجمع بين تدابير بشرية وتقنية وتنظيمية لتحقيق مستوى الحماية المطلوب.

ويجب كذلك أن تتسم تدابير الحماية بالتناسب مع حقوق الأفراد واحتياجات المستفيدين من خدمات المنشأة. فالإجراءات الأمنية ينبغي أن تحقق الغرض المشروع منها، وألا تتجاوز ما تقتضيه الحاجة أو تخالف الأنظمة المعمول بها. وتزداد أهمية ذلك في المنشآت المفتوحة للجمهور، مثل المستشفيات والمرافق الخدمية، حيث يتعين الجمع بين متطلبات الحماية وسهولة الوصول إلى الخدمات.

ومن ثم، فإن التناسب بين مستوى الحماية وطبيعة المخاطر يمثل أساسًا لترشيد الموارد، وتحسين فاعلية التدابير، والحد من الإجراءات غير الضرورية، مع المحافظة على مستوى الحماية الذي تقتضيه طبيعة المنشأة ودرجة المخاطر المرتبطة بها.

المطلب الثالث: مبدأ وضوح المسؤوليات والصلاحيات

يُعدّ وضوح المسؤوليات والصلاحيات من المتطلبات الأساسية لتنظيم أعمال الحراسة وضمان اتساقها. فحتى مع توافر الموارد والتجهيزات المناسبة، قد تتراجع فاعلية الحماية إذا لم تكن الأدوار محددة، أو تداخلت الاختصاصات، أو غابت الإجراءات التي تنظم اتخاذ القرار والإبلاغ عن الحوادث والتعامل مع الحالات الاستثنائية.

ويقصد بالمسؤولية تحديد المهام والواجبات التي يُكلف بها كل فرد أو جهة، وما يترتب على أدائها من التزامات مهنية وإدارية. أما الصلاحية، فتشير إلى حدود السلطة المخولة للفرد أو الجهة لاتخاذ القرارات أو تنفيذ الإجراءات اللازمة لأداء المهام المكلف بها، وفق الأنظمة والتعليمات المعتمدة.

ويقتضي هذا المبدأ تحديد الهيكل التنظيمي لأعمال الحراسة، وبيان خطوط الإشراف والتبعية، وتوزيع المهام بين المسؤولين وأفراد الحراسة، وتوضيح آليات التواصل والإبلاغ والتصعيد. كما يستلزم تحديد الإجراءات التي يجوز تنفيذها مباشرة، والحالات التي تتطلب الرجوع إلى المسؤول المباشر أو إحالة الأمر إلى الجهات الأمنية أو الفنية المختصة.

وتبرز أهمية هذا المبدأ عند وقوع الحوادث والطوارئ؛ إذ قد يؤدي الغموض في الصلاحيات إلى تأخر الإبلاغ، أو تضارب القرارات، أو اتخاذ إجراءات غير منسقة، بما يزيد من صعوبة التعامل مع الموقف. ولذلك ينبغي أن تكون التعليمات واضحة ومكتوبة بالقدر الذي تقتضيه طبيعة العمل، وأن يتلقى أفراد الحراسة تدريباً مناسباً على فهمها وتطبيقها.

كما يتطلب وضوح المسؤوليات الفصل بين المهام الأمنية والاختصاصات الفنية والإدارية الأخرى. فأفراد الحراسة يؤدون المهام الموكلة إليهم في نطاق الحماية والرقابة والإبلاغ والاستجابة الأولية، بينما تبقى القرارات الفنية والتشغيلية المتخصصة من اختصاص الجهات المخولة بها. ويجب أن تنظم الإجراءات العلاقة بين هذه الأطراف، بما يضمن سرعة التنسيق وعدم تجاوز حدود الاختصاص.

ولا يقتصر هذا المبدأ على تحديد الواجبات عند بدء العمل، بل يشمل المراجعة المستمرة للتعليمات عند تغير الهيكل التنظيمي أو طبيعة النشاط أو المتطلبات النظامية. كما يقتضي توثيق المهام والقرارات والوقائع ذات الصلة، بما يساعد على التحقق من سلامة الإجراءات، وتحديد أوجه القصور، وتعزيز المساءلة المهنية.

وبذلك، يسهم وضوح المسؤوليات والصلاحيات في تقليل الأخطاء التنظيمية، وتحسين التنسيق، وتعزيز الانضباط، وضمان أن تُنفذ التدابير الأمنية بصورة مشروعة ومنظمة.

المطلب الرابع: مبدأ التكامل بين الإجراءات والموارد البشرية والتقنيات

تتطلب حماية المنشآت الحيوية تكاملاً بين الإجراءات التنظيمية، والموارد البشرية، ووسائل الحماية التقنية والمادية؛ إذ لا يكفي الاعتماد على عنصر واحد لتحقيق الحماية المطلوبة في جميع الظروف. ففاعلية الحراسة تتأثر بمدى اتساق هذه العناصر، ووضوح العلاقة بينها، وقدرتها على دعم بعضها بعضاً.

ويُقصد بالتكامل أن تُصمم عناصر الحماية وتُدار بوصفها أجزاء مترابطة من منظومة واحدة، بحيث تؤدي كل منها وظيفة محددة، وتتكامل مع بقية الوظائف لتحقيق أهداف الحماية. ولا يعني ذلك استخدام أكبر عدد ممكن من الوسائل أو التقنيات، بل اختيار العناصر التي تتناسب مع احتياجات المنشأة ومخاطرها، وضمان إمكان تشغيلها وصيانتها ومراجعة فاعليتها.

أولاً: تكامل الإجراءات التنظيمية

تشمل الإجراءات التنظيمية التعليمات المكتوبة، وضوابط الدخول والخروج، وآليات الإبلاغ والتوثيق، وخطط الاستجابة للحوادث، وقواعد التنسيق بين الجهات المعنية. وتمثل هذه الإجراءات الإطار الذي ينظم أداء الأفراد واستخدام التجهيزات، ويحدد كيفية التعامل مع الوقائع المختلفة.

وتفقد الإجراءات جانباً من فاعليتها إذا كانت غامضة أو متعارضة أو غير معروفة للعاملين. ولذلك ينبغي مراجعتها دورياً، والتحقق من وضوحها وقابليتها للتطبيق، وتحديثها عندما تتغير طبيعة المنشأة أو متطلبات العمل.

ثانياً: كفاءة الموارد البشرية

يمثل العنصر البشري جزءاً محورياً من منظومة الحراسة؛ لأن تنفيذ الإجراءات وملاحظة الوقائع والتواصل مع الجهات المعنية يتطلب أفراداً يمتلكون المعرفة والمهارات المهنية اللازمة.

وتشمل متطلبات الكفاءة التدريب المناسب، وفهم التعليمات والصلاحيات، والقدرة على التواصل، والدقة في توثيق الوقائع، والالتزام بالانضباط والسلوك المهني. ولا تتحقق الاستفادة من الموارد البشرية بمجرد توفير الأفراد، بل تتطلب تحديد المهام بوضوح، وتوفير الإشراف، والتدريب المستمر، ومتابعة الأداء، ومعالجة أوجه القصور التي تظهر أثناء العمل.

ثالثاً: ملائمة الوسائل التقنية والمادية

قد تتطلب بعض المنشآت استخدام وسائل تقنية ومادية لدعم الحراسة، بحسب طبيعة نشاطها ومستوى المخاطر المرتبطة بها. وتتمثل أهمية هذه الوسائل في دعم الملاحظة والرقابة، وتحسين توثيق الوقائع، وتعزيز سرعة الإبلاغ، والمساعدة على تنفيذ الإجراءات المعتمدة. غير أن وجود الوسائل التقنية لا يضمن فاعليتها تلقائياً؛ إذ يعتمد ذلك على ملائمتها للاحتياجات، وصيانتها، وتوافر الموارد اللازمة لتشغيلها، وكفاءة الأشخاص المسؤولين عنها، والالتزام باستخدامها بالأنظمة والضوابط ذات الصلة.

رابعاً: التنسيق بين عناصر المنظومة

يتحقق التكامل عندما تكون العلاقة بين الإجراءات والأفراد والتقنيات واضحة، وعندما تُنظم آليات تبادل المعلومات والإبلاغ عن الأعطال والملاحظات، وتُحدد مسؤولية متابعة كل عنصر ومعالجة أوجه القصور فيه.

فعلى سبيل المثال، لا تتحقق الفائدة المرجوة من وسيلة مراقبة أو نظام إنذار إذا لم توجد إجراءات واضحة للتعامل مع التنبيهات، أو إذا لم يكن المسؤولون عن الاستجابة مدربين على أداء مهامهم، أو إذا تعطلت قنوات الاتصال بينهم.

ومن ثم، فإن التكامل بين الإجراءات والموارد البشرية والتقنيات يقوم على التخطيط المنظم، ووضوح المسؤوليات، وتناسب الموارد مع الاحتياجات، والتقييم المستمر للأداء. ويسهم ذلك في الحد من الاعتماد المفرط على عنصر واحد، وتعزيز قدرة المنشأة على مواجهة المخاطر ضمن منظومة مترابطة.

المطلب الخامس: مبدأ الاستمرارية والجاهزية

يقوم مبدأ الاستمرارية والجاهزية على المحافظة على قدرة نظام الحراسة على أداء وظائفه بصورة منتظمة، والاستعداد للتعامل مع الحوادث والتغيرات التي قد تؤثر في أمن المنشأة أو انتظام خدماتها. ولا يقتصر هذا المبدأ على استمرار وجود أفراد الحراسة في مواقع العمل، بل يشمل توافر الموارد والإجراءات والاتصالات والإشراف والتدريب اللازم لتنفيذ المهام وفق متطلبات العمل.

ويُقصد بالاستمرارية انتظام أداء وظائف الحراسة وعدم انقطاعها على نحو يخل بالمتطلبات الأمنية المعتمدة، في حين تشير الجاهزية إلى مدى استعداد الأفراد والموارد والإجراءات للتعامل مع الظروف المعتادة والحالات الطارئة. ويرتبط المفهومان أحدهما بالآخر؛ إذ تتطلب الاستمرارية قدرًا مناسبًا من الجاهزية، كما تتطلب الجاهزية مراجعة مستمرة للتأكد من صلاحية الموارد والإجراءات.

أولاً: استمرارية أداء مهام الحراسة

تتطلب استمرارية الحراسة تنظيم جداول العمل وتوزيع المسؤوليات، وضمان انتقال المهام بين العاملين بصورة واضحة، والمحافظة على قنوات الاتصال والإشراف، وتحديد آليات التعامل مع الغياب أو تعذر أداء بعض المهام. وينبغي أن تتم هذه الترتيبات وفق احتياجات المنشأة ومستوى المخاطر والمتطلبات النظامية ذات الصلة.

كما تتطلب الاستمرارية مراجعة الإجراءات التشغيلية والتأكد من أن المهام الأساسية يمكن أدائها في الظروف المعتادة، وأن البدائل المناسبة متاحة عند حدوث اضطراب يؤثر في الموارد أو وسائل الاتصال أو التجهيزات.

ثانيًا: الجاهزية البشرية والمهنية

تعتمد جاهزية أفراد الحراسة على التدريب الملائم، والإلمام بالتعليمات، والقدرة على التواصل والإبلاغ، وفهم حدود الصلاحيات، والاستعداد لتنفيذ المهام الموكلة إليهم. ولا تتحقق الجاهزية من خلال التدريب الأولي وحده، بل تحتاج إلى مراجعة دورية للمعارف والمهارات، وتمارين مناسبة لطبيعة المنشأة، وتقييم الأداء واستخلاص الدروس المستفادة.

ويجب أن يشمل التدريب ما يلزم لأداء المهام الفعلية، مثل إجراءات الإبلاغ والتوثيق، والتعامل المهني مع الأشخاص، وفهم تعليمات الطوارئ، والتنسيق مع الجهات المختصة، مع مراعاة الفروق بين المنشآت والوظائف.

ثالثًا: جاهزية الموارد والإجراءات

تقتضي الجاهزية التحقق من صلاحية التجهيزات والوسائل المستخدمة في الحراسة، واستمرار قنوات الاتصال، وتوافر التعليمات المحدثة، ومعرفة الأفراد بآليات التصعيد والإبلاغ. كما تستلزم معالجة الأعطال والملاحظات التي قد تؤثر في قدرة النظام على أداء وظائفه، وفق أولويات واضحة وإجراءات معتمدة.

ولا يُقصد بالجاهزية أن تكون جميع الموارد في حالة تشغيل مثالية على الدوام، وإنما أن توجد ترتيبات مناسبة للتحقق من صلاحيتها، واكتشاف أوجه القصور، ومعالجتها قبل أن تؤثر في الأداء بقدر الإمكان.

رابعًا: الاستعداد للحوادث واستعادة الأداء

ترتبط الجاهزية كذلك بقدرة الحراسة على التعامل المنظم مع الحوادث، من خلال معرفة إجراءات الإبلاغ، وتحديد المسؤولين عن الاستجابة، وفهم المهام الأولية المقررة، والتنسيق مع فرق الطوارئ والجهات المختصة.

وعند وقوع حادث يؤثر في سير العمل، ينبغي أن تساعد الإجراءات المعتمدة على استعادة الأداء المعتاد للحراسة، وتوثيق ما وقع، وتحديد أوجه القصور، واتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة. ويعزز ذلك قدرة النظام على التعلم من التجارب السابقة وتحسين فاعليته مستقبلاً.

وبناءً على ذلك، فإن الاستمرارية والجاهزية لا تتحققان بمجرد استمرار العمل وفق النمط المعتاد، بل تتطلبان تخطيطًا ومتابعة وتدريبًا وصيانة ومراجعة دورية، بما يضمن قدرة نظام الحراسة على التكيف مع الظروف المتغيرة ضمن حدود الإمكانيات المتاحة.

المبحث الثاني: خصائص النظام الفعال للحراسة

المطلب الأول: الشمول

يُعدّ الشمول من الخصائص الأساسية لنظام الحراسة الفعال؛ إذ يقتضي النظر إلى حماية المنشأة بوصفها منظومة متكاملة تتناول مختلف الجوانب المرتبطة بأمن الأشخاص والأصول والمرافق واستمرار الخدمات، بدلاً من الاقتصار على جانب واحد من جوانب الحماية.

ويعني الشمول أن تغطي ترتيبات الحراسة الاحتياجات الأمنية ذات الصلة بطبيعة المنشأة، وأن تتكامل الإجراءات التنظيمية مع الموارد البشرية والتجهيزات والاتصالات والتدريب والإشراف والتوثيق. كما يتطلب تحديد نطاق الحماية، وبيان المسؤوليات، ومراعاة العلاقة بين أعمال الحراسة والوظائف الأخرى، مثل السلامة المهنية وإدارة الطوارئ واستمرارية الأعمال.

ولا يُقصد بالشمول أن تتولى الحراسة جميع المهام الأمنية والفنية والإدارية داخل المنشأة، بل أن تُبنى منظومتها على فهم واضح للمخاطر والاحتياجات، وأن تتحدد أدوارها ضمن إطار مؤسسي يضمن التكامل مع الجهات المختصة. فالشمول يتعلق باتساع الرؤية وتكامل الترتيبات، لا بإلغاء التخصص أو توسيع الصلاحيات دون ضوابط.

ويقتضي تحقيق هذه الخاصية مراعاة تنوع المخاطر المحتملة، واختلاف متطلبات الحماية بين المرافق والأنشطة، واحتياجات العاملين والزوار والمستفيدين. كما يستلزم عدم إغفال الجوانب التنظيمية التي قد تؤثر في كفاءة النظام، مثل وضوح التعليمات، وكفاية التدريب، وفاعلية قنوات الإبلاغ، وانتظام مراجعة الإجراءات.

ويمكن الاستدلال على تحقق الشمول من خلال مراجعة مدى تغطية نظام الحراسة للاحتياجات المحددة في تقييم المخاطر، ووضوح توزيع المسؤوليات، وتكامل الإجراءات، وعدم وجود جوانب جوهرية لم تُحدد لها ترتيبات مناسبة. وتساعد هذه المراجعة على اكتشاف أوجه النقص ومعالجتها قبل أن تؤثر في فاعلية الحماية.

وبذلك، يمثل الشمول أساساً لبناء نظام حراسة متوازن، يراعي مختلف المتطلبات المرتبطة بأمن المنشأة، ويحد من الاعتماد على إجراءات جزئية قد لا تكفي لتحقيق أهداف الحماية.

المطلب الثاني: المرونة

تُعدّ المرونة من الخصائص التي تساعد نظام الحراسة على التعامل مع التغيرات في ظروف العمل والاحتياجات التشغيلية، دون الإخلال بمتطلبات الأمن أو الانضباط أو الالتزام بالأنظمة والتعليمات. فالمنشآت الحيوية قد تواجه تغيرات في حجم النشاط، أو أعداد المستفيدين، أو الموارد المتاحة، أو طبيعة المخاطر؛ الأمر الذي يستدعي وجود ترتيبات قابلة للمراجعة والتعديل وفق الحاجة.

ويُقصد بالمرونة قدرة نظام الحراسة على تعديل بعض إجراءاته وترتيباته التنظيمية ضمن حدود واضحة، استجابةً للمتغيرات التي تستدعي ذلك. وقد تشمل هذه القدرة إعادة تنظيم توزيع المهام، أو تعديل ترتيبات العمل، أو تحديث التعليمات، أو إعادة توجيه الموارد بما يتناسب مع الاحتياجات المستجدة، وفق الصلاحيات والإجراءات المعتمدة.

ولا تعني المرونة التخلي عن القواعد أو تغيير التعليمات بصورة عشوائية، بل تقوم على وجود إطار تنظيمي واضح يحدد ما يمكن تعديله، والجهة المخولة بإجراء التعديل، والضوابط التي

تحكمه، وآلية توثيقه ومراجعته. فكلما كانت حدود التعديل واضحة، أمكن تحقيق الاستجابة للمتغيرات مع المحافظة على الانضباط والمساءلة.

وتتطلب المرونة الفعالة وجود إجراءات قابلة للمراجعة، وقنوات اتصال تسمح بنقل المعلومات، وقيادة تنظيمية قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم. كما تستلزم توافر قدر من التنسيق بين الحراسة والإدارات المعنية، حتى لا تؤدي التعديلات إلى تعارض في المسؤوليات أو اضطراب في سير العمل.

ومن المهم التمييز بين المرونة والتساهل؛ فالمرونة تعني اختيار الإجراء المناسب في إطار القواعد والصلاحيات، أما التساهل فيتمثل في إهمال الضوابط أو تجاوزها دون مسوغ. ومن ثم، ينبغي أن تظل التعديلات التي تطرأ على نظام الحراسة خاضعة لمتطلبات المشروعية والتناسب والمحافظة على مستوى الحماية المطلوب.

وتبرز قيمة المرونة في قدرتها على الحد من الجمود التنظيمي، وتحسين استخدام الموارد، وتمكين النظام من التعامل مع المتغيرات دون الحاجة إلى إعادة بنائه بالكامل كلما طرأ تغير محدود في الظروف.

المطلب الثالث: القدرة على التكيف

ترتبط القدرة على التكيف بمرونة نظام الحراسة، لكنها تختلف عنها من حيث التركيز والوظيفة. فالمرونة تتعلق بإمكان تعديل الإجراءات والترتيبات ضمن الإطار المعتمد، بينما تشير القدرة على التكيف إلى إمكان تطوير النظام نفسه أو إعادة تنظيم بعض مكوناته استجابةً لتغيرات مستمرة أو تحولات جوهرية في بيئة العمل أو طبيعة المخاطر.

ويُقصد بالقدرة على التكيف استعداد نظام الحراسة لتعديل أساليبه وموارده وإجراءاته استناداً إلى المعلومات الجديدة، والتغيرات في احتياجات المنشأة، والخبرات المستفادة من الحوادث والتقييمات. وهي خاصية تساعد على المحافظة على ملائمة النظام مع مرور الوقت، وتحد من استمرار الاعتماد على ترتيبات لم تعد مناسبة للظروف القائمة.

وتتطلب هذه القدرة متابعة التغيرات التي قد تؤثر في أمن المنشأة، ومراجعة تقييم المخاطر بصورة دورية، والاستفادة من التقارير والملاحظات ونتائج التمارين والتدقيقات. كما تستلزم تطوير مهارات العاملين وتحديث الإجراءات عندما تكشف المراجعة عن وجود فجوة بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة.

ولا يتحقق التكيف بمجرد الاستجابة لكل تغير بصورة منفصلة، بل يحتاج إلى منهج يميز بين التغيرات العابرة والتحويلات التي تستدعي تعديلاً أوسع في النظام. فقد يكون من المناسب معالجة بعض الملاحظات بتعديل إجراء محدد، في حين قد تتطلب التغيرات الجوهرية مراجعة توزيع المسؤوليات أو متطلبات التدريب أو أساليب التنسيق بين الجهات المعنية.

كما ينبغي أن يستند التكيف إلى معلومات موثوقة وتقييم موضوعي، لا إلى ردود فعل متسارعة أو افتراضات غير مدعومة. ويجب إخضاع التعديلات المهمة للمراجعة والاعتماد وفق الإجراءات المعتمدة، مع توضيح آثارها على المهام والمسؤوليات والتدريب.

وتظهر فاعلية هذه الخاصية عندما يستطيع نظام الحراسة المحافظة على ملاءمته رغم تغير الظروف، والاستفادة من الخبرات السابقة في تطوير أدائه، وتجنب تكرار الأخطاء الناتجة عن الجمود أو التأخر في تحديث الإجراءات.

المطلب الرابع: قابلية القياس والتقييم

تمثل قابلية القياس والتقييم إحدى الخصائص الضرورية للحكم على فاعلية نظام الحراسة، إذ لا يكفي وصف النظام بأنه منظم أو متكامل أو سريع الاستجابة ما لم تتوافر وسائل مناسبة للتحقق من مدى تحقق أهدافه، ورصد أوجه القصور، وتحديد فرص التحسين. ويُقصد بقابلية القياس والتقييم إمكان فحص أداء النظام في ضوء أهداف ومعايير ومؤشرات محددة، باستخدام معلومات موثوقة وأساليب مراجعة مناسبة. ويساعد ذلك على الانتقال من الأحكام العامة والانطباعات الشخصية إلى تقدير أكثر موضوعية للأداء، مع مراعاة طبيعة المنشأة ومستوى المخاطر والموارد المتاحة.

أولاً: تحديد معايير الأداء

تبدأ عملية القياس بتحديد الأهداف التي يُراد تقييمها، ثم وضع معايير توضح مستوى الأداء المتوقع. وينبغي أن تكون هذه المعايير مرتبطة بوظائف الحراسة الفعلية، وأن تراعي المتطلبات القانونية والتنظيمية والسياسات المعتمدة داخل المنشأة. ومن أمثلة مجالات التقييم: الالتزام بالإجراءات، وانتظام التدريب، وجودة التوثيق، وسرعة الإبلاغ عن الحوادث، واستكمال مراجعة الملاحظات، ومدى تنفيذ التدابير التصحيحية في المواعيد المحددة.

ثانياً: استخدام مؤشرات مناسبة

تساعد مؤشرات الأداء على متابعة التقدم نحو الأهداف وتحديد الاتجاهات التي تستدعي المراجعة. وينبغي اختيار المؤشرات وفق طبيعة كل منشأة، وألا يقتصر التقييم على الأعداد المجردة أو النتائج الظاهرة، بل يشمل جودة الأداء والالتزام بالإجراءات ومدى فاعلية التدابير المتخذة.

فقد يشمل التقييم، على سبيل المثال، نسبة إتمام التدريب المقرر، أو مدى الالتزام بمراجعة إجراءات الحراسة، أو نسبة معالجة الملاحظات ضمن المدد المعتمدة. ويمكن كذلك مراجعة أوقات الإبلاغ والاستجابة، بشرط تحديد نقطة بداية القياس ونهايته، ومراعاة طبيعة الحوادث واختلاف ظروفها.

ولا ينبغي تفسير انخفاض عدد الحوادث وحده بوصفه دليلاً قاطعاً على كفاءة النظام؛ إذ قد يتأثر هذا العدد بعوامل متعددة، كما أن ضعف الإبلاغ قد يؤدي إلى إظهار نتائج أفضل من الواقع. ولذلك يُستحسن الجمع بين مؤشرات النتائج ومؤشرات الالتزام بالعمليات الوقائية، مع فحص جودة البيانات المستخدمة في التقييم.

ثالثاً: التوثيق والتحقق

يعتمد التقييم الموضوعي على سجلات دقيقة ومنظمة، تشمل الوقائع والملاحظات والتدريبات والمراجعات والإجراءات التصحيحية ذات الصلة. ويساعد التوثيق على مقارنة الأداء عبر فترات زمنية مختلفة، والتحقق من تنفيذ القرارات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

كما ينبغي التحقق من دقة البيانات واكتمالها، وتوحيد تعريفات المؤشرات وأساليب احتسابها، والمحافظة على سرية المعلومات وفق الأنظمة المعمول بها. فالمؤشر الذي لا يستند إلى بيانات موثوقة قد يؤدي إلى استنتاجات غير دقيقة أو قرارات لا تعالج المشكلة الحقيقية.

رابعاً: توظيف نتائج التقييم

لا تتحقق القيمة العملية للقياس بمجرد جمع البيانات أو إعداد التقارير، بل باستخدام النتائج في تحسين الأداء. ويشمل ذلك تحديد أسباب القصور، وترتيب أولويات المعالجة، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية، ثم التحقق من أثرها. وعليه، فإن قابلية القياس والتقييم تجعل نظام الحراسة أكثر وضوحاً من حيث أهدافه ونتائجه، وتدعم المساءلة المهنية، وتساعد الإدارة على اتخاذ قرارات تستند إلى الأدلة المتاحة بدلاً من الاكتفاء بالتقديرات العامة.

المطلب الخامس: سرعة الاستجابة

تُعَد سرعة الاستجابة من الخصائص المهمة لنظام الحراسة الفعال؛ لما لها من أثر في الحد من تطور الحوادث وتقليل آثارها المحتملة. فبعض الوقائع تتطلب تدخلاً سريعاً أو إبلاغاً عاجلاً أو تفعيلاً لإجراءات الطوارئ، وقد يؤدي التأخر في اكتشافها أو نقل المعلومات بشأنها إلى زيادة الأضرار أو تعقيد عملية المعالجة.

ويُقصد بسرعة الاستجابة قدرة نظام الحراسة على الانتقال في الوقت المناسب من اكتشاف الواقعة أو تلقي البلاغ عنها إلى اتخاذ الإجراء الأولي الملائم، أو إحالة الأمر إلى الجهة المختصة وفق طبيعة الحادث والصلاحيات المعتمدة. ولا تعني السرعة مجرد التحرك الفوري، بل تشمل كذلك دقة التقدير، وصحة الإبلاغ، وملاءمة الإجراء المتخذ للموقف.

وتتأثر سرعة الاستجابة بعدة عوامل، منها وضوح إجراءات الإبلاغ، وكفاءة قنوات الاتصال، ومعرفة العاملين بواجباتهم، وتوافر التدريب المناسب، ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، وقدرة الجهات المعنية على التنسيق فيما بينها.

ويقتضي تعزيز هذه الخاصية تحديد مسارات الإبلاغ والتصعيد، وتدريب العاملين على التعامل مع الوقائع وفق الإجراءات المعتمدة، والتحقق من فاعلية الاتصالات، وإجراء تمارين مناسبة لاختبار الجاهزية. كما ينبغي مراجعة الحوادث السابقة لتحديد أسباب التأخر، سواء ارتبطت بضعف الاتصال أو غموض المسؤوليات أو نقص التدريب أو قصور الإجراءات.

ومن المهم التمييز بين سرعة الاستجابة وجودتها؛ فقد يكون التدخل سريعاً، لكنه غير مناسب إذا استند إلى معلومات غير مكتملة أو تجاوز الصلاحيات أو تسبب في مخاطر إضافية. ولذلك ينبغي أن تجمع الاستجابة الفعالة بين السرعة والدقة والتناسب، وأن تراعي سلامة الأشخاص والأولويات التي تقتضيها طبيعة الحادث.

كذلك لا يمكن اعتماد زمن موحد للاستجابة في جميع المنشآت والحوادث؛ إذ يختلف الوقت المناسب باختلاف نوع الواقعة وشدها وموقعها والمهام المطلوبة. ومن ثم، ينبغي تحديد معايير زمنية مناسبة بحسب تقييم المخاطر والإجراءات المعتمدة، ثم قياس الأداء في ضوءها ومراجعة النتائج عند الحاجة.

وتتحقق فاعلية سرعة الاستجابة عندما يكون النظام قادرًا على اكتشاف الوقائع والإبلاغ عنها والتعامل معها دون تأخير غير مبرر، مع المحافظة على سلامة الإجراءات والالتزام بحدود الاختصاص.

المطلب السادس: استمرارية التحسين

تُعدّ استمرارية التحسين من الخصائص التي تضمن تطور نظام الحراسة والمحافظة على ملاءمته للمتطلبات المتغيرة. فحتى الأنظمة التي تحقق مستوى جيدًا من الأداء قد تظهر فيها، بمرور الوقت، أوجه قصور أو احتياجات جديدة نتيجة تغير ظروف التشغيل أو الموارد أو المخاطر أو المتطلبات التنظيمية.

ويُقصد باستمرارية التحسين اعتماد عملية منظمة ومتواصلة لمراجعة أداء نظام الحراسة، وتحديد فرص تطويره، وتنفيذ التعديلات المناسبة، والتحقق من أثرها. وهي لا تعني إجراء تغييرات مستمرة دون حاجة، بل تعني عدم الاكتفاء بالوضع القائم عندما تكشف الأدلة عن وجود فرصة لتحسين الكفاءة أو معالجة قصور مؤثر.

أولاً: مراجعة الأداء واكتشاف أوجه القصور

تبدأ عملية التحسين بجمع المعلومات من مصادر متعددة، مثل تقارير الحوادث، ونتائج التقييم، وملاحظات العاملين، ومراجعات الإجراءات، ونتائج التدريب والتمارين. ويساعد تحليل هذه المعلومات على تحديد المشكلات المتكررة، والتمييز بين الأعراض الظاهرة والأسباب الأساسية للقصور.

ويُستحسن أن تتسم المراجعة بالموضوعية، وأن تهدف إلى فهم أسباب المشكلة وتحسين النظام، لا إلى إلقاء اللوم على الأفراد دون فحص كفاية الإجراءات والتدريب والموارد والإشراف.

ثانياً: تحديد الأولويات والإجراءات التصحيحية

بعد تحديد أوجه القصور، ينبغي ترتيبها بحسب أهميتها وآثارها المحتملة، ثم وضع إجراءات تصحيحية تناسب مع أسبابها. وقد تتعلق هذه الإجراءات بتعديل التعليمات، أو تحسين التدريب، أو معالجة خلل في التنسيق، أو تطوير آليات التوثيق، أو مراجعة توزيع المسؤوليات. ويجب أن تكون الإجراءات محددة من حيث المطلوب إنجازه، والجهة المسؤولة عن التنفيذ، والمدة المتوقعة، وآلية التحقق من إتمامها. ويساعد ذلك على منع بقاء نتائج التقييم في صورة توصيات عامة لا تتحول إلى تحسينات عملية.

ثالثاً: متابعة التنفيذ وقياس الأثر

لا يكتمل التحسين بمجرد اعتماد إجراء تصحيحي، بل يتطلب متابعة تنفيذه والتحقق من فاعليته. فقد يُنفذ الإجراء في موعده دون أن يعالج السبب الحقيقي للمشكلة، الأمر الذي يستدعي إعادة التقييم أو تعديل المعالجة المتخذة.

ومن ثم، ينبغي مقارنة الأداء قبل التعديل وبعده، بالاستناد إلى مؤشرات مناسبة وبيانات موثوقة، مع مراعاة الظروف التي قد تؤثر في النتائج. وتساعد هذه المتابعة على التمييز بين التحسين الفعلي والتغيير الذي لا يحقق أثراً ملموساً.

رابعاً: ترسيخ ثقافة التعلم المؤسسي

تتطلب استمرارية التحسين وجود بيئة تنظيمية تشجع على الإبلاغ عن أوجه القصور، وتبادل الخبرات، والاستفادة من الحوادث والتمارين، وتوثيق الدروس المستفادة. ولا يعني ذلك إهمال المساءلة عند ثبوت المخالفة، بل يقتضي التمييز بين الخطأ الناتج عن قصور في النظام، والمخالفة المتعمدة، مع التعامل مع كل حالة وفق طبيعتها والأنظمة المعمول بها. كما يساعد إشراك العاملين في مراجعة الإجراءات، ضمن الحدود المناسبة، على الاستفادة من خبراتهم العملية، واكتشاف المشكلات التي قد لا تظهر في التقارير الرسمية وحدها. وبذلك، تمثل استمرارية التحسين عملية مؤسسية متكاملة تربط بين التقييم والتعلم والتصحيح والتحقق، وتساعد على رفع كفاءة الحراسة وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر بمرور الوقت.

المبحث الثالث: العلاقة بين الحراسة وإدارة المنشأة

المطلب الأول: موقع الحراسة في الهيكل التنظيمي

يمثل تحديد موقع الحراسة في الهيكل التنظيمي للمنشأة أحد المتطلبات الأساسية لضمان انتظام أعمالها ووضوح مسؤولياتها. فالهيكل التنظيمي لا يقتصر على توزيع الوظائف الإدارية، بل يحدد خطوط الإشراف والتبعية، ومسارات اتخاذ القرار، وحدود الاختصاص، وآليات التواصل بين الوحدات المختلفة.

ويقصد بموقع الحراسة في الهيكل التنظيمي تحديد الجهة الإدارية التي تتبعها، والسلطة التي تشرف على أدائها، والعلاقة التي تربطها بالإدارات الأخرى داخل المنشأة. ويختلف هذا الموقع بحسب طبيعة المنشأة وحجمها ونظامها الإداري والمتطلبات القانونية المنظمة لأعمال الحماية فيها؛ فقد ترتبط الحراسة بإدارة الأمن أو الحماية، أو بإدارة إدارية مختصة، أو بجهة أخرى تحددها الأنظمة المعمول بها.

ولا يمكن تقرير نموذج تنظيمي واحد يصلح لجميع المنشآت الحيوية؛ إذ ينبغي أن يتناسب التنظيم مع طبيعة النشاط، وحجم العمليات، ومستوى المخاطر، والموارد المتاحة، والضوابط النظامية. ومع ذلك، فإن جميع النماذج الفعالة تشترك في ضرورة تحديد جهة مسؤولة عن الإشراف على الحراسة، وتوضيح الصلاحيات، وتعيين المسؤولين عن اعتماد الإجراءات ومتابعة تنفيذها.

ويتطلب التنظيم الواضح بيان المهام الأساسية للحراسة، وتحديد مسؤوليات المشرفين وأفراد الحراسة، وتوضيح آليات رفع التقارير، ومسارات الإبلاغ عن الحوادث والملاحظات، والجهات المخولة باتخاذ القرارات التي تتجاوز صلاحيات العاملين في الميدان. كما ينبغي أن تكون هذه الترتيبات معروفة للأطراف المعنية، وأن تُوثق في اللوائح والتعليمات الوظيفية المعتمدة. ومن الجوانب المهمة كذلك التمييز بين التبعية الإدارية والاختصاص المهني. فالتبعية الإدارية تحدد الجهة المسؤولة عن الإشراف على العاملين وتقييم أدائهم وتنظيم شؤونهم، بينما يرتبط الاختصاص المهني بطبيعة المهام الأمنية والإجراءات التي تحكم تنفيذها. وينبغي تنظيم العلاقة بين الجانبين بما يمنع تضارب التعليمات أو صدور قرارات تؤثر في سلامة الإجراءات أو تخالف المتطلبات النظامية.

كما يجب أن يراعي الهيكل التنظيمي استقلالية التقييم والمساءلة بالقدر الذي تتطلبه طبيعة العمل، وأن يوفر مسارًا واضحًا لرفع الملاحظات المتعلقة بالقصور في الإجراءات أو الموارد أو القرارات الإدارية. ويساعد ذلك على معالجة المشكلات بصورة مؤسسية، بدلًا من تركها للاجتهادات الفردية أو الاتصالات غير المنظمة.

وبذلك، فإن تحديد موقع الحراسة في الهيكل التنظيمي ليس مسألة شكلية، بل هو أساس لتوزيع المسؤوليات، وضبط الصلاحيات، وتعزيز المساءلة، وتحقيق التكامل بين الحماية الأمنية وبقية وظائف المنشأة.

المطلب الثاني: العلاقة بين الحراسة والإدارة العليا

تؤدي الإدارة العليا دورًا محوريًا في تحديد التوجه العام لحماية المنشأة، واعتماد السياسات المنظمة للحراسة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، ومتابعة مدى توافقها مع الأهداف

المؤسسية والمتطلبات النظامية. ومن ثم، فإن العلاقة بين الحراسة والإدارة العليا ينبغي أن تقوم على وضوح المسؤوليات، وتوافر المعلومات، وانتظام التقارير، وتحديد الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرارات.

وتتمثل إحدى الوظائف الأساسية للإدارة العليا في اعتماد الإطار العام الذي تعمل ضمنه الحراسة، بما يشمل تحديد الأهداف، وإقرار السياسات والإجراءات الرئيسية، وتخصيص الموارد البشرية والمالية والتقنية وفق الاحتياجات، وتحديد آليات الإشراف والمساءلة. كما تتحمل الإدارة، وفق اختصاصاتها، مسؤولية ضمان وجود ترتيبات مناسبة لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال.

أما الحراسة، فتتمثل مسؤوليتها في تنفيذ المهام الموكلة إليها، والالتزام بالتعليمات المعتمدة، والإبلاغ عن الوقائع والملاحظات ذات الصلة، وتقديم المعلومات التي تساعد الإدارة على تقييم مستوى الأداء واتخاذ القرارات المناسبة. ويقتضي ذلك أن تكون التقارير واضحة ودقيقة، وأن تميز بين الوقائع التي تمت ملاحظتها، والتقديرات المهنية، والتوصيات المقترحة لمعالجة أوجه القصور.

وتُعَدُّ التقارير الدورية والاستثنائية من أهم وسائل تنظيم العلاقة بين الطرفين. فالتقارير الدورية تتيح متابعة الأداء العام، ورصد الاحتياجات، وتقييم مدى الالتزام بالإجراءات، في حين تُستخدم التقارير الاستثنائية لإبلاغ الإدارة بالوقائع التي تتطلب اهتمامًا عاجلاً أو قرارًا يتجاوز الصلاحيات المعتادة. وينبغي أن تحدد السياسات المعتمدة طبيعة التقارير المطلوبة، والجهات التي تتلقاها، ومستويات السرية، وآليات المتابعة.

ولا تقتصر العلاقة على تلقي التعليمات ورفع التقارير، بل تشمل أيضًا مراجعة السياسات والإجراءات في ضوء الخبرة العملية والمعلومات المتاحة. فقد تكشف التقارير عن حاجة إلى تعديل بعض الإجراءات، أو تعزيز التدريب، أو توفير موارد إضافية، أو معالجة قصور في التنسيق بين الإدارات. وهنا تبرز أهمية وجود قنوات تسمح للحراسة برفع الملاحظات المهنية إلى الجهات المختصة، والنظر فيها وفق آليات واضحة.

ويجب أن تقوم هذه العلاقة على التوازن بين الإشراف الإداري واحترام الاختصاص المهني؛ فالإدارة العليا تحدد السياسات والأهداف وتوفر الإطار التنظيمي والموارد، بينما تُنفذ المهام الأمنية وفق الإجراءات والصلاحيات المعتمدة. كما ينبغي أن تكون القرارات الإدارية المتعلقة بالحراسة متسقة مع الأنظمة المعمول بها، وأن تراعي نتائج تقييم المخاطر ومتطلبات سلامة الأفراد واستمرار الخدمات.

وعليه، فإن العلاقة الفعالة بين الحراسة والإدارة العليا تعزز قدرة المنشأة على اتخاذ قرارات مستنيرة، وتضمن ارتباط أعمال الحراسة بالأهداف المؤسسية، وتساعد على توفير الدعم اللازم لتحسين الأداء ومعالجة أوجه القصور.

المطلب الثالث: العلاقة مع إدارات التشغيل والصيانة والسلامة

ترتبط أعمال الحراسة ارتباطًا وثيقًا بإدارات التشغيل والصيانة والسلامة؛ نظرًا إلى أن أمن المنشأة وسلامة مرافقها واستمرار خدماتها تتأثر بعوامل تشغيلية وفنية ووقائية تتجاوز نطاق المهام

الأمنية المباشرة. ولذلك، فإن تنظيم العلاقة بين هذه الإدارات والحراسة يمثل شرطاً مهماً لتحقيق التكامل بين متطلبات الحماية والاحتياجات التشغيلية.

أولاً: العلاقة مع إدارة التشغيل

تتولى إدارة التشغيل مسؤولية تنظيم الأنشطة التي تحقق الوظائف الأساسية للمنشأة، ومتابعة سير العمليات وفق الخطط والإجراءات المعتمدة. وترتبط الحراسة بهذه الإدارة من خلال تنظيم الجوانب الأمنية المرتبطة بحركة العاملين والزوار والمراجعين، وتطبيق التعليمات ذات الصلة بالدخول والخروج، والإبلاغ عن الوقائع التي قد تؤثر في انتظام العمل أو سلامة الأشخاص. وتتطلب هذه العلاقة وضوح الإجراءات المنظمةة لدخول الأشخاص والمركبات، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بالسماح بالدخول أو التحقق من الأذونات، وتنسيق التعامل مع الحالات التي قد تؤدي إلى اضطراب العمل. كما تستلزم الاتفاق على آليات الإبلاغ عن التغيرات التشغيلية التي قد تؤثر في متطلبات الحراسة، مثل تغيير ساعات العمل أو تنفيذ أعمال استثنائية أو استقبال أعداد غير معتادة من المستفيدين.

وينبغي أن تقوم العلاقة بين الطرفين على التعاون دون تدخل غير مبرر في الاختصاصات؛ فالحراسة تلتزم بمهامها الأمنية، بينما تبقى القرارات التشغيلية من اختصاص الإدارة المعنية، ما لم تنص الأنظمة أو الإجراءات المعتمدة على خلاف ذلك. ويساعد وضوح هذا الفصل على الحد من التعارض بين متطلبات الأمن واحتياجات التشغيل.

ثانياً: العلاقة مع إدارة الصيانة

تؤثر الحالة الفنية للمباني والتجهيزات والأنظمة المساندة في كفاءة الحماية وسلامة المنشأة. وقد تظهر أثناء أعمال الحراسة ملاحظات تتعلق بأعطال أو تلفيات أو قصور في بعض المرافق أو الوسائل المستخدمة، مما يستدعي الإبلاغ عنها وإحالتها إلى الجهات الفنية المختصة. وتتمثل وظيفة الحراسة في ملاحظة الحالات التي تقع ضمن نطاق عملها، والإبلاغ عنها، وتوثيقها وفق الإجراءات المعتمدة، مع اتخاذ التدابير الأولية المسموح بها عندما تستدعي الحالة ذلك. أما تشخيص الأعطال الفنية وإجراء الإصلاحات وتحديد صلاحية التجهيزات، فتظل من اختصاص الموظفين والجهات الفنية المخولة.

وتتطلب العلاقة الفعالة وجود آلية واضحة لاستقبال بلاغات الصيانة ومتابعتها، وتحديد مستوى الأولوية بحسب أثر العطل في السلامة أو الحماية أو استمرار العمل، وإبلاغ الحراسة بما يلزم من تعليمات مؤقتة إلى حين معالجة المشكلة. كما ينبغي تنظيم التنسيق عند تنفيذ أعمال صيانة قد تؤثر في إجراءات الدخول أو حركة الأشخاص أو استخدام بعض المرافق.

وتساعد هذه العلاقة على تقليل مدة بقاء الأعطال المؤثرة دون معالجة، وتحسين تبادل المعلومات بين العاملين في الحراسة والفنيين، وتعزيز المحافظة على جاهزية المرافق والوسائل التي تعتمد عليها المنشأة.

ثالثاً: العلاقة مع إدارة السلامة

تتعلق السلامة بالوقاية من الحوادث والإصابات والمخاطر المهنية والتشغيلية والبيئية، بينما تركز الحراسة على الجوانب الأمنية والتنظيمية الواقعة ضمن اختصاصها. وعلى الرغم من

اختلاف المجالين، فإن بينهما نقاط التقاء مهمة، خاصة في ما يتعلق بحماية الأرواح، والإبلاغ عن الظروف غير الآمنة، وتنظيم حركة الأشخاص، ودعم الاستجابة للحوادث والطوارئ. وتتطلب العلاقة بين الحراسة والسلامة تحديد المسؤوليات المتعلقة بالإبلاغ عن المخاطر، وتنظيم التعامل مع الحالات التي قد تستدعي إخلاء مناطق أو تقييد الوصول إليها، وتنسيق المشاركة في التدريبات والتمارين المشتركة. كما ينبغي أن تكون تعليمات السلامة ذات الصلة بمهام الحراسة واضحة ومتاحة للعاملين، وأن يتلقى أفراد الحراسة التدريب المناسب على ما يدخل ضمن مسؤولياتهم.

ويجب التمييز بين الملاحظة والإبلاغ من جهة، والتقييم الفني للمخاطر من جهة أخرى. فأفراد الحراسة قد يلاحظون ظروفًا تستدعي الانتباه أو التدخل، لكن تقدير المخاطر الفنية ووضع الحلول التخصصية ينبغي أن يُحال إلى المختصين. ويضمن هذا التمييز سرعة الإبلاغ دون تجاوز الصلاحيات المهنية.

رابعاً: التكامل بين الإدارات الثلاث والحراسة

يتطلب التعاون الفعال بين الحراسة وإدارات التشغيل والصيانة والسلامة وجود إجراءات مشتركة تحدد قنوات الاتصال، ومسؤوليات الإبلاغ، وآليات متابعة الملاحظات، والجهات المخولة باتخاذ القرارات. كما يستلزم مراجعة الإجراءات عند ظهور تغيرات تشغيلية أو فنية قد تؤثر في مستوى الحماية أو سلامة الأشخاص.

ويسهم هذا التكامل في الحد من الفجوات التنظيمية التي قد تنشأ عندما تعمل الإدارات بصورة منفصلة، ويعزز القدرة على التعامل مع المشكلات التي تتداخل فيها الجوانب الأمنية والفنية والتشغيلية. وبذلك، تصبح الحراسة جزءاً من منظومة مؤسسية متعاونة، مع احتفاظ كل إدارة باختصاصاتها ومسؤولياتها المحددة.

المطلب الرابع: العلاقة مع الجهات الأمنية وخدمات الطوارئ

تُعَدُّ العلاقة مع الجهات الأمنية وخدمات الطوارئ من الجوانب المهمة في تنظيم حراسة المنشآت الحيوية؛ إذ قد تتجاوز بعض الحوادث إمكانات الحراسة أو صلاحياتها، وتستدعي تدخل جهات مختصة تمتلك السلطات أو القدرات اللازمة للتعامل معها.

وتختلف طبيعة هذه العلاقة بحسب الأنظمة المعمول بها في الدولة، وطبيعة المنشأة، ونوع الخدمات المقدمة، والجهات المسؤولة عن الأمن والاستجابة للطوارئ. ولذلك ينبغي تنظيمها وفق الأطر القانونية والإدارية المعتمدة، وتحديد آليات الاتصال والإبلاغ والتعاون بما يضمن سرعة الاستجابة واحترام الاختصاصات.

أولاً: العلاقة مع الجهات الأمنية

تتولى الجهات الأمنية المختصة التعامل مع الوقائع التي تدخل ضمن اختصاصها القانوني، والتحقيق في الحوادث وفق الصلاحيات المقررة، واتخاذ التدابير التي تستلزم سلطات لا تملكها الحراسة بالضرورة.

ويتمثل دور الحراسة في هذا السياق في الإبلاغ عن الوقائع التي تستدعي تدخل الجهات الأمنية، وتقديم المعلومات المتاحة بدقة، والمحافظة على سلامة الأشخاص والموقع ضمن حدود الصلاحيات والتعليمات، والتعاون مع الجهات المختصة عند حضورها أو طلبها للمعلومات.

كما ينبغي أن تتوفر إجراءات واضحة تحدد الحالات التي يجب الإبلاغ عنها، والجهة التي تتولى الاتصال، والمعلومات الأساسية الواجب نقلها، وآلية توثيق البلاغات والإجراءات المتخذة. ويُراعى في ذلك الالتزام بالأنظمة المتعلقة بسرية المعلومات، وحفظ السجلات، والتعامل مع الأدلة أو المواد ذات الصلة بالوقائع وفق التعليمات المختصة.

ولا يجوز أن تتحول العلاقة بين الحراسة والجهات الأمنية إلى تدخل في السلطات؛ فالتعاون يهدف إلى دعم الاستجابة وتبادل المعلومات في حدود الاختصاص، لا إلى منح أفراد الحراسة صلاحيات غير مقرر لهم. ويكتسب هذا التمييز أهمية خاصة عند التعامل مع الحوادث التي تتطلب إجراءات قانونية أو تحقيقية متخصصة.

ثانيًا: العلاقة مع خدمات الطوارئ والإسعاف

تتطلب بعض الحوادث تدخل فرق الإسعاف أو الإطفاء أو غيرها من خدمات الطوارئ، بحسب طبيعة الواقعة. وفي هذه الحالات، يمكن للحراسة أن تؤدي دورًا مساندًا من خلال الإبلاغ السريع، وتوفير المعلومات الأساسية المتاحة، والمساعدة في تنظيم حركة الأشخاص، وتوجيه فرق الاستجابة إلى الجهات المعنية داخل المنشأة وفق الإجراءات المعتمدة.

وتتوقف فاعلية هذا التعاون على وضوح آليات الاتصال، ودقة المعلومات المقدمة، ومعرفة العاملين بالإجراءات الواجب اتباعها، والتنسيق مع المسؤولين داخل المنشأة. كما ينبغي أن تتضمن خطط الطوارئ ترتيبات واضحة لتحديد المسؤوليات ونقاط الاتصال، بما يقلل من الارتباك ويعزز انتظام الاستجابة.

ولا تحل مهام الحراسة محل الاختصاصات الطبية أو الفنية لفرق الطوارئ؛ إذ تظل أعمال الإسعاف والإطفاء والتعامل الفني مع الحوادث من مسؤولية المختصين. ويتمثل دور الحراسة في دعم وصولهم وعملهم، وتنفيذ الإجراءات التنظيمية والأمنية المقررة ضمن حدود الصلاحيات.

ثالثًا: التخطيط المشترك والاستعداد للطوارئ

لا ينبغي أن يقتصر التعاون مع الجهات الأمنية وخدمات الطوارئ على الاتصال بها بعد وقوع الحوادث، بل يُستحسن تنظيمه مسبقًا من خلال خطط واضحة، وتحديد مسؤوليات الاتصال، ومراجعة إجراءات الإبلاغ، والمشاركة في التمارين المشتركة عندما تسمح طبيعة المنشأة والأنظمة بذلك.

وتساعد هذه الترتيبات على توضيح الأدوار قبل وقوع الحوادث، واكتشاف أوجه القصور في الاتصال والتنسيق، وتحسين قدرة الأطراف المعنية على العمل بصورة متكاملة. كما ينبغي توثيق نتائج التمارين والمراجعات، والاستفادة منها في تحديث الإجراءات والتدريب.

وبذلك، تقوم العلاقة الفعالة مع الجهات الأمنية وخدمات الطوارئ على التعاون المنظم، ووضوح الاختصاصات، وسرعة الإبلاغ، ودقة المعلومات، والاستعداد المشترك، مع الالتزام بالقواعد القانونية والمهنية المنظمة للعمل.

المطلب الخامس: آليات التنسيق وتبادل المعلومات

يمثل التنسيق وتبادل المعلومات عنصرين أساسيين في العلاقة بين الحراسة وإدارة المنشأة والجهات ذات الصلة؛ إذ لا تكفي معرفة كل جهة بمهامها إذا غابت الآليات التي تتيح تبادل

المعلومات الضرورية، أو تأخر وصول البلاغات، أو لم تُحدد الجهة المسؤولة عن متابعة الملاحظات واتخاذ الإجراءات المناسبة.

ويُقصد بالتنسيق تنظيم العلاقة العملية بين الجهات المختلفة بما يضمن اتساق أعمالها وتكاملها وتجنب التعارض أو التكرار غير الضروري. أما تبادل المعلومات، فيشير إلى نقل البيانات والملاحظات والتقارير ذات الصلة بالعمل بين الجهات المخولة، وفق ضوابط تحدد نوع المعلومات، والجهات المستفيدة منها، ووسائل تداولها، ومستويات سريتها.

أولاً: تحديد قنوات الاتصال

يتطلب التنسيق الفعال تحديد قنوات اتصال معتمدة بين الحراسة والإدارة العليا والإدارات التشغيلية والفنية والجهات الخارجية ذات الصلة. وينبغي أن تكون هذه القنوات معروفة للعاملين، وأن تُحدد المسؤوليات المتعلقة باستخدامها، وآليات التصعيد عند تعذر التواصل أو الحاجة إلى تدخل عاجل.

كما ينبغي التمييز بين الاتصالات اليومية المعتادة والبلاغات العاجلة التي تستدعي استجابة فورية، مع تحديد الوسائل المناسبة لكل نوع وفق طبيعة المنشأة والأنظمة المعمول بها. ويساعد ذلك على تقليل التأخير والارتباك، وضمان وصول المعلومات إلى الجهة المخولة بالتعامل معها.

ثانياً: تنظيم الإبلاغ والتوثيق

تُعَدّ إجراءات الإبلاغ والتوثيق من الوسائل المهمة لضمان دقة المعلومات وإمكان الرجوع إليها عند الحاجة. وينبغي أن تحدد التعليمات كيفية تسجيل الوقائع والملاحظات، والبيانات الأساسية المطلوب تضمينها، والجهة المسؤولة عن استلام البلاغ، وآلية متابعة الإجراءات الناتجة عنه.

ويُراعى أن يتضمن التوثيق وصفاً واضحاً للواقعة، وتوقيتها وفق السجلات المعتمدة، والإجراءات التي اتُخذت، والجهات التي أبلغت، والنتائج المتاحة. كما ينبغي التمييز بين المعلومات التي تم التحقق منها والتقديرات الأولية، وتجنب إدراج استنتاجات غير مدعومة أو معلومات غير مؤكدة بصيغة الجزم.

ولا يقتصر دور التوثيق على حفظ السجلات، بل يمتد إلى دعم تحليل الوقائع المتكررة، ومراجعة الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم فاعلية الإجراءات التصحيحية.

ثالثاً: ضمان دقة المعلومات وملاءمتها

تتطلب عملية تبادل المعلومات التحقق من دقتها واكتمالها بالقدر اللازم لاتخاذ القرار، وتحديد مدى الحاجة إلى نقلها إلى الجهة المستفيدة. فالإفراط في تداول المعلومات قد يؤدي إلى إرباك العمل أو الإخلال بالسرية، بينما قد يؤدي حجب المعلومات الضرورية عن الجهات المخولة إلى تأخير الاستجابة أو اتخاذ قرارات غير مناسبة.

ولذلك ينبغي أن يستند تبادل المعلومات إلى مبدأ الحاجة الوظيفية، بحيث تُتاح المعلومات ذات الصلة للأشخاص المخولين الذين يحتاجون إليها لأداء مهامهم، وفق الأنظمة والسياسات المعتمدة. كما يجب مراعاة حماية البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة، وعدم تداولها خارج الأطر المصرح بها.

رابعاً: التنسيق بين الجهات داخل المنشأة وخارجها

يقتضي التنسيق الفعال توضيح العلاقة بين الحراسة والإدارات الداخلية والجهات الخارجية، وتحديد مسؤولية كل طرف عند وقوع حادث أو ظهور ملاحظة تتطلب المعالجة. كما يستلزم تحديد مسارات الإحالة والمتابعة، حتى لا تتوقف المعالجة عند مجرد إرسال البلاغ دون التحقق من وصوله إلى الجهة المختصة.

ويمكن دعم هذا التنسيق من خلال الاجتماعات الدورية المناسبة، ومراجعة التقارير المشتركة، وتحديث قوائم الاتصال الرسمية، وتنظيم التمارين والتدريبات ذات الصلة، وفق احتياجات المنشأة. وينبغي أن تكون هذه الأنشطة مرتبطة بأهداف واضحة، وأن تُوثق نتائجها وتُتابع التوصيات الناشئة عنها.

خامساً: متابعة الملاحظات والإجراءات التصحيحية

لا تكتمل عملية التنسيق بمجرد تبادل المعلومات، بل تتطلب تحديد الجهة المسؤولة عن متابعة كل ملاحظة أو بلاغ، وتوثيق الإجراءات التي اتُخذت بشأنه، والتحقق من معالجة أسبابه عند الاقتضاء.

ويُستحسن أن تتضمن آليات المتابعة تحديد مستوى الأولوية، والجهة المسؤولة، والمدة المناسبة للمعالجة، وطريقة التحقق من اكتمال الإجراء. ويساعد ذلك على الحد من تكرار المشكلات، وتعزيز المساءلة، وتحويل المعلومات المتداولة إلى تحسينات فعلية في أداء المنشأة. وعليه، فإن التنسيق وتبادل المعلومات ليسا مجرد نشاطين إداريين مساندين، بل يمثلان عنصرين مؤثرين في فاعلية الحراسة؛ لأنهما يربطان بين الملاحظة الميدانية والقرار الإداري، وبين اكتشاف المشكلة ومعالجتها، وبين مهام الحراسة والوظائف المؤسسية الأخرى.

الفصل الثالث: الإطار القانوني والتشريعي

المبحث الأول: التشريعات المنظمة لحماية المنشآت

المطلب الأول: القوانين الوطنية في الجمهورية اليمنية ذات الصلة بحماية المنشآت الحيوية
تعدد القواعد القانونية التي يمكن أن تنظم حماية المنشآت الحيوية في الجمهورية اليمنية، ولا يلزم أن ترد جميعها في قانون واحد يحمل اسم حماية المنشآت؛ إذ قد تتوزع الأحكام ذات الصلة على التشريعات المنظمة لعمل وزارة الداخلية، والدفاع المدني، والعمل، والجرائم والعقوبات، وغيرها من التشريعات التي تتصل بطبيعة المنشأة ونشاطها.

ويقتضي التحديد العلمي لهذه القواعد التمييز بين النصوص التي تنظم الاختصاصات الأمنية مباشرة، والنصوص التي تعالج الوقاية من الحوادث وحماية الأرواح، والنصوص التي تحدد واجبات أصحاب العمل والجهات المشغلة، فضلاً عن النصوص الجزائية التي تجرم الاعتداءات أو الأفعال المخالفة للقانون.

أولاً: اللائحة التنظيمية لوزارة الداخلية

تُعَدّ اللائحة التنظيمية لوزارة الداخلية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (١٦٩) لسنة ١٩٩٥م من المراجع التنظيمية ذات الصلة بموضوع حماية المنشآت في اليمن. وتبين اللائحة الأهداف العامة للوزارة واختصاصاتها، ومن بينها المحافظة على النظام والأمن العام، وحماية الأرواح والأموال، ومباشرة مهام الأمن والحراسة في بعض المرافق والمنافذ، واتخاذ الإجراءات الأمنية

اللازمة لحماية المنشآت والمرافق العامة، وفقاً للأحكام الواردة فيها. النيابة العامة - اليمن وتنبع أهمية هذه اللائحة في موضوع حراسة المنشآت من كونها تحدد الإطار المؤسسي العام لعمل وزارة الداخلية في المجال الأمني، وتوضح الصلة بين اختصاصات الوزارة ومتطلبات حماية المنشآت والمرافق. كما توفر أساساً تنظيمياً لفهم موقع وحدات الحراسة والحماية ضمن البناء الإداري للوزارة، بالقدر الذي تسمح به أحكام اللائحة والقرارات التنظيمية المكمل لها.

ويجب، عند دراسة اختصاصات الإدارة العامة للمنشآت على وجه الخصوص، الرجوع إلى النصوص الرسمية المنظمة للإدارة، وقرارات إنشائها أو تعديل اختصاصاتها، واللوائح والتعليمات المعتمدة لديها؛ إذ لا يصح افتراض أن كل اختصاص عام مقرر لوزارة الداخلية يُمارس بالطريقة نفسها أو بالنطاق ذاته من جميع إداراتها ووحداتها.

ومن الناحية التطبيقية، يقتضي الالتزام بالإطار التنظيمي تحديد الجهة المختصة بكل مهمة، والتأكد من أن التعليمات الصادرة إلى أفراد الحراسة تستند إلى صلاحية نظامية، وأن الإجراءات المتبعة في حماية المنشآت لا تتجاوز الاختصاصات المقررة قانوناً. كما يستلزم ذلك التحقق من استمرار نفاذ النصوص التنظيمية ذات الصلة، ومن عدم تعديلها أو استبدالها بقرارات لاحقة.

ثانياً: قانون الدفاع المدني

يُعَدّ قانون الدفاع المدني رقم (٢٤) لسنة ١٩٩٧م من التشريعات الوطنية المهمة في مجال الوقاية من الكوارث ومواجهتها، وتأمين وسائل السلامة والاتصال، وتنظيم التدابير المرتبطة بحماية المنشآت والمرافق. ويتناول القانون تدابير متعددة، منها الوقاية من الحرائق ومكافحتها،

وإعداد وسائل حماية المنشآت، وتنظيم أعمال الإنقاذ والإخلاء، وتحديد اختصاصات هيئات

الدفاع المدني في مواجهة الكوارث والحالات التي تستدعي التدخل yemen-nic.info .
وتتصل أحكام هذا القانون بحراسة المنشآت الحيوية من جهة أن الحراسة قد تكون من الجهات التي تلاحظ مؤشرات الخطر في مراحلها الأولى، أو تتلقى البلاغات المتعلقة بالحوادث، أو تسهم في تنفيذ التدابير التنظيمية المقررة أثناء الطوارئ. غير أن هذه الوظائف المساندة لا تجعل الحراسة بديلاً عن أجهزة الدفاع المدني أو الجهات الفنية المختصة؛ إذ ينبغي أن يُحدد دورها وفق القانون وخطط الطوارئ والتعليمات المعتمدة في المنشأة.

وتتطلب الاستفادة من أحكام قانون الدفاع المدني إدماج متطلبات الوقاية والاستعداد للطوارئ في الإجراءات المنظمة للحراسة، بما يشمل معرفة مسارات الإبلاغ، والتعاون مع الجهات المختصة، والالتزام بتعليمات السلامة والإخلاء، والمشاركة في التدريبات التي تقررها الجهات المخولة.

كما ينبغي الرجوع إلى اللوائح والقرارات والتعليمات التنفيذية ذات الصلة للتحقق من التفاصيل الإجرائية، وعدم الاكتفاء بالنص العام للقانون عند إعداد إجراءات تشغيلية ملزمة.

ثالثاً: قانون العمل والتشريعات المتعلقة بالسلامة المهنية

ترتبط حماية المنشآت الحيوية كذلك بالتشريعات المنظمة لعلاقات العمل والسلامة والصحة المهنية. ويأتي في مقدمة المراجع ذات الصلة قانون العمل اليمني الصادر بالقرار الجمهوري بالقانون رقم (٥) لسنة ١٩٩٥م وتعديلاته، الذي يتضمن أحكاماً تتعلق بواجبات أصحاب العمل، وشروط السلامة والصحة المهنية، ووقاية العمال من المخاطر المرتبطة بالعمل، وتوعيتهم بوسائل الوقاية. النيابة العامة - اليمن

وتتصل هذه الأحكام بأعمال الحراسة من ناحيتين أساسيتين:

الأولى: حماية أفراد الحراسة أنفسهم من المخاطر المهنية التي قد يتعرضون لها أثناء أداء مهامهم، بما يقتضي توفير ظروف عمل مناسبة، وتحديد الواجبات بوضوح، وتوفير التدريب والتجهيزات التي تتطلبها طبيعة العمل وفق التشريعات واللوائح النافذة.

والثانية: إسهام أفراد الحراسة، ضمن حدود اختصاصاتهم، في دعم بيئة عمل آمنة داخل المنشأة، من خلال الإبلاغ عن الظروف الخطرة، والالتزام بتعليمات السلامة، والتعاون مع الإدارات المختصة عند وقوع الحوادث أو ظهور مخاطر تستدعي المعالجة.

ولا ينبغي الخلط بين واجبات الحراسة الأمنية والاختصاصات الفنية المتعلقة بتقييم المخاطر المهنية أو معالجة مصادر الخطر؛ فهذه الاختصاصات تُمارس من الجهات المختصة وفق التشريعات والإجراءات المعتمدة. أما الحراسة فتلتزم بما يدخل في نطاق مسؤولياتها، وتحيل المسائل الفنية إلى الجهات المخولة.

كما ينبغي التحقق من نطاق سريان أحكام قانون العمل على الفئة المعنية؛ إذ قد تخضع بعض فئات العاملين في الجهات الحكومية لتشريعات وظيفية خاصة، مع وجود نصوص تحيل إلى أحكام السلامة والصحة المهنية المقررة في قانون العمل. ولذلك لا يصح تطبيق حكم بعينه على جميع أفراد الحراسة دون تحديد طبيعة العلاقة الوظيفية والنظام القانوني المنطبق عليها.

رابعاً: التشريعات الجزائية ذات الصلة بحماية المنشآت

تتكامل التشريعات المنظمة للحراسة مع القواعد الجزائية التي تحدد الأفعال المجرّمة والعقوبات المقررة لها. وتتبع أهمية هذه القواعد من أنها تحدد الإطار القانوني للتعامل مع الاعتداءات على الأشخاص أو الممتلكات، والإتلاف، والتعدي، وغيرها من الأفعال التي قد تقع داخل المنشآت أو تستهدفها، بحسب ما ينطبق على الواقعة من نصوص قانونية. ويجب في هذا المجال الرجوع إلى قانون الجرائم والعقوبات اليمني والتشريعات الجزائية الأخرى ذات الصلة، والتحقق من النصوص المنطبقة على كل حالة قبل تقرير وصف قانوني أو نسبة عقوبة محددة إلى فعل معين.

وتقتضي العلاقة بين الحراسة والتشريعات الجزائية التزام أفراد الحراسة بحدود الصلاحيات المخولة لهم، والإبلاغ عن الوقائع التي تستوجب تدخل الجهات المختصة، وتوثيق المعلومات وفق الإجراءات المعتمدة، وعدم اتخاذ تدابير تمس حقوق الأشخاص أو حرياتهم إلا في الحدود التي يجيزها القانون.

كما ينبغي التمييز بين الاشتباه في وقوع مخالفة وبين ثبوتها قانوناً؛ فدور الحراسة في رصد الوقائع والإبلاغ عنها لا يمنحها سلطة تقرير المسؤولية الجزائية، التي تُحدد وفق الإجراءات والاختصاصات المقررة قانوناً.

خامساً: تكامل التشريعات الوطنية

يتبين من تعدد هذه المراجع أن الإطار القانوني لحراسة المنشآت الحيوية لا يقوم على نص منفرد، بل يتكون من مجموعة متكاملة من الأحكام التي تنظم الاختصاص الأمني، والوقاية من الكوارث، والسلامة المهنية، والالتزامات الوظيفية، والمسؤولية الجزائية.

ويقتضي التطبيق السليم تحديد التشريعات المنطبقة على كل منشأة بحسب طبيعتها والجهة المشرفة عليها ونشاطها، ثم بيان الالتزامات التي تترتب عليها وعلى الجهات المكلفة بحراستها. كما ينبغي مراجعة التعديلات التشريعية والقرارات التنظيمية ذات الصلة بصورة دورية، منعاً للاستناد إلى أحكام قد تكون عُدلت أو ألغيت أو فُيد نطاق تطبيقها.

وبذلك، تمثل القوانين الوطنية الأساس الذي تستمد منه منظومة الحراسة مشروعيتها واختصاصاتها، بينما تتولى اللوائح والتعليمات المعتمدة بيان التفاصيل التنظيمية والإجرائية اللازمة لتنفيذ الأحكام القانونية.

المطلب الثاني: اللوائح والتعليمات التنظيمية في وزارة الداخلية والإدارة العامة للمنشآت

تؤدي اللوائح والتعليمات التنظيمية دوراً مهماً في تحويل الاختصاصات القانونية العامة إلى مهام وإجراءات قابلة للتطبيق. فالقانون يقرر الأصول والاختصاصات والالتزامات، بينما تتولى اللوائح والقرارات والتعليمات، في حدود صلاحيات الجهات التي تصدرها، بيان التنظيم الإداري وتوزيع المسؤوليات وآليات تنفيذ الأعمال.

وفي مجال حراسة المنشآت الحيوية، تكتسب هذه القواعد أهمية خاصة؛ لأنها تنظم العلاقة بين القيادة الإدارية والوحدات التنفيذية، وتحدد واجبات العاملين، وتضبط الإشراف والتقارير، وتوضح الإجراءات المعتمدة في أداء مهام الحراسة.

أولاً: اللائحة التنظيمية للوزارة والقرارات المكملة لها

ينبغي أن تبدأ دراسة التنظيم القانوني لحراسة المنشآت بالرجوع إلى اللائحة التنظيمية لوزارة الداخلية، ثم استكمالها بالقرارات واللوائح التي تنظم الإدارات والوحدات المختصة بالحماية والحراسة. وتساعد هذه المراجعة على تحديد الاختصاصات العامة للوزارة، وموقع الإدارة العامة للمنشآت ضمن البناء التنظيمي، وطبيعة العلاقة بينها وبين بقية الوحدات ذات الصلة.

ولا يكفي الاستناد إلى اللائحة العامة وحدها لتحديد جميع التفاصيل المتعلقة بعمل الإدارة العامة للمنشآت؛ إذ قد تكون هذه التفاصيل منظمة في قرارات أو تعليمات خاصة لم يتيسّر التحقق من نصوصها الرسمية ضمن المصادر المتاحة لهذا المبحث.

وعليه، يجب أن تُستكمل الدراسة بالرجوع إلى النسخ الرسمية المعتمدة من القرارات المنظمة للإدارة العامة للمنشآت، وما طرأ عليها من تعديلات، مع إثبات رقم كل قرار وتاريخه والجهة التي أصدرته وحالته القانونية.

ثانياً: التعليمات المنظمة لأعمال الحراسة

تتطلب إدارة الحراسة وجود تعليمات مكتوبة تحدد المهام والمسؤوليات والإجراءات التي ينبغي اتباعها أثناء العمل. ويجب أن تصدر هذه التعليمات عن الجهة المخولة، وأن تتفق مع التشريعات واللوائح الأعلى منها مرتبة، وألا تتضمن توسيعاً للصلاحيات يتجاوز ما يسمح به القانون.

وتشمل الموضوعات التي ينبغي أن تنظمها التعليمات، بحسب طبيعة المنشأة والاختصاصات المقررة:

- تحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية، وخطوط الإشراف والتبعية.
- تنظيم إجراءات العمل اليومية، والتسليم والتسلم، والتوثيق ورفع التقارير.
- تحديد قنوات الإبلاغ عن الحوادث والملاحظات والمخاطر.
- بيان قواعد التعامل مع العاملين والزوار والمراجعين في حدود الصلاحيات القانونية.
- تنظيم التدريب والتأهيل والتقييم المهني.
- توضيح الإجراءات التي تُتبع عند وقوع الحوادث والطوارئ، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- تحديد ضوابط حفظ المعلومات والسجلات وتداولها.

ولا تُعدّ هذه الموضوعات، بمجرد ورودها في هذا المبحث، نقلاً عن لائحة بعينها؛ بل هي مجالات تنظيمية ينبغي التحقق من كيفية معالجتها في الوثائق الرسمية المعتمدة لدى وزارة الداخلية والإدارة العامة للمنشآت.

ثالثاً: التدرج النظامي للتعليمات

ينبغي أن تخضع التعليمات المنظمة للحراسة للتدرج القانوني، بحيث تتوافق مع الدستور والقوانين واللوائح والقرارات الصادرة من الجهات المختصة، كلٌّ في نطاق مرتبته واختصاصه. ولا يجوز أن تُستخدم التعليمات الداخلية لإنشاء صلاحيات لا يقرها القانون، أو فرض قيود على حقوق الأفراد دون سند نظامي.

ويقتضي ذلك مراجعة التعليمات قبل اعتمادها، والتأكد من وضوح الجهة التي أصدرتها، ونطاق تطبيقها، والفئات الملزمة بها، وتاريخ نفاذها، وما إذا كانت قد ألغيت أو عُدلت بتعليمات لاحقة. كما ينبغي أن تكون التعليمات متاحة للعاملين المعنيين، وأن تُشرح لهم عند الحاجة، وأن تُحدَّث كلما طرأ تغيير في التشريعات أو الاختصاصات أو طبيعة العمل. ويساعد ذلك على الحد من تضارب التوجيهات، وتحقيق الاتساق في تنفيذ المهام.

رابعاً: التوثيق والرقابة على التنفيذ

لا تكتمل فاعلية اللوائح والتعليمات بمجرد إصدارها؛ بل تتطلب متابعة تنفيذها والتحقق من التزام العاملين بها. ويتحقق ذلك من خلال الإشراف الإداري، والمراجعة الدورية، وفحص السجلات والتقارير، والتعامل المنظم مع الملاحظات والمخالفات وفق الإجراءات المعتمدة. وينبغي أن يكون التقييم قائماً على معايير واضحة، وأن تُوثق نتائجه، وأن تُحدد الإجراءات التصحيحية اللازمة عند ظهور أوجه قصور. كما يجب التمييز بين الخطأ الناتج عن غموض التعليمات أو نقص التدريب أو ضعف الموارد، وبين المخالفة التي تستوجب المساءلة وفق الأنظمة النافذة.

وبذلك، تسهم اللوائح والتعليمات في توحيد الممارسة التنظيمية للحراسة، شريطة أن تكون مشروعة وواضحة ومحدثة، وأن تقترن بآليات فعالة للإشراف والمراجعة والمساءلة.

المطلب الثالث: التشريعات الخاصة بالأمن والسلامة والطوارئ

لا تنحصر حماية المنشآت الحيوية في منع الاعتداءات أو تنظيم الدخول والخروج، بل تشمل كذلك الوقاية من الحوادث والكوارث، وحماية الأرواح، والاستعداد للطوارئ، وضمان التنسيق بين الجهات المعنية عند وقوع المخاطر. ولذلك، ينبغي أن تستند إجراءات الحراسة إلى التشريعات المنظمة للأمن والسلامة والطوارئ، مع مراعاة اختلاف اختصاصات الجهات المسؤولة عن كل مجال.

أولاً: الأمن وحماية المنشآت

يشكل الإطار القانوني المنظم لعمل وزارة الداخلية أساساً مهماً لتحديد اختصاصات الجهات الأمنية في حماية المنشآت والمرافق، وفقاً لما تقرره القوانين واللوائح ذات الصلة. وتقتضي دراسة هذه الاختصاصات تحديد الجهة المخولة بكل مهمة، وعدم الخلط بين المسؤوليات العامة للوزارة والاختصاصات التفصيلية للإدارات التابعة لها.

كما ينبغي أن تُربط الإجراءات الأمنية المطبقة داخل المنشأة بالسند القانوني الذي يجيزها، وأن تُراعى فيها الضرورة والتناسب واحترام الحقوق، مع توثيق القرارات والإجراءات التي تستلزم ذلك.

ثانياً: الدفاع المدني والوقاية من الكوارث

يمثل قانون الدفاع المدني رقم (٢٤) لسنة ١٩٩٧م مرجعاً أساسياً في تنظيم تدابير الوقاية من الكوارث ومواجهتها، وحماية المنشآت، والإنقاذ، والإخلاء، ومكافحة الحرائق، بحسب الأحكام الواردة فيه yemen-nic.info.

ويقتضي تطبيق متطلبات هذا المجال التنسيق بين الحراسة والجهات المختصة بالدفاع المدني والسلامة داخل المنشأة، وتحديد واجبات الإبلاغ والمساندة والتنظيم أثناء الطوارئ. كما ينبغي أن تتكامل خطط الحراسة مع خطط الطوارئ المعتمدة، وألا تتعارض معها أو تحل محل الاختصاصات الفنية للجهات المخولة.

وتتطلب هذه العلاقة وضوح إجراءات الإبلاغ، ومعرفة المسؤوليات الأساسية، والمشاركة في التدريبات التي تقررها الجهات المختصة، وتوثيق الملاحظات التي تكشف عنها التمارين أو الحوادث الفعلية.

ثالثاً: السلامة والصحة المهنية

تستند متطلبات السلامة والصحة المهنية إلى التشريعات ذات الصلة، وفي مقدمتها قانون العمل بالنسبة إلى الفئات التي تسري عليها أحكامه، فضلاً عن اللوائح والقرارات التنفيذية ذات الصلة. وتتصل هذه المتطلبات بتوفير ظروف عمل مأمونة، والوقاية من المخاطر المهنية، والتوعية

بوسائل الوقاية، والتعامل مع الحوادث وفق الإجراءات المقررة. النيابة العامة - اليمن وينبغي أن تُراعى هذه الالتزامات في تنظيم عمل أفراد الحراسة، بما يشمل تحديد المخاطر المرتبطة بالمهام، وتوفير التدريب المناسب، وتوضيح إجراءات الإبلاغ، والتعاون مع الجهات المختصة بالسلامة المهنية.

كما يجب التمييز بين واجبات أفراد الحراسة في ملاحظة الخطر والإبلاغ عنه، وبين المسؤوليات الفنية المتعلقة بتقييمه أو معالجته. ويضمن هذا التمييز عدم تجاوز الاختصاصات، مع المحافظة على سرعة الإبلاغ عن الظروف التي قد تهدد الأرواح أو الممتلكات.

رابعاً: تنظيم الاستجابة للطوارئ

تقتضي الاستجابة للطوارئ وجود ترتيبات واضحة تحدد مسؤوليات الجهات المعنية، وآليات الاتصال والإبلاغ، والجهة المخولة باتخاذ القرارات المناسبة وفق نوع الحادث. ويجب أن تُبنى هذه الترتيبات على التشريعات والخطط المعتمدة، وأن تُراجع بصورة دورية للتأكد من ملاءمتها. وتتمثل مسؤولية الحراسة في تنفيذ ما يدخل ضمن اختصاصها من إجراءات، والإبلاغ عن الوقائع، والتعاون مع الجهات المختصة، والمحافظة على سلامة الأشخاص والموقع في الحدود التي تسمح بها التعليمات والصلاحيات القانونية.

ولا ينبغي أن تؤدي الضرورة العملية إلى افتراض صلاحيات غير مقررة؛ فالإجراءات الاستثنائية، متى كانت جائزة، تخضع لشروطها وضوابطها القانونية، ولا يجوز توسيعها بالاستناد إلى تعليمات داخلية مجردة.

خامساً: تكامل متطلبات الأمن والسلامة والطوارئ

تتطلب حماية المنشآت الحيوية الجمع بين التدابير الأمنية والوقائية وخطط الاستجابة للطوارئ. فالتنظيم الأمني يركز على المخاطر الداخلة في نطاق اختصاص الجهات الأمنية، بينما

تعالج تدابير السلامة والدفاع المدني المخاطر والحوادث التي تدخل ضمن اختصاص الجهات الفنية المختصة. وقد تتداخل هذه المجالات عند وقوع حادث واحد، الأمر الذي يستلزم التنسيق وتحديد المسؤوليات مسبقاً.

وبناءً على ذلك، ينبغي أن تتضمن منظومة الحراسة إحالات واضحة إلى الخطط والإجراءات المعتمدة في المنشأة، وأن تحدد واجبات أفراد الحراسة عند ظهور خطر، والجهة التي يجب إبلاغها، وكيفية التعاون معها، دون تجاوز حدود الاختصاص.

المطلب الرابع: الالتزامات القانونية المتعلقة بحماية العاملين والزوار

تُعدّ حماية العاملين والزوار من الاعتبارات الأساسية في تنظيم حراسة المنشآت الحيوية؛ لأن إجراءات الحماية لا تستهدف صيانة المباني والممتلكات فحسب، بل تشمل كذلك المحافظة على سلامة الأشخاص وحقوقهم وكرامتهم. ويقتضي ذلك التوفيق بين متطلبات الأمن من جهة، والالتزامات القانونية المتعلقة بالسلامة والمعاملة المشروعة واحترام الحقوق من جهة أخرى. وتختلف الالتزامات التفصيلية بحسب طبيعة المنشأة، والجهة المشرفة عليها، والنظام القانوني المنطبق على العاملين فيها، وطبيعة العلاقة التي تربط المنشأة بالزوار والمراجعين. ومع ذلك، يمكن تحديد مجموعة من المبادئ العامة التي ينبغي مراعاتها عند تنظيم أعمال الحراسة.

أولاً: حماية العاملين

تلتزم الجهات المشغلة للمنشآت، في حدود التشريعات المنطبقة عليها، باتخاذ التدابير اللازمة لحماية العاملين من المخاطر المرتبطة بالعمل، وتوفير ظروف مناسبة للسلامة والصحة المهنية، وتوعيتهم بالمخاطر ووسائل الوقاية منها.

ويقرر قانون العمل اليمني أحكاماً تتعلق بواجبات صاحب العمل في مجال السلامة والصحة المهنية، والوقاية من مخاطر العمل، وتوعية العاملين بوسائل الحماية. كما تتضمن التشريعات الوظيفية ذات الصلة أحكاماً ينبغي مراعاتها عند تحديد النظام القانوني الذي يخضع له العاملون في الجهات الحكومية. النيابة العامة - اليمن+1

وفي نطاق الحراسة، تقتضي هذه الالتزامات تنظيم بيئة العمل، وتحديد المهام والمسؤوليات، وتوفير التدريب المناسب، وإبلاغ العاملين بالتعليمات ذات الصلة بسلامتهم، والتعامل مع المخاطر التي تظهر أثناء العمل وفق الإجراءات المعتمدة.

كما ينبغي مراعاة طبيعة العمل الأمني عند تحديد ساعات العمل والراحة والتجهيزات والتدريب، وفق التشريعات والأنظمة المنطبقة على الفئة المعنية. ولا يصح افتراض خضوع جميع أفراد الحراسة لأحكام وظيفية واحدة دون التحقق من صفتهم القانونية وطبيعة جهة عملهم.

ثانياً: حماية الزوار والمراجعين

تتطلب حماية الزوار والمراجعين تنظيم دخولهم إلى المنشأة بما يحقق المتطلبات الأمنية المشروعة، مع مراعاة كرامتهم وحقوقهم والالتزام بالأنظمة ذات الصلة. وينبغي أن تكون الإجراءات المطبقة عليهم واضحة ومتناسبة مع طبيعة المنشأة والمخاطر المرتبطة بها، وأن تُنفذ بطريقة منضبطة وغير تعسفية.

كما يجب أن تُحدد مسؤوليات الحراسة في استقبال الزوار والتحقق من الأذونات، وإرشادهم إلى الجهات المختصة، والإبلاغ عن الوقائع التي تستدعي المعالجة، وفق التعليمات المعتمدة.

وينبغي أن يتلقى العاملون التدريب اللازم للتعامل المهني مع الجمهور، بما يحد من سوء الفهم والتجاوزات والنزاعات.

ولا يجوز اتخاذ إجراء يمس حقوق الأشخاص أو حرياتهم إلا استنادًا إلى سند قانوني وصلاحيّة مقررّة، مع الالتزام بالضوابط والإجراءات المنطبقة على الحالة. كما ينبغي إحالة الوقائع التي تتطلب صلاحيات قانونية أو فنية خاصة إلى الجهات المخولة، وعدم تجاوز أفراد الحراسة حدود اختصاصهم.

ثالثًا: حماية الأشخاص أثناء الحوادث والطوارئ

تؤكد أهمية حماية العاملين والزوار أثناء الحوادث والطوارئ؛ إذ قد تتطلب بعض الوقائع اتخاذ تدابير عاجلة للمحافظة على الأرواح أو منع تفاقم الخطر. وينبغي أن تستند هذه التدابير إلى خطط الطوارئ والتعليمات المعتمدة، وأن تتحدد مسؤوليات الجهات المشاركة فيها بصورة واضحة.

ويتمثل دور الحراسة، بحسب طبيعة الحادث والصلاحيات المقررة، في الإبلاغ، وتنفيذ الإجراءات التنظيمية الموكلة إليها، والتعاون مع الجهات المختصة، وتيسير أداء فرق الاستجابة لمهامها. أما القرارات الطبية أو الفنية أو القانونية المتخصصة، فتظل من اختصاص الجهات المخولة.

كما ينبغي أن تراعي الإجراءات احتياجات الأشخاص الذين قد يحتاجون إلى مساعدة إضافية، وفق خطط الطوارئ المعتمدة، وأن تُراجع التدابير المتخذة بعد انتهاء الحادث لاستخلاص الدروس وتحسين مستوى الاستعداد.

رابعًا: التوثيق والمساءلة

تقتضي حماية العاملين والزوار توثيق الوقائع ذات الصلة بالحوادث أو الشكاوى أو الإجراءات التي تستلزم المراجعة، وفق الأنظمة المعمول بها. ويساعد التوثيق الدقيق على التحقق من الوقائع، وتحديد المسؤوليات، ومعالجة أوجه القصور، وحماية حقوق الأطراف المعنية. وينبغي أن يتضمن التوثيق المعلومات الضرورية دون مبالغة أو استنتاجات غير مدعومة، مع مراعاة سرية البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة. كما يجب التعامل مع الشكاوى والملاحظات وفق آليات واضحة تتيح فحصها وإحالتها إلى الجهة المختصة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بحسب النتائج.

ولا تقتصر المساءلة على العاملين في الحراسة، بل تشمل جميع الجهات والأفراد الذين يثبت إخلالهم بواجباتهم القانونية أو التنظيمية، وفق الاختصاصات والإجراءات المقررة. ويعزز ذلك مبدأ أن الحماية الأمنية يجب أن تُمارس في إطار القانون، وأن احترام الحقوق جزء من فاعلية النظام الأمني، وليس أمرًا منفصلًا عنه.

خامسًا: التوازن بين متطلبات الحماية واحترام الحقوق

لا تتحقق الحماية الفعالة بمجرد تشديد الإجراءات، بل بمدى مشروعيتها وملاءمتها للمخاطر وقدرتها على تحقيق الغرض المقصود دون تجاوز غير مبرر. ولذلك، ينبغي أن تخضع إجراءات الحراسة لمبادئ المشروعية والتناسب والمساءلة، وأن تُراجع بصورة دورية للتأكد من توافقها مع التشريعات النافذة.

ويقتضي هذا التوازن أن تكون التعليمات واضحة، وأن يعرف العاملون حدود صلاحياتهم، وأن تتاح آليات مناسبة للإبلاغ عن التجاوزات أو أوجه القصور، وأن تُعالج المخالفات وفق إجراءات عادلة ومقررة نظامًا.

وبذلك، تصبح حماية العاملين والزوار جزءًا أصيلًا من الإطار القانوني لحراسة المنشآت الحيوية، وتتكامل مع حماية الممتلكات واستمرار الخدمات، بما يعزز الثقة في الإجراءات الأمنية ويضمن تنفيذها في إطار المشروعية والانضباط.

المبحث الثاني: المسؤولية القانونية في أعمال الحراسة

المطلب الأول: مسؤولية الإدارة عن تنظيم أعمال الحراسة

تحمل الإدارة المختصة في المنشأة مسؤولية تنظيم أعمال الحراسة والإشراف على أدائها، في حدود اختصاصاتها والالتزامات التي تقررها التشريعات واللوائح المعمول بها. وتشمل هذه المسؤولية وضع السياسات والإجراءات، وتحديد الواجبات والصلاحيات، وتوفير الموارد اللازمة، واختيار العاملين وتأهيلهم، ومتابعة الأداء، ومعالجة أوجه القصور التي تظهر أثناء التنفيذ.

وتتجلى أهمية المسؤولية الإدارية في أن فاعلية الحراسة لا تعتمد على كفاءة الأفراد وحدهم، بل تتأثر كذلك بسلامة التنظيم المؤسسي، ووضوح التعليمات، وكفاية الموارد، ووجود آليات فعالة للإشراف والمراجعة. فقد ينشأ القصور الأمني عن خطأ فردي، وقد يكون نتيجة خلل تنظيمي أو نقص في التدريب أو غموض في توزيع الاختصاصات أو تأخر في معالجة ملاحظات سبق الإبلاغ عنها. ولذلك، ينبغي أن يستند تقييم المسؤولية إلى فحص الوقائع والظروف التي أحاطت بها، لا إلى إسناد الخطأ تلقائيًا إلى العامل الموجود في موقع الحادث.

أولاً: المسؤولية عن وضع السياسات والإجراءات

تتمثل إحدى الوظائف الأساسية للإدارة في اعتماد إجراءات واضحة تنظم أعمال الحراسة، وتحدد المهام المطلوبة، وآليات الإبلاغ، ومسارات التصعيد، والجهات المخولة باتخاذ القرارات. وينبغي أن تتفق هذه الإجراءات مع التشريعات واللوائح النافذة، وأن تكون مناسبة لطبيعة المنشأة والمخاطر المرتبطة بنشاطها.

ويقتضي ذلك مراجعة التعليمات بصورة دورية، والتحقق من وضوحها وقابليتها للتطبيق، وتحديثها عند تغير الظروف التشغيلية أو ظهور مخاطر جديدة أو صدور أحكام تنظيمية تؤثر في العمل. كما يجب إبلاغ العاملين بالتعديلات التي تمس واجباتهم، وتوفير التدريب اللازم لفهم الإجراءات وتنفيذها.

ولا يكفي إصدار التعليمات لإثبات كفاية التنظيم الإداري؛ بل ينبغي التحقق من إبلاغها إلى المعنيين، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذها، ومتابعة مدى الالتزام بها.

ثانيًا: المسؤولية عن توفير الموارد والتأهيل

يتطلب أداء أعمال الحراسة بكفاءة توفير الموارد البشرية والمادية والتقنية التي تتناسب مع احتياجات المنشأة وطبيعة المهام الموكلة إلى العاملين. ويشمل ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنظيم الإشراف، وتوفير الوسائل المقررة للعمل، ومعالجة أوجه النقص التي قد تؤثر في سلامة الأداء.

كما تتحمل الإدارة المختصة مسؤولية تنظيم التدريب والتأهيل وفق متطلبات الوظيفة والأنظمة المعمول بها، بما يساعد العاملين على معرفة واجباتهم وحدود صلاحياتهم والإجراءات الواجب اتباعها عند وقوع الحوادث أو ظهور المخاطر.

ويجب تقييم مدى كفاية الموارد والتدريب في ضوء طبيعة العمل والوقائع الفعلية؛ إذ لا يصح إسناد المسؤولية إلى العامل عن إخفاق كان سببه المباشر نقصاً تنظيمياً خارجاً عن نطاق قدرته، دون فحص واجبات الأطراف المختلفة ومدى إسهام كل منها في وقوع النتيجة.

ثالثاً: المسؤولية عن الإشراف والرقابة

تقتضي المسؤولية الإدارية متابعة تنفيذ إجراءات الحراسة، والتحقق من الالتزام بالتعليمات المشروعة، ومراجعة التقارير والسجلات، والتعامل مع الملاحظات والشكاوى، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ويشمل ذلك التأكد من وجود آليات تتيح للعاملين الإبلاغ عن أوجه القصور دون تعطيل أو إهمال، وأن تصل البلاغات إلى الجهات المخولة بمعالجتها، وأن تُتابع حتى الوصول إلى نتيجة واضحة.

ولا تعني الرقابة الفعالة التدخل في جميع التفاصيل اليومية، وإنما تعني وجود نظام متناسب من الإشراف والتقييم والمساءلة، يحدد المسؤوليات، ويكشف أوجه القصور، ويتيح معالجتها قبل أن تتحول إلى مشكلات متكررة أو حوادث ذات آثار جسيمة.

رابعاً: المسؤولية عن معالجة أوجه القصور

إذا كشفت التقارير أو المراجعات عن خلل في الإجراءات أو نقص في الموارد أو ضعف في التنسيق، فإن من مقتضيات الإدارة السليمة دراسة أسبابه واتخاذ ما يلزم لمعالجته ضمن حدود الاختصاص.

وينبغي أن تتناسب الإجراءات التصحيحية مع طبيعة الخلل ومدى تأثيره، وأن تُحدد الجهة المسؤولة عن التنفيذ، وأن تُتابع النتائج للتحقق من فاعلية المعالجة. وعليه، فإن مسؤولية الإدارة لا تقتصر على وضع النظام ومراقبة العاملين، بل تشمل كذلك الاستجابة للمعلومات المتاحة واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة أوجه القصور التي تدخل ضمن اختصاصها. غير أن ترتيب مسؤولية قانونية عن واقعة معينة يظل مرتبطاً بثبوت الواجب القانوني، والإخلال به، وتوافر شروط الإسناد والسببية وغيرها من المتطلبات التي يقرها القانون المنطبق.

المطلب الثاني: مسؤولية المشرفين والعاملين في الحراسة

تتوزع المسؤولية في أعمال الحراسة بحسب المهام والصلاحيات المقررة لكل فئة وظيفية. فالمشرفون يضطلعون بمهام التوجيه والمتابعة والتحقق من تنفيذ التعليمات، بينما يتولى العاملون تنفيذ الواجبات الميدانية والإبلاغ عن الوقائع والملاحظات وفق الإجراءات المعتمدة. ولا يمنع هذا التوزيع من اشتراك أكثر من طرف في المسؤولية عن واقعة واحدة، متى ثبت أن لكل منهم دوراً مؤثراً في حدوثها وفق القواعد القانونية المنطبقة.

أولاً: مسؤولية المشرفين

يتحمل المشرفون مسؤولية أداء المهام الإشرافية التي تدخل ضمن اختصاصاتهم، بما يشمل متابعة تنفيذ التعليمات، وتوضيح الواجبات للعاملين، والتحقق من الالتزام بالإجراءات، وتلقي البلاغات ورفعها إلى الجهات المختصة، ومعالجة الملاحظات التي يملكون صلاحية التعامل معها.

وتتطلب هذه المسؤولية معرفة المشرفين باللوائح والتعليمات المعمول بها، وقدرتهم على التمييز بين الحالات التي تدخل ضمن صلاحياتهم والحالات التي تستلزم الرجوع إلى مستويات إدارية أعلى أو إلى جهات مختصة أخرى.

كما ينبغي عليهم تجنب إصدار تعليمات مخالفة للقانون أو متجاوزة للصلاحيات المقررة، والتحقق من أن التوجيهات الصادرة إلى العاملين واضحة ومتسقة مع الإجراءات المعتمدة. وعند وقوع حادث أو ظهور مؤشر خطر، يتعين عليهم أداء واجبات الإبلاغ والمتابعة واتخاذ التدابير التي تسمح بها صلاحياتهم.

ولا يُسأل المشرف عن كل خطأ يقع من أحد العاملين لمجرد كونه مشرفاً عليه؛ إذ يتوقف تحديد مسؤوليته على واجباته الفعلية، ومدى علمه بالواقعة أو إمكان علمه بها وفق مقتضيات وظيفته، وما إذا كان قد أخل بواجب إشرافي مقرر، ومدى ارتباط هذا الإخلال بالنتيجة، وفق القانون المنطبق.

ثانياً: مسؤولية العاملين في الحراسة

يلتزم العاملون في الحراسة بأداء المهام المسندة إليهم وفق القوانين واللوائح والتعليمات المشروعة، والمحافظة على الانضباط الوظيفي، والتعامل المهني مع الأشخاص، والالتزام بالإجراءات المعتمدة في نطاق اختصاصاتهم.

وتشمل مسؤولياتهم، بحسب طبيعة الوظيفة، تنفيذ التعليمات، وملاحظة الوقائع التي تستدعي الانتباه، والإبلاغ عن المخاطر والحوادث، والمحافظة على السجلات والمعلومات التي تدخل ضمن واجباتهم، وعدم إفشاء المعلومات التي تقتضي طبيعتها أو الأنظمة المنظمة للعمل الحفاظ على سريتها.

كما يجب على العامل الالتزام بحدود الصلاحيات المخولة له، وألا يتخذ قرارات أو إجراءات تتجاوز اختصاصه، أو يستند إلى اجتتهاده الشخصي في مسائل تتطلب موافقة جهة مختصة، ما لم توجد حالة يجيز فيها القانون أو التعليمات المعتمدة اتخاذ إجراء عاجل محدد.

ويُنظر من العامل أن يبلغ عن الوقائع بدقة وأمانة، وأن يميز بين ما شاهده مباشرة وما نُقل إليه من الآخرين وما استنتجه من قرائن. ويُعدّ هذا التمييز ضرورياً لضمان سلامة التقارير، وتمكين الجهات المختصة من تقييم الواقعة واتخاذ القرار المناسب.

ثالثاً: المسؤولية المشتركة وحدود توزيع الأدوار

قد تنشأ بعض الحوادث عن تداخل عوامل تنظيمية وإشرافية وميدانية، وهو ما يستلزم فحص مسؤولية كل طرف بصورة مستقلة، مع مراعاة العلاقة بين الأفعال أو الامتناعات التي صدرت عنه والنتيجة التي وقعت.

فإذا كان العامل قد خالف تعليمات واضحة ومشروعة رغم قدرته على الالتزام بها، فإن ذلك قد يكون عنصراً في تقدير مسؤوليته. وإذا ثبت أن المشرف أهمل واجباً إشرافياً محدداً، فقد يكون

لهذا الإخلال أثر مستقل. وإذا تبين أن الإدارة لم توفر متطلبات لازمة أو لم تعالج قصورًا ثابتًا رغم علمها به، فإن ذلك يستلزم فحص مسؤوليتها وفق الأحكام القانونية ذات الصلة. ولا ينبغي افتراض أن مسؤولية أحد الأطراف تنفي مسؤولية الأطراف الأخرى، كما لا يصح تحميل جميع الأطراف المسؤولية لمجرد ارتباطهم التنظيمي بالحدث. بل يتطلب الأمر تحديد الواجبات الفعلية، والوقائع الثابتة، ومدى الإخلال، والعلاقة السببية، وشروط المسؤولية التي يقرها القانون المنطبق.

وبذلك، يسهم التحديد الدقيق لمسؤوليات المشرفين والعاملين في تحقيق العدالة في المساءلة، ويمنع الخلط بين المسؤولية عن التنفيذ والمسؤولية عن الإشراف والمسؤولية عن القرارات التنظيمية.

المطلب الثالث: حدود الصلاحيات المهنية في أعمال الحراسة

تُعدّ الصلاحيات المهنية من المسائل الجوهرية في تنظيم أعمال الحراسة؛ لأنها تحدد ما يجوز للعامل أو المشرف القيام به أثناء أداء مهامه، وما يجب عليه إحالته إلى جهة أخرى. ويُقصد بها نطاق السلطات والإجراءات التي تخولها القوانين واللوائح والتعليمات المشروعة للعامل بحكم وظيفته، مع مراعاة حدود كل مصدر من مصادر الاختصاص.

وتتبع أهمية ضبط الصلاحيات من أن الحراسة تتعامل مع أشخاص وممتلكات ومواقف قد تتطلب قرارات عاجلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى تجاوزات إذا لم تكن الحدود القانونية واضحة أو إذا استُبدلت التعليمات المعتمدة باجتهادات شخصية غير منضبطة.

أولاً: مبدأ المشروعية في ممارسة الصلاحيات

يقوم أداء الحراسة على الالتزام بالقانون واللوائح والتعليمات الصادرة عن الجهات المختصة في حدود صلاحياتها. فلا تكفي الرغبة في حماية المنشأة لتبرير أي إجراء، بل ينبغي أن يكون الإجراء مستنداً إلى أساس قانوني أو تنظيمي صحيح، وأن يُتخذ من الجهة المخولة، وللغرض الذي شُرع من أجله.

ويقتضي ذلك أن يعرف أفراد الحراسة حدود سلطاتهم في التعامل مع العاملين والزوار، وتنظيم الدخول إلى المنشأة، والإبلاغ عن المخالفات، والتعامل مع الوقائع التي تستدعي تدخل الجهات الأمنية أو الفنية المختصة.

كما ينبغي أن تكون التعليمات الداخلية متوافقة مع القواعد القانونية الأعلى منها مرتبة، وألا تُفسر على نحو يمنح العاملين صلاحيات لم يقرها القانون.

ثانياً: التمييز بين الاختصاص الأمني والاختصاصات الأخرى

تتضمن أعمال الحراسة مهامًا أمنية وتنظيمية، لكنها لا تجعل العامل مختصًا تلقائيًا بجميع المسائل القانونية أو الفنية أو الطبية التي قد تظهر أثناء العمل. فبعض الوقائع تتطلب تدخل الجهات الأمنية المختصة، وبعضها يحتاج إلى خبرة فنية أو طبية، بينما تظل القرارات الإدارية من اختصاص المسؤولين المخولين.

ومن ثم، يجب أن يعرف العامل متى يباشر الإجراء الداخل ضمن اختصاصه، ومتى يقتصر دوره على الملاحظة والإبلاغ والتوثيق، ومتى يلزم طلب المساندة من جهة مختصة.

ويُعدّ هذا التمييز من الضوابط الأساسية لتقليل مخاطر الاجتهاد غير المشروع، ومنع التعارض بين الاختصاصات، وضمان إحالة كل مسألة إلى الجهة المؤهلة قانوناً ومهنيّاً للتعامل معها.

ثالثاً: التناسب في اتخاذ الإجراءات

ينبغي أن تكون الإجراءات المتخذة أثناء الحراسة متناسبة مع الغرض المشروع منها، وفي حدود ما يسمح به القانون. فالإجراء الذي يتخذ لحماية الأشخاص أو الممتلكات لا ينبغي أن يتجاوز القدر اللازم لتحقيق الغرض المقرر، ولا أن يتحول إلى وسيلة للتعسف أو الإضرار غير المبرر بالآخرين.

ويقتضي ذلك الالتزام بالتعليمات المنظمة للتعامل مع المواقف المختلفة، وتجنب استخدام الوسائل أو اتخاذ التدابير التي لا تدخل ضمن الصلاحيات المقررة. كما يستلزم رفع الحالات التي تتطلب تقديرًا قانونيًا أو قرارًا متخصصًا إلى الجهة المخولة، ما لم ينظم القانون حالة عاجلة على نحو مختلف.

ولا يمكن تحديد مشروعية إجراء معين بمعزل عن ظروف الواقعة والنصوص المنطبقة عليها؛ ولذلك ينبغي أن تتضمن اللوائح المهنية إحالات واضحة إلى القواعد القانونية ذات الصلة، وأن يحصل العاملون على تدريب مناسب لفهمها.

رابعاً: التعامل مع الأوامر والتعليمات

يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر والتعليمات المشروعة الصادرة إليهم من الجهات المخولة، وفق التسلسل الإداري المعتمد. غير أن التبعية الوظيفية لا تعني إلغاء الضوابط القانونية التي تحكم العمل، ولا تمنح أي مسؤول سلطة إصدار توجيهات تتجاوز اختصاصه.

وعند وجود غموض في التعليمات أو تعارض ظاهر بينها وبين الإجراءات المعتمدة، ينبغي الرجوع إلى المسؤول المختص وطلب التوضيح وفق القنوات المحددة. أما الحالات التي يُشتبه فيها بوجود مخالفة قانونية، فيجب التعامل معها وفق الأنظمة والإجراءات المقررة، دون تعميم حكم واحد على جميع صور الأوامر أو الظروف.

ويستحسن أن توثق التعليمات المهمة والقرارات الاستثنائية وفق النظام المعتمد؛ لما لذلك من أثر في وضوح المسؤوليات وإمكان المراجعة اللاحقة.

خامساً: التدريب على حدود الصلاحيات

لا يتحقق ضبط الصلاحيات بمجرد تضمينها في اللوائح، بل يحتاج إلى تدريب العاملين والمشرفين على فهمها وتطبيقها في المواقف العملية. وينبغي أن يتناول التدريب المسؤوليات الوظيفية، وآليات الإبلاغ، والتعامل المهني مع الأشخاص، والتمييز بين الإجراء المسموح به والإجراء الذي يتطلب موافقة أو تدخلاً من جهة مختصة.

كما ينبغي مراجعة التدريب عند تعديل الأنظمة أو التعليمات، أو ظهور حوادث تكشف عن غموض في الاختصاصات، أو تكرار أخطاء ناجمة عن سوء فهم الصلاحيات.

وبذلك، تمثل حدود الصلاحيات المهنية ضماناً لحماية المنشأة والأفراد معاً، وتحقيق التوازن بين مقتضيات الأمن وواجب الالتزام بالقانون.

المطلب الرابع: المسؤولية عن الإهمال والتقصير

يُعدّ الإهمال والتقصير من المسائل التي تستوجب عناية خاصة في تنظيم حراسة المنشآت الحيوية؛ لما قد يترتب عليهما من أضرار تمس الأشخاص والممتلكات واستمرار الخدمات. غير أن استعمال هذين المصطلحين في السياق القانوني يقتضي الدقة، وعدم الخلط بين الخطأ المهني أو المخالفة الإدارية وبين المسؤولية المدنية أو الجزائية التي تخضع لكل منها شروط وأحكام خاصة.

ويُقصد بالإهمال، في معناه العام، عدم بذل العناية التي تقتضيها الواجبات والظروف، بينما يشير التقصير إلى عدم أداء واجب مقرر أو عدم استكمالها على الوجه المطلوب. وتظل هذه المعاني العامة بحاجة إلى ربطها بالنصوص القانونية المنطبقة عند تحديد المسؤولية في واقعة بعينها.

أولاً: صور الإهمال والتقصير في أعمال الحراسة

قد تتعدد صور الإهمال والتقصير بحسب طبيعة الوظيفة والواجبات المقررة، ومن أمثلتها العامة:

- عدم الالتزام بإجراء واجب بموجب تعليمات مشروعة وواضحة.
- إهمال الإبلاغ عن واقعة أو خطر يدخل ضمن نطاق المسؤولية الوظيفية.
- عدم توثيق حادث أو ملاحظة توثيقاً يقتضيه النظام المعتمد.
- الإخلال بواجب الإشراف أو المتابعة عندما يكون ذلك من المهام المقررة للمشرف.
- تجاهل ملاحظة سبق الإبلاغ عنها دون اتخاذ الإجراء الداخر ضمن الاختصاص.
- عدم الالتزام بمتطلبات التدريب أو السلامة التي أُلغ بها العامل وفق الأنظمة المعمول بها.

ولا يعني ورود هذه الأمثلة أن كل فعل منها يترتب عليه بالضرورة نوع محدد من المسؤولية القانونية؛ إذ يتوقف التكليف على طبيعة الواجب، والظروف المحيطة بالواقعة، ودرجة الخطأ، والضرر الناتج إن وجد، وعلاقة السببية، وسائر الشروط التي يقررها القانون المنطبق.

ثانياً: المسؤولية التأديبية أو الوظيفية

قد يترتب على مخالفة الواجبات المهنية أو الوظيفية اتخاذ إجراء تأديبي، متى ثبتت المخالفة وتوافرت شروط المساءلة وفق النظام القانوني المنطبق على العامل.

وتختلف القواعد المنظمة للمساءلة التأديبية بحسب طبيعة العلاقة الوظيفية؛ فقد يخضع بعض العاملين لنظم الوظيفة العامة، بينما يخضع آخرون لقواعد وظيفية أو تعاقدية مختلفة. ولذلك، ينبغي تحديد النظام الذي يحكم الفئة المعنية قبل تقرير الإجراء التأديبي الممكن أو شروط توقيعه.

ويجب أن تتم المساءلة وفق الإجراءات المقررة، مع توثيق الوقائع والتحقق منها، وتمكين الجهات المختصة من فحص الأدلة والردود ذات الصلة، وعدم توقيع الجزاء لمجرد الاشتباه أو بناءً على استنتاج غير مدعوم.

كما ينبغي التمييز بين الخطأ الفردي وبين الخلل التنظيمي؛ لأن المعالجة الفعالة قد تتطلب تدريباً إضافياً أو تعديل الإجراءات أو تحسين الموارد، إلى جانب المساءلة الفردية متى ثبت موجبها.

ثالثاً: المسؤولية المدنية عن الضرر

قد تترتب على بعض أفعال الإهمال أو التقصير مسؤولية مدنية إذا توافرت الشروط التي يقررها القانون، ومنها ما يتصل بالفعل أو الامتناع غير المشروع، والضرر، والعلاقة السببية، وغيرها من المتطلبات بحسب طبيعة الواقعة والنصوص المنطبقة.

وتختلف صور المسؤولية المدنية باختلاف ما إذا كان الفعل قد صدر عن شخص طبيعي أو جهة اعتبارية، وبحسب طبيعة العلاقة القانونية التي نشأ عنها الضرر، وما إذا كان القانون يرتب مسؤولية مباشرة أو مسؤولية عن فعل الغير أو غير ذلك من الصور.

ولذلك، لا يصح الجزم بمسؤولية الإدارة أو العامل عن كل ضرر يقع داخل المنشأة؛ بل ينبغي تحديد الواجب القانوني، وبيان وجه الإخلال به، والتحقق من الضرر وعلاقته بالفعل أو الامتناع، وتطبيق القواعد القانونية ذات الصلة.

رابعاً: المسؤولية الجزائية

قد يترتب على بعض الأفعال أو صور الامتناع مسؤولية جزائية إذا كانت تشكل جريمة وفق نص نافذ، وتوافرت أركانها وشروط إسنادها إلى الشخص المعني. ولا يجوز افتراض قيام المسؤولية الجزائية لمجرد وقوع حادث أو ثبوت خسارة؛ إذ يلزم تحديد النص الذي يجرم الفعل أو الامتناع، والتحقق من توافر عناصر الجريمة وفق الأحكام القانونية.

ويقتضي ذلك التمييز بين المخالفة المهنية التي قد تستوجب إجراءً إدارياً، والخطأ الذي قد يرتب مسؤولية مدنية، والفعل الذي تتوافر فيه أركان جريمة. وقد تجتمع بعض هذه الأنواع في واقعة واحدة، لكن لكل منها أساسها وشروطها وآثارها المستقلة.

كما يجب احترام اختصاص الجهات المخولة بالتحقيق والفصل في المسؤولية الجزائية، وعدم التعامل مع الاشتباه أو المعلومات الأولية باعتبارها حكماً نهائياً على الشخص المعني.

خامساً: إثبات الإهمال والتقصير والوقاية منهما

يتطلب التحقق من الإهمال أو التقصير جمع المعلومات ذات الصلة، ومراجعة التعليمات والواجبات المقررة، وفحص التقارير والسجلات، والاستماع إلى الأطراف المعنية وفق الإجراءات النظامية. وينبغي أن يكون التقييم موضوعياً، وأن يميز بين الوقائع الثابتة والتقديرات، وأن يراعي الظروف التي أثرت في قدرة العامل أو الإدارة على أداء الواجب.

أما الوقاية من الإهمال والتقصير، فتتطلب وضوح التعليمات، والتدريب المستمر، وتناسب الأعباء مع الموارد المتاحة، وفاعلية الإشراف، وسهولة الإبلاغ عن المشكلات، ومراجعة الحوادث السابقة لاستخلاص الدروس.

ومن ثم، فإن الغرض من نظام المسؤولية ليس العقاب وحده، بل ضمان أداء الواجبات، وحماية الحقوق، ومعالجة أوجه القصور، وتقليل احتمال تكرار الحوادث.

المطلب الخامس: توثيق الحوادث والإبلاغ عنها

يمثل توثيق الحوادث والإبلاغ عنها عنصراً أساسياً في منظومة المساءلة القانونية والإدارية؛ إذ يساعد على حفظ الوقائع، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وتحديد الإجراءات التي أُتخذت، ومراجعة مدى الالتزام بالواجبات المهنية. كما يتيح التوثيق المنظم الاستفادة من الحوادث السابقة في تحسين الإجراءات والتدريب والرقابة.

ويجب أن تقوم هذه العملية على الدقة والموضوعية والسرية، وأن تُنفذ وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات المعتمدة، مع مراعاة طبيعة الحادث والجهات المختصة بالتعامل معه.

أولاً: أهمية توثيق الحوادث

يؤدي توثيق الحوادث وظائف متعددة، من أبرزها:

- إثبات المعلومات الأساسية المتعلقة بالواقعة وفق السجلات المعتمدة.
 - تمكين الإدارة والجهات المختصة من فهم تسلسل الأحداث والإجراءات المتخذة.
 - دعم التحقيق الإداري أو الفني أو القانوني عند الاقتضاء.
 - تحديد أوجه القصور التي تستلزم المعالجة أو التدريب أو تعديل الإجراءات.
 - توفير أساس موضوعي لتقييم الأداء والمساءلة، وفق القواعد المنطبقة.
 - المساعدة في رصد الوقائع المتكررة وتحليل أسبابها.
- ولا تقتصر قيمة التوثيق على الحوادث الجسيمة؛ فقد تكون الملاحظات التي لم ينتج عنها ضرر فعلي ذات أهمية في الكشف عن خلل يستدعي المعالجة قبل أن يؤدي إلى نتائج أشد.

ثانياً: البيانات الأساسية في سجل الحادث

ينبغي أن تحدد التعليمات المعتمدة البيانات التي يجب تضمينها في تقارير الحوادث، بما يتناسب مع نوع الواقعة ومتطلبات الجهة المختصة. وقد تشمل هذه البيانات، بحسب الحالة:

- تاريخ الواقعة ووقتها ومكانها.
- وصفاً موضوعياً لما حدث، بالقدر الذي تسمح به المعلومات المتاحة.
- أسماء أو صفات الأشخاص المعنيين، إذا كان إدراجها مشروعاً وضرورياً.
- الإجراءات التي اتُخذت، والجهات التي أُبلغت.
- الأضرار أو الإصابات الظاهرة، إن وجدت، دون تجاوز الاختصاص الطبي أو الفني في تقديرها.
- المعلومات أو المستندات ذات الصلة التي جُمعت وفق الإجراءات المعتمدة.
- اسم محرر التقرير وصفته الوظيفية ووقت إعدادة.

وُراعى في جميع الأحوال متطلبات حماية البيانات الشخصية، وسرية المعلومات، وضوابط حفظ السجلات وتداولها.

ثالثاً: الموضوعية والتمييز بين الوقائع والاستنتاجات

يجب أن يصاغ تقرير الحادث بلغة واضحة ومحايدة، وأن يميز بين ما شاهده محرر التقرير بنفسه، وما سمعه من الآخرين، وما استنتجه من المعلومات المتاحة. كما ينبغي تجنب العبارات الاتهامية أو الأحكام النهائية التي لا تستند إلى نتائج تحقق معتمدة.

فإذا لم تكن بعض المعلومات مؤكدة، فينبغي بيان ذلك صراحة، وعدم عرضها بوصفها حقيقة ثابتة. وإذا طرأت معلومات جديدة أو ظهر خطأ في البيانات المسجلة، فيجب تصحيح السجل وفق الآلية المعتمدة، مع المحافظة على سلامة التوثيق وإمكان مراجعة التعديلات.

وتكتسب هذه الضوابط أهمية خاصة عندما يُستخدم التقرير في تحقيق إداري أو إجراء قانوني؛ لأن دقة المعلومات ووضوح مصدرها يؤثران في إمكان تقييمها والاستناد إليها.

رابعًا: الإبلاغ عن الحوادث

يقتضي التنظيم السليم تحديد الحالات التي تستوجب الإبلاغ، والجهات التي يجب إخطارها، والمهلة أو مستوى الاستعجال المناسب، وآليات التصعيد إذا تعذر الوصول إلى الجهة المعنية. ويجب التمييز بين البلاغ العاجل الذي يستلزم اتخاذ إجراء فوري لحماية الأرواح أو منع تفاقم الخطر، والتقرير الإداري الذي يوثق الواقعة ويعرض تفاصيلها بعد استقرار الوضع، مع مراعاة أن بعض الحالات قد تتطلب الجمع بين الإبلاغ العاجل والتوثيق التفصيلي.

كما ينبغي تحديد المسؤول عن إرسال البلاغ ومتابعته، والتأكد من وصوله إلى الجهة المختصة، وتسجيل ما أُخذ بشأنه من إجراءات. ولا يكفي إرسال المعلومات إلى جهة غير مختصة إذا كانت التعليمات تحدد جهة أخرى يتعين إخطارها.

وعند وقوع حادث يتطلب تدخل الجهات الأمنية أو الدفاع المدني أو الخدمات الطبية أو غيرها من الجهات المختصة، يجب اتباع آليات الاتصال والإبلاغ المقررة، دون تأخير غير مبرر أو تجاوز للصلاحيات.

خامسًا: حفظ السجلات وسريتها

تتطلب سلامة التوثيق وضع ضوابط لحفظ التقارير والسجلات والمستندات ذات الصلة بالحوادث، وتحديد الأشخاص المخولين بالاطلاع عليها، ومدد الاحتفاظ بها، وآليات نقلها أو تسليمها إلى الجهات المختصة.

كما ينبغي حماية السجلات من الفقد أو التعديل غير المصرح به أو الإفشاء غير المشروع، وفق الأنظمة المعمول بها. وإذا تضمنت التقارير بيانات شخصية أو معلومات حساسة، وجب التعامل معها وفق الضوابط القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

ويجب عدم إتلاف السجلات أو تعديلها على نحو يخل بسلامتها، ولا سيما إذا كانت متصلة بواقعة قيد المراجعة أو التحقيق، إلا وفق الإجراءات القانونية المعتمدة.

سادسًا: الاستفادة من تقارير الحوادث

تكتمل فاعلية التوثيق عندما تُحلل التقارير وتُستخدم نتائجها في تحسين الأداء. وينبغي أن تشمل المراجعة تحديد الأسباب المباشرة والعوامل التنظيمية المساهمة، وتقييم مدى كفاية الإجراءات السابقة، والتحقق من تنفيذ التوصيات التصحيحية.

كما يمكن الاستفادة من تحليل الوقائع المتكررة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وتطوير آليات الإبلاغ، وتحديث التعليمات التي ثبت عدم كفايتها. ويجب أن يكون الهدف من هذه المراجعة هو تعزيز الوقاية والمساءلة معًا؛ فلا تُهمل الأخطاء الثابتة، ولا يُختزل تحليل الحوادث في البحث عن مسؤول فردي دون فحص الظروف التنظيمية التي أسهمت في وقوعها.

وبذلك، يمثل توثيق الحوادث والإبلاغ عنها حلقة وصل بين الأداء الميداني والرقابة الإدارية والتحقق القانوني والتحسين المستمر، ويساعد على بناء منظومة حراسة أكثر انضباطًا وشفافية وفاعلية.

المبحث الثالث: حقوق الإنسان والضوابط المهنية في حراسة المنشآت الحيوية

المطلب الأول: احترام الكرامة الإنسانية

تُعَدُّ الكرامة الإنسانية من المبادئ الأساسية التي ينبغي أن تحكم ممارسة أعمال الحراسة، فهي تقتضي التعامل مع الإنسان بوصفه صاحب حقوق وحرمة، بصرف النظر عن صفته أو وظيفته أو وضعه الاجتماعي أو طبيعة علاقته بالمنشأة. ولا يجوز أن تتحول متطلبات الأمن والانضباط إلى مبرر للإهانة أو التعسف أو المعاملة التي تنتقص من القيمة الإنسانية للأشخاص.

ويقتضي احترام الكرامة الإنسانية أن يؤدي أفراد الحراسة واجباتهم بجدية وحزم مهنيين، مع الالتزام بالأدب والاحترام وضبط النفس. فالحزم في تطبيق التعليمات لا يتعارض مع حسن التعامل، كما أن احترام الأشخاص لا يعني التهاون في الإجراءات الأمنية المشروعة؛ إذ يمكن الجمع بين الانضباط والاحترام من خلال وضوح التعليمات، وحسن التواصل، والالتزام بحدود الصلاحيات.

أولاً: الاحترام في التعامل مع الأشخاص

يجب أن يقوم التعامل مع العاملين والزوار والمراجعين على الاحترام واللباقة والوضوح، وأن تُقدَّم التعليمات بطريقة مفهومة ومهنية، بعيداً عن الألفاظ المهينة أو السلوك الاستفزازي أو التهديد غير المشروع.

وعند رفض دخول شخص إلى المنشأة أو طلب استكمال إجراء أمني، ينبغي بيان السبب في حدود ما تسمح به الأنظمة والتعليمات، وتوضيح الإجراء المطلوب منه، وتجنب تحويل الموقف إلى نزاع شخصي. كما ينبغي التعامل مع حالات الغضب أو الاعتراض بهدوء، وعدم اتخاذ القرارات بدافع الانفعال أو الرغبة في الانتقام أو فرض السيطرة الشخصية. ويُسهّم هذا الأسلوب في الحد من التوتر، وتحسين التعاون مع أفراد الحراسة، وتعزيز الالتزام بالإجراءات الأمنية دون الإخلال بالحقوق.

ثانياً: صون الكرامة أثناء الإجراءات الأمنية

قد تستلزم حماية المنشأة اتخاذ إجراءات للتحقق من الهوية أو فحص الأمتعة أو التعامل مع مخالفة أمنية. غير أن مشروعية الغرض الأمني لا تعني أن جميع الوسائل المستخدمة لتحقيقه مشروعة؛ بل يجب أن يكون كل إجراء مستنداً إلى أساس قانوني أو تنظيمي صحيح، وأن يُنفذ وفق الضوابط المقررة.

ومن ثم، ينبغي تجنب الإذلال العلني أو المعاملة المهينة أو استخدام عبارات الاتهام قبل التحقق من الوقائع. كما يجب مراعاة خصوصية الأشخاص عند تنفيذ الإجراءات التي قد تكشف معلومات شخصية أو تضعهم في موقف محرج، وفق ما تقتضيه طبيعة الإجراء والقواعد المنظمة له.

ولا يجوز التعامل مع الاشتباه بوصفه دليلاً قاطعاً على ارتكاب مخالفة؛ إذ ينبغي التمييز بين الملاحظة الأولية والواقعة المثبتة، وإحالة المسائل التي تتجاوز اختصاص أفراد الحراسة إلى الجهة المخولة بالتعامل معها.

ثالثاً: مراعاة الفئات التي تحتاج إلى عناية خاصة

قد تضم المنشآت الحيوية أطفالاً أو كبار سن أو أشخاصاً ذوي إعاقة أو مرضى أو أشخاصاً يواجهون صعوبات في التواصل. ويقتضي الأداء المهني مراعاة احتياجات هؤلاء الأشخاص، وتوفير التيسيرات المناسبة متى أمكن ذلك، دون الإخلال بمتطلبات الأمن المشروعة. ويشمل ذلك تقديم التعليمات بطريقة يمكن فهمها، ومراعاة القدرة على الحركة أو السمع أو التواصل، والاستعانة بالجهات المختصة عند الحاجة، وتجنب تفسير السلوك الناشئ عن حالة صحية أو إعاقة على أنه مخالفة متعمدة دون تحقق مناسب. كما ينبغي أن تُنفذ الإجراءات الأمنية بطريقة تراعي سلامة الأشخاص واحتياجاتهم، وفق القواعد القانونية والتنظيمية المنطبقة.

رابعاً: المهنية وضبط النفس

يتطلب احترام الكرامة الإنسانية تدريب أفراد الحراسة على التواصل المهني، وإدارة المواقف المتوترة، والتمييز بين السلوك المزعج والخطر الفعلي، وتجنب التصعيد غير الضروري. ويجب ألا يُستخدم المنصب الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية أو ممارسة الضغط على الآخرين أو الانتقاص من حقوقهم. كما ينبغي أن تخضع الشكاوى المتعلقة بسوء المعاملة للفحص وفق إجراءات واضحة ومحيدة، بما يضمن التحقق من الوقائع واتخاذ التدابير المناسبة عند ثبوت المخالفة.

وبذلك، يصبح احترام الكرامة الإنسانية معياراً لجودة الأداء الأمني، لا مجرد قيمة أخلاقية منفصلة عن العمل؛ إذ يعزز الانضباط، ويحسن التعامل مع الجمهور، ويحد من التجاوزات التي قد تضر بالأشخاص وبسمعة المؤسسة.

المطلب الثاني: حماية الخصوصية والبيانات الشخصية

تُعَدُّ الخصوصية من المصالح التي يجب مراعاتها عند تنظيم أعمال الحراسة، ولا سيما في المنشآت التي تعتمد على سجلات الزوار، وأنظمة المراقبة، والتحقق من الهوية، وتسجيل الوقائع الأمنية. فهذه الوسائل قد تتطلب جمع معلومات عن الأشخاص أو الاحتفاظ بها أو إتاحتها للجهات المختصة، الأمر الذي يستلزم تنظيم التعامل معها بما يحقق الغرض الأمني المشروع ويحد من الاستخدام غير المصرح به.

ويقتضي هذا المبدأ التمييز بين جمع المعلومات الذي يستند إلى أساس قانوني أو تنظيمي صحيح، وبين جمعها أو استخدامها أو إفشائها دون مسوغ معتبر. كما يستلزم مراعاة طبيعة المعلومات، والغرض من جمعها، والجهة المخولة بالاطلاع عليها، والضوابط التي تحكم حفظها وتداولها.

أولاً: مبدأ مشروعية جمع المعلومات

ينبغي أن يستند جمع البيانات الشخصية في أعمال الحراسة إلى أساس قانوني أو تنظيمي معتبر، وأن يرتبط بالغرض المشروع الذي جُمعت من أجله. ويجب أن تحدد الإجراءات المعتمدة نوع المعلومات اللازمة، والجهة المسؤولة عن جمعها، وكيفية استخدامها، والضوابط التي تحكم الاحتفاظ بها.

ومن أمثلة المعلومات التي قد تتطلبها إجراءات الدخول، بحسب طبيعة المنشأة والقواعد المنظمة لها، بيانات الهوية أو معلومات الزيارة أو التصاريح ذات الصلة. غير أن الحاجة إلى

بيانات معينة في منشأة ما لا تعني جواز جمعها في جميع المنشآت أو استخدامها لأغراض أخرى لا يجيزها القانون.

ولذلك، ينبغي أن تقتصر الممارسة المهنية على المعلومات التي يجيز النظام جمعها وتقتضيها طبيعة المهمة، مع تجنب التوسع غير المبرر في طلب البيانات أو الاحتفاظ بها.

ثانيًا: سرية المعلومات وحصر الاطلاع

يجب حماية المعلومات التي يطلع عليها أفراد الحراسة بحكم وظائفهم، وعدم تداولها إلا في حدود الاختصاص والحاجة المهنية المشروعة. ويشمل ذلك بيانات الهوية، وسجلات الدخول والخروج، والتقارير الأمنية، والمعلومات المتعلقة بالوقائع والحوادث، وما قد تتضمنه من تفاصيل شخصية.

كما ينبغي تحديد الأشخاص المخولين بالاطلاع على هذه المعلومات، وتنظيم آليات نقلها إلى الجهات المختصة، واتخاذ التدابير المناسبة للحد من الوصول غير المصرح به إليها. ولا يجوز للعامل استغلال المعلومات التي يحصل عليها بحكم وظيفته لتحقيق منفعة شخصية أو الإضرار بالآخرين أو نشر معلوماتهم دون مسوغ قانوني. وتظل حدود السرية والاستثناءات التي ترد عليها خاضعة للتشريعات والتعليمات المنطبقة، ولا يجوز اتخاذ السرية ذريعة لحجب المعلومات عن جهة مختصة يوجب القانون تزويدها بها.

ثالثًا: حماية التسجيلات والوسائل التقنية

قد تستخدم المنشآت الحيوية أنظمة المراقبة المرئية أو غيرها من الوسائل التقنية لدعم الأمن والسلامة. ويجب أن يخضع استخدام هذه الوسائل للقواعد القانونية والتنظيمية ذات الصلة، وأن يكون محدد الغرض ومتناسبًا مع الحاجة الأمنية المشروعة.

ويقتضي التنظيم المهني تحديد المسؤولين عن تشغيل الأنظمة وإدارة التسجيلات، وضبط صلاحيات الوصول إليها، وحمايتها من العبث أو الفقد أو النسخ غير المصرح به، وتنظيم الاحتفاظ بها وإتاحتها عند الحاجة وفق الإجراءات المعتمدة.

كما ينبغي ألا تُستخدم التسجيلات لأغراض شخصية أو للنشر أو التداول غير المصرح به. وعند طلب تسجيل أو معلومة من جهة مختصة، يجب التحقق من الصفة والإجراء النظامي الذي يستند إليه الطلب، والمحافظة على سلامة السجل وفق القواعد المعمول بها.

ولا يعني وجود نظام للمراقبة جواز جمع كل ما يمكن جمعه من المعلومات؛ بل يجب مراعاة حدود الغرض المشروع، وحقوق الأشخاص، والقيود القانونية المتعلقة بمكان المراقبة وطبيعتها وطريقة استخدام نتائجها.

رابعًا: دقة البيانات وتصحيح الأخطاء

قد تؤثر البيانات المسجلة في قرارات الدخول أو في تقييم الوقائع الأمنية أو في التحقيق في الحوادث. ولذلك، ينبغي بذل العناية اللازمة للتحقق من دقتها، وتجنب إدراج معلومات غير مؤكدة على أنها حقائق ثابتة.

وعندما يظهر خطأ في سجل أو تقرير، يجب تصحيحه وفق الإجراءات المعتمدة، مع المحافظة على سلامة السجل وإمكان مراجعة التعديلات، وعدم محو المعلومات أو تغييرها على نحو يخل بمتطلبات التوثيق.

كما ينبغي التمييز بين البيانات الموضوعية والتقديرات الشخصية؛ فإذا اشتمل التقرير على استنتاج أو اشتباه، وجب بيان طبيعته ومصدره، وعدم تقديمه باعتباره واقعة محققة قبل استكمال إجراءات التحقق اللازمة.

خامسًا: التعامل مع البيانات بعد انتهاء الغرض منها

ينبغي أن تحدد اللوائح المعتمدة مدد الاحتفاظ بالبيانات والسجلات وآليات إتلافها أو أرشفتها، وفق المتطلبات القانونية والإدارية ذات الصلة. ولا يصح الاحتفاظ بالمعلومات إلى أجل غير محدد دون مسوغ، كما لا يجوز إتلافها إذا كان الاحتفاظ بها واجبًا بموجب القانون أو لازمًا لإجراء تحقيق أو مطالبة قائمة.

ومن ثم، فإن حماية الخصوصية تتطلب دورة منظمة لإدارة المعلومات، تبدأ بجمعها على أساس مشروع، وتتم باستخدامها وحفظها وتأمينها، وتنتهي بالتصرف فيها وفق القواعد المعتمدة. وبذلك، يتحقق التوازن بين متطلبات الأمن وحقوق الأشخاص في حماية معلوماتهم، ويمنع تحول الوسائل التقنية والسجلات الأمنية إلى أدوات للتدخل غير المبرر في الخصوصية.

المطلب الثالث: عدم التمييز والمساواة في تطبيق الإجراءات

يُعدّ عدم التمييز من المبادئ المهمة في ممارسة أعمال الحراسة؛ إذ يقتضي تطبيق الإجراءات الأمنية وفق معايير موضوعية ومشروعة، لا وفق الأحكام المسبقة أو الاعتبارات الشخصية التي لا صلة لها بالغرض الأمني.

ولا يعني هذا المبدأ تجاهل الفروق ذات الصلة بتقييم المخاطر أو متطلبات الدخول، بل يعني أن تكون المعايير المستخدمة مشروعة وواضحة ومرتبطة بطبيعة المهمة، وأن تُطبق على الحالات المتماثلة دون تمييز غير مشروع.

أولًا: المساواة في المعاملة

ينبغي أن تُطبق قواعد الدخول والتحقق من الهوية والإجراءات التنظيمية على الأشخاص وفق المعايير المعتمدة، مع مراعاة الاستثناءات المشروعة التي يقرها القانون أو تنظمها اللوائح. ولا يجوز أن يكون الانتماء الاجتماعي أو الأصل أو اللون أو اللغة أو الإعاقة أو غير ذلك من الصفات المحمية قانونًا سببًا مستقلًا للمعاملة المجحفة أو الحرمان غير المشروع من الخدمات أو الدخول.

كما ينبغي تجنب المحاباة في تطبيق التعليمات، سواء أكانت لمصلحة أشخاص ذوي نفوذ أم لأسباب شخصية، لأن الانتقائية غير المبررة تضعف الانضباط وتثير الشكوك في عدالة الإجراءات.

ثانيًا: المعايير الموضوعية للتعامل الأمني

يجب أن تستند القرارات الأمنية إلى مؤشرات ووقائع ذات صلة بالوظيفة والغرض المشروع، مثل متطلبات التصريح أو قواعد الدخول أو وجود مخالفة محددة تستوجب التحقق، وفق ما تسمح به الأنظمة.

ولا يصح بناء الشك أو اتخاذ إجراء تقييدي على الانطباعات الشخصية أو الصور النمطية أو مجرد اختلاف الشخص عن المحيط الاجتماعي السائد.

وإذا استدعت الظروف تطبيق إجراء إضافي على حالة معينة، فينبغي أن يكون له مبرر موضوعي يمكن توضيحه ومراجعته، وأن يظل ضمن الحدود التي يسمح بها القانون.

ثالثاً: منع التحيز في اتخاذ القرار

قد تؤثر المواقف الشخصية أو الخبرات السابقة أو الصور النمطية في تقدير العامل للمواقف الأمنية. ولذلك، ينبغي أن يتضمن التدريب المهني توعية بأثر التحيز في اتخاذ القرار، وبيان أهمية الاعتماد على الوقائع والمعايير المعتمدة بدلاً من الانطباعات المجردة. كما ينبغي أن تتيح الإجراءات الداخلية مراجعة القرارات التي يثار بشأنها ادعاء جدي بالتمييز، والتحقق من اتساقها مع القواعد المعتمدة، واتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة عند ثبوت المخالفة.

ولا ينبغي أن تؤدي مكافحة التمييز إلى تعطيل الإجراءات الأمنية المشروعة؛ بل تهدف إلى ضمان أن تكون تلك الإجراءات مبنية على أسباب معتبرة، ومطبقة بصورة منضبطة وعادلة.

رابعاً: مراعاة الاحتياجات المختلفة دون تمييز

قد يحتاج بعض الأشخاص إلى ترتيبات إجرائية مناسبة بسبب إعاقة أو ظرف صحي أو صعوبة في التواصل. وينبغي مراعاة هذه الاحتياجات وفق القواعد القانونية والتنظيمية، دون أن تتحول إلى سبب تلقائي للحرمان من الدخول أو سوء المعاملة.

كما يجب أن يكون أي اختلاف في الإجراء قائماً على حاجة فعلية ومبرر مشروع، وأن يقتصر على ما تقتضيه الحالة، مع المحافظة على كرامة الشخص وحقوقه. وبذلك، يسهم الالتزام بمبدأ عدم التمييز في تعزيز العدالة الإجرائية، وتحسين علاقة المنشأة بمراجعها والعاملين فيها، ورفع مستوى الثقة في أداء الحراسة.

المطلب الرابع: ضوابط التفتيش والتحقق من الهوية وفق القانون

تُعَدُّ إجراءات التحقق من الهوية والتفتيش من الوسائل التي قد تُستخدم لحماية المنشآت الحيوية وتنظيم الدخول إليها، إلا أن اختلاف طبيعة هذه الإجراءات وآثارها يقتضي التمييز بينها، وعدم إخضاعها لحكم واحد دون مراعاة أساسها القانوني ونطاقها والجهة المخولة بتنفيذها. فالتحقق من الهوية قد يكون جزءاً من إجراءات الدخول إلى منشأة معينة، بينما قد ينطوي التفتيش على مساس أكبر بالخصوصية أو بحرمة الشخص أو ممتلكاته. ومن ثم، يجب أن تُحدد مشروعية كل إجراء في ضوء التشريعات النافذة، واللوائح المنظمة للعمل، وطبيعة المكان، وصفة القائم بالإجراء، والظروف المحيطة به.

أولاً: التحقق من الهوية

يهدف التحقق من الهوية، في نطاق الإجراءات المشروعة، إلى التأكد من هوية الشخص أو مطابقة بياناته لمتطلبات الدخول أو التصريح أو غير ذلك من المتطلبات التنظيمية المعتمدة. وينبغي أن يُنفذ هذا الإجراء وفق قواعد واضحة، وأن يقتصر على الغرض الذي شُرع من أجله، وألا يتحول إلى وسيلة للتعسف أو الإطالة غير المبررة أو جمع بيانات لا تتطلبها المهمة. كما ينبغي التعامل مع الوثائق والبيانات المقدمة بعناية، وعدم الاحتفاظ بها أو نسخها أو تداولها إلا في الحدود التي يسمح بها القانون أو النظام المعتمد.

وعند تعذر التحقق من الهوية أو وجود اختلاف في البيانات، يجب اتباع الإجراء المحدد لهذه الحالات، والرجوع إلى المسؤول المختص عند الحاجة، بدلاً من اتخاذ قرارات ارتجالية تتجاوز الصلاحيات.

ثانياً: التمييز بين التحقق من الهوية والتفتيش

لا يجوز افتراض أن صلاحية التحقق من الهوية تمنح تلقائياً صلاحية تفتيش الشخص أو متعلقاته أو مركبته. فلكل إجراء طبيعته وآثاره وضوابطه، وقد تختلف الجهة المخولة به وشروط ممارسته.

ولذلك، ينبغي أن توضح اللوائح والتعليمات المعتمدة نوع الإجراءات التي يجوز لأفراد الحراسة تنفيذها، والحالات التي تستلزم موافقة أو سنداً قانونياً خاصاً، والحالات التي يجب فيها إحالة الأمر إلى جهة أمنية أو قضائية مختصة.

ويُعدّ هذا التمييز ضرورياً لمنع تجاوز الاختصاص، ولضمان عدم الخلط بين تنظيم الدخول إلى منشأة وبين ممارسة سلطات إجرائية يحدد القانون شروطها والجهات المخولة بها.

ثالثاً: الأساس القانوني للتفتيش

يتوقف تحديد مشروعية التفتيش على طبيعته ومكانه والغرض منه وصفة القائم به والظروف التي يجري فيها، فضلاً عن النصوص القانونية المنطبقة.

ومن ثم، يجب ألا تُمارس إجراءات التفتيش إلا استناداً إلى أساس قانوني أو تنظيمي صحيح، وفي حدود الصلاحيات المقررة. كما ينبغي أن توضح التعليمات الحالات التي يجوز فيها إجراء الفحص الأمني المرتبط بالدخول، والحالات التي تتطلب تدخل جهة مختصة أو استيفاء شروط إضافية. ولا يكفي أن يكون الغرض المعلن هو حماية المنشأة لتبرير أي صورة من صور التفتيش؛ بل يجب التحقق من مشروعية الإجراء نفسه، لا من مشروعية الغاية وحدها.

وفي المنشآت التي تعتمد ترتيبات أمنية خاصة، ينبغي أن تكون تلك الترتيبات معتمدة من الجهة المختصة، ومعلنة للأشخاص بالقدر الذي تسمح به طبيعتها، ومتوافقة مع التشريعات النافذة.

رابعاً: الضمانات المهنية أثناء تنفيذ الإجراءات

عندما يكون الإجراء جائزاً قانوناً وداخلياً ضمن اختصاص القائم به، ينبغي تنفيذه بطريقة مهنية تحافظ على كرامة الشخص وخصوصيته، وتراعي الضوابط الخاصة التي يقررها القانون أو النظام المعتمد.

ويشمل ذلك توضيح سبب الإجراء في الحدود الممكنة، وتجنب السلوك المهين، وعدم استخدام القوة أو التهديد إلا في الحالات التي يسمح بها القانون وبالشروط المقررة، وإحالة المسائل التي تتجاوز الاختصاص إلى الجهات المخولة.

كما ينبغي مراعاة الضوابط المتعلقة بالأطفال والأشخاص ذوي الإعاقة والفئات التي قد تحتاج إلى ترتيبات خاصة، وفق التشريعات والتعليمات المنطبقة.

وعند رفض الشخص إجراءً أمنياً مشروعاً مطلوباً للدخول، يجب اتباع السياسة المعتمدة والآليات القانونية ذات الصلة، وعدم اعتبار الرفض وحده مبرراً تلقائياً لاستخدام القوة أو اتخاذ إجراء لا يدخل ضمن الصلاحيات.

خامساً: التعامل مع الاشتباه أو العثور على مواد محظورة

قد تثير بعض الوقائع اشتباهاً في وجود مخالفة أو مادة محظورة داخل المنشأة. وفي هذه الحالات، ينبغي أن يقتصر دور أفراد الحراسة على الإجراءات التي يسمح بها القانون والتعليمات المعتمدة، وأن يُبلغوا الجهات المختصة عند الحاجة.

ويجب تجنب التصرف في المواد أو الأدلة المحتملة بطريقة قد تؤدي إلى إتلافها أو تغيير حالتها، كما ينبغي توثيق الوقائع وفق الإجراءات المعتمدة، مع مراعاة سلامة الأشخاص والمحافظة على الحقوق.

ولا يجوز تحويل الاشتباه الأولي إلى اتهام نهائي، أو اتخاذ تدابير تقييدية تتجاوز الصلاحيات المقررة لمجرد وجود شك غير متحقق منه.

سادساً: التوثيق والمراجعة

ينبغي توثيق الإجراءات التي تستلزمها اللوائح أو التي تقتضي طبيعتها تسجيلاً خاصاً، مع بيان سبب الإجراء والجهة التي قررتها والوقائع ذات الصلة والنتيجة المتحققة، بحسب متطلبات النظام المعتمد.

كما يجب أن تتوافر آلية لمراجعة الشكاوى المتعلقة بالتفتيش أو التحقق من الهوية، والتحقق من مدى الالتزام بالقانون والتعليمات، واتخاذ التدابير التصحيحية عند ثبوت التجاوز. وبذلك، تحقق الضوابط القانونية للتفتيش والتحقق من الهوية التوازن بين متطلبات حماية المنشأة وصون الحقوق، وتمنع تحول الإجراءات الأمنية إلى ممارسات غير منضبطة أو متجاوزة للاختصاص.

المطلب الخامس: مبادئ الضرورة والتناسب عند التعامل مع الحوادث

تُعَدُّ الضرورة والتناسب من المبادئ المهمة في تقييم الإجراءات المتخذة أثناء الحوادث والمواقف الأمنية؛ إذ تساعدان على ضبط القرار المهني، وتجنب التدخلات غير المبررة، والحد من الأضرار التي قد تنشأ عن الاستجابة غير المتوازنة.

ومع ذلك، يجب التمييز بين استعمال هذين المبدأين بوصفهما معيارين مهنيين عامين لتقدير ملاءمة الإجراء، وبين الأحكام القانونية الخاصة التي تنظم استخدام القوة أو تقييد الحرية أو غير ذلك من التدابير. فهذه الأحكام تخضع للنصوص القانونية المنطبقة، ولا يجوز استخلاص مشروعية إجراء محدد من المبدأ العام وحده.

أولاً: مبدأ الضرورة

يقصد بالضرورة، في الإطار المهني العام، أن يكون التدخل مرتباً بحاجة فعلية ومعتبرة، وأن يُتخذ لتحقيق غرض مشروع لا يمكن تحقيقه بوسيلة مناسبة أقل مساساً بالحقوق، متى كان ذلك ممكناً في ظروف الواقعة.

ويقتضي هذا المبدأ التمييز بين الخطر الفعلي والاحتمال المجرد، وبين المواقف التي تستدعي تدخلاً عاجلاً والمواقف التي يمكن التعامل معها بالتوجيه أو الإبلاغ أو الانتظار حتى وصول الجهة المختصة.

ولا يعني ذلك تأخير الإجراءات اللازمة لحماية الأرواح أو منع الضرر الوشيك؛ بل يتطلب تقدير الموقف وفق المعلومات المتاحة، واتخاذ التدابير التي يسمح بها القانون وتتناسب مع طبيعة الخطر.

ثانيًا: مبدأ التناسب

يقضي التناسب، بوصفه معيارًا مهنيًا عامًا، ألا يتجاوز الإجراء المتخذ ما يلزم لتحقيق الغرض المشروع، مع مراعاة طبيعة الخطر وجسامته والحقوق المتأثرة والبدائل المتاحة. فالإجراءات التي تُتخذ في مواجهة مخالفة تنظيمية بسيطة لا ينبغي أن تُعامل تلقائيًا كما تُعامل الحالات التي تنطوي على خطر جدي على الأرواح أو المنشأة. كما ينبغي أن يتناسب مستوى التدخل مع المعلومات المتاحة وقت اتخاذ القرار، لا مع تصورات لاحقة لم تكن معروفة للعامل آنذاك.

ويظل التقدير النهائي لمشروعية الإجراء خاضعًا للنصوص القانونية والظروف الواقعية؛ إذ لا يكفي وصف التدبير بأنه متناسب مهنيًا لإثبات جوازه قانونًا إذا كان القانون لا يسمح به أصلًا.

ثالثًا: التدرج في الاستجابة

تقتضي الإدارة المهنية للحوادث اعتماد استجابة تتناسب مع تطور الموقف، بحيث يُستخدم الإجراء الأقل تدخلًا متى كان كافيًا ومشروعًا، ويُرفع مستوى الاستجابة عند ظهور ما يبرر ذلك وفق التعليمات المعتمدة.

وقد تشمل الاستجابة، بحسب الحالة، التواصل الهادئ، أو توضيح التعليمات، أو طلب المساندة، أو إبلاغ الجهات المختصة، أو اتخاذ تدبير عاجل يجيزه القانون لمنع خطر وشيك. ولا ينبغي فهم التدرج بوصفه قاعدة جامدة تلزم باتباع جميع المراحل في كل حادث؛ فقد تتطلب بعض الحالات العاجلة تدخلًا فوريًا لحماية الأرواح. ويجب في جميع الأحوال الالتزام بالحدود القانونية للصلاحيات المقررة.

رابعًا: استخدام القوة وحدوده القانونية

يُعدّ استخدام القوة من أكثر المسائل حساسية في أعمال الحراسة؛ لما قد يترتب عليه من مساس بسلامة الأشخاص وحقوقهم. ولذلك، لا يجوز افتراض حق أفراد الحراسة في استخدام القوة لمجرد وجودهم في موقع أمني أو تكليفهم بحماية المنشأة.

بل يجب تحديد مدى جواز استخدامها وشروطها والجهات المخولة بها بالرجوع إلى التشريعات النافذة، وطبيعة الوظيفة، والتدريب المعتمد، والتعليمات القانونية ذات الصلة.

وعندما يجيز القانون استخدام القوة في حالة محددة، يجب الالتزام بالشروط والحدود المقررة، وعدم تجاوز القدر الذي تسمح به القاعدة القانونية المنطبقة. كما يجب تقديم المساعدة اللازمة للمصابين، والإبلاغ عن الواقعة، وتوثيقها وفق الإجراءات المعتمدة، وإحالتها إلى الجهات المختصة للمراجعة عند الاقتضاء.

ولا يجوز الاستناد إلى مبدأ الضرورة أو التناسب لتجاوز حظر قانوني صريح أو لتوسيع الصلاحيات دون سند معتبر.

خامسًا: التقييم بعد الحادث

ينبغي أن تخضع الحوادث المهمة، ولا سيما التي نتج عنها إصابة أو ضرر جسيم أو استخدام لإجراء تقييدي، لمراجعة مناسبة وفق اللوائح المعتمدة.

وتشمل المراجعة دراسة المعلومات المتاحة وقت اتخاذ القرار، والإجراءات التي اتُخذت، ومدى الالتزام بالتعليمات، وفاعلية التنسيق، وأوجه القصور التي قد تستدعي المعالجة.

ويجب أن تميز المراجعة بين الخطأ الذي يمكن تفاديه، والقرار الذي اتُّخذ في ظروف عاجلة بناءً على معلومات محدودة، والخلل التنظيمي الذي أسهم في تعقيد الموقف. ويُقصد بذلك الوصول إلى تقييم منصف وموضوعي، لا تبرير التجاوزات ولا تحميل العاملين نتائج لا يمكن إسنادها إليهم وفق القواعد القانونية.

وبذلك، يسهم تطبيق مبادئ الضرورة والتناسب في تحسين جودة الاستجابة للحوادث، والحد من الأضرار، وتعزيز الانضباط في ممارسة الصلاحيات.

المطلب السادس: ضمان المساءلة والرقابة على استخدام الصلاحيات

لا تكتمل فاعلية الضوابط المهنية بمجرد صياغتها في اللوائح أو تدريب العاملين عليها، بل تتطلب وجود آليات واضحة للرقابة والتحقق والمساءلة. فالصلاحيات المقررة لحماية المنشآت ينبغي أن تُمارس وفق القانون، وأن تخضع للمراجعة المناسبة، وأن تتوافر وسائل لمعالجة الشكاوى والتحقق من التجاوزات وتصحيح أوجه القصور.

وتؤدي المساءلة دورًا وقائيًا إلى جانب دورها التصحيحي؛ إذ تساعد على تعزيز الالتزام، وتكشف مواطن الضعف في الإجراءات، وتدعم ثقة العاملين والجمهور في نزاهة المؤسسة.

أولاً: وضوح الصلاحيات وتوثيقها

ينبغي أن تحدد اللوائح والتعليمات الصلاحيات المقررة لكل مستوى وظيفي، والجهات التي تملك اتخاذ القرارات المختلفة، والحالات التي تستلزم الرجوع إلى مسؤول أعلى أو جهة مختصة. كما يجب أن تكون التعليمات متاحة للمعنيين بها، وأن يُدرَّب العاملون على فهمها وتطبيقها، وأن تُراجع عند ظهور غموض أو تعارض أو قصور في التنفيذ. ويساعد توثيق الصلاحيات والقرارات المهمة على منع التضارب في الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات عند وقوع الحوادث، وتمكين الجهات الرقابية من تقييم مدى الالتزام بالقواعد المعتمدة.

ثانياً: الرقابة الإدارية والمهنية

ينبغي أن تتضمن منظومة الحراسة آليات مناسبة لمتابعة الأداء، ومراجعة السجلات والتقارير، والتحقق من الالتزام بالتعليمات، وتقييم جودة التعامل مع الأشخاص والحوادث. ويجب أن تتناسب الرقابة مع طبيعة المنشأة ومستوى المخاطر، وأن تهدف إلى التحقق من سلامة الأداء واكتشاف أوجه القصور ومعالجتها، لا إلى الاكتفاء برصد الأخطاء الشكلية. كما ينبغي أن تتوافر آلية لمتابعة تنفيذ التوصيات الصادرة عن عمليات التفتيش أو التقييم أو التحقيق، وتحديد المسؤول عن كل إجراء تصحيحي، والتحقق من تحقق النتائج المطلوبة.

ثالثاً: الشكاوى والتحقق من التجاوزات

يجب أن تتوافر قنوات واضحة لتلقي الشكاوى المتعلقة بسوء المعاملة أو التمييز أو انتهاك الخصوصية أو تجاوز الصلاحيات، وفق القواعد التنظيمية المعتمدة. وينبغي فحص الشكاوى بموضوعية، والتحقق من الوقائع والمستندات ذات الصلة، وسماع الإفادات وفق الإجراءات المقررة، مع مراعاة حقوق جميع الأطراف.

كما يجب التمييز بين الشكوى التي تتضمن ادعاءً يحتاج إلى التحقق، والواقعة التي ثبتت بعد الفحص؛ فلا يجوز اعتبار مجرد تقديم الشكوى دليلاً نهائياً على وقوع المخالفة، كما لا يجوز إهمالها لمجرد أن موضوعها يتعلق بأداء أحد العاملين.

وعند ثبوت التجاوز، ينبغي اتخاذ الإجراء المناسب وفق النظام القانوني المنطبق، مع معالجة الأسباب التنظيمية التي ساهمت في وقوعه، إذا كانت موجودة.

رابعاً: استقلالية التحقق ونزاهته

تطلب المساءلة الفعالة أن تُفحص الوقائع بطريقة موضوعية، وأن تُراعى الضمانات الإجرائية المقررة، وأن يُتجنب تعارض المصالح الذي قد يؤثر في نزاهة التقييم. وعندما تقتضي طبيعة الواقعة أو اللوائح ذلك، ينبغي إحالتها إلى جهة مختصة بالتحقيق أو المراجعة، بدلاً من الاكتفاء بتقييم داخلي لا يفي بالمتطلبات القانونية. كما يجب المحافظة على المستندات والتسجيلات ذات الصلة، ومنع العبث بها، وعدم التأثير غير المشروع في الشهود أو أصحاب الشكاوى أو القائمين على التحقق.

خامساً: التوثيق وحفظ الأدلة

يساعد توثيق الإجراءات والقرارات والحوادث على تحديد ما جرى، ومن اتخذ القرار، وما المعلومات التي استند إليها، وما التدابير التي نُفذت. ويجب أن يكون التوثيق دقيقاً ومحايذاً، وأن يميز بين الوقائع والملاحظات والاستنتاجات، وأن يُحفظ وفق القواعد المعتمدة، مع مراعاة سرية البيانات وحقوق الأشخاص. وعند وجود تحقيق أو إجراء قانوني، يجب التعامل مع المستندات والتسجيلات وفق تعليمات الجهة المختصة، وعدم حذفها أو تعديلها أو تداولها خارج القنوات المصرح بها.

سادساً: التحسين المستمر والتدريب

لا ينبغي أن تنتهي الرقابة عند تحديد المسؤولية عن الواقعة؛ بل يجب أن تُستخدم نتائجها في تطوير الأداء ومنع تكرار الأخطاء. ويشمل ذلك تحديث التعليمات، وتحسين التدريب، وتوضيح الصلاحيات، ومعالجة أوجه النقص في الموارد أو التنسيق، متى ثبتت الحاجة إلى ذلك. كما ينبغي تدريب أفراد الحراسة على حقوق الإنسان، والخصوصية، وعدم التمييز، وحدود الصلاحيات، وآليات التعامل مع الشكاوى، ومبادئ الضرورة والتناسب في الحدود التي يقررها القانون.

ويجب تقييم فاعلية التدريب من خلال مراجعة الأداء الفعلي والحوادث المسجلة، لا بمجرد الاكتفاء بإثبات حضور الدورات.

وبذلك، تحقق المساءلة والرقابة غايتيها عندما تجمعان بين الإنصاف في تحديد المسؤولية، والشفافية في مراجعة الأداء، والفاعلية في معالجة القصور، والاستمرار في تحسين منظومة الحراسة.

الفصل الرابع: التنظيم الإداري لمنظومة الحراسة



المبحث الأول: الهيكل التنظيمي

المطلب الأول: موقع إدارة الحراسة في الهيكل العام للمنشأة

يُقصد بموقع إدارة الحراسة في الهيكل التنظيمي تحديد موضعها الإداري والوظيفي ضمن البناء المؤسسي للمنشأة، وبيان علاقتها بالإدارة العليا والإدارات المساندة والجهات الأمنية المختصة. ويؤثر هذا الموقع في مستوى استقلالية القرار الأمني، وسرعة الحصول على المعلومات، وفاعلية التنسيق، والقدرة على معالجة المخاطر والحوادث في الوقت المناسب.

ولا يوجد نموذج تنظيمي واحد يصلح لجميع المنشآت الحيوية؛ إذ يختلف التنظيم باختلاف طبيعة المنشأة، والجهة التي تتبعها، والإطار القانوني المنظم لحراستها، وحجم عملياتها، ومستوى المخاطر المرتبطة بها. ولذلك، ينبغي أن يُبنى الهيكل التنظيمي على دراسة الاحتياجات الفعلية، لا على مجرد نقل نموذج إداري من منشأة إلى أخرى دون مراعاة الفروق بينهما.

أولاً: ارتباط إدارة الحراسة بالقيادة الإدارية المختصة

ينبغي أن يكون موقع إدارة الحراسة محدداً بوضوح في الهيكل التنظيمي المعتمد، بحيث تُعرف الجهة التي تتبعها إدارياً، والجهة التي تتلقى منها التعليمات، والجهة المسؤولة عن تقييم أدائها ومراجعة قراراتها.

وفي المنشآت التي تخضع حراستها لجهة أمنية حكومية مختصة، يجب مراعاة التبعية القانونية والإدارية المقررة لتلك الجهة، وعدم إنشاء ترتيبات داخلية تتعارض مع اختصاصاتها أو تنتقص من صلاحياتها النظامية.

أما في المنشآت التي تتولى إدارتها تشغيل بعض خدمات الحراسة أو تنسيقها، فينبغي تحديد العلاقة بين المسؤولين عن الحراسة والإدارة التنفيذية، مع الفصل بين القرارات الأمنية التي تدخل ضمن اختصاص الجهة المخولة، والقرارات التشغيلية والإدارية التي تملك المنشأة اتخاذها وفق الأنظمة المعمول بها.

ويحقق هذا الوضوح وحدة المسؤولية، ويحد من تضارب التوجيهات، ويساعد على تحديد الجهة التي تُرفع إليها التقارير والبلاغات والطلبات المتعلقة بأعمال الحراسة.

ثانياً: مراعاة طبيعة المنشأة وحجمها

يتطلب تحديد موقع إدارة الحراسة مراعاة طبيعة النشاط الذي تؤديه المنشأة ومدى ارتباطه بالخدمات الأساسية للمجتمع. فحراسة منشأة للطاقة أو المياه، على سبيل المثال، تختلف في متطلباتها التنظيمية عن حراسة مبنى إداري أو منشأة خدمية محدودة النطاق؛ نظراً إلى اختلاف طبيعة العمليات والمخاطر والاحتياجات التشغيلية.

كما يؤثر حجم المنشأة وعدد مواقعها وتوزيع مرافقها في تحديد مستوى التنظيم الإداري المناسب. فقد تكفي المنشآت الصغيرة بوحدة إدارية محدودة تتولى مهام الحراسة والإشراف والتنسيق، بينما تحتاج المنشآت الكبيرة أو متعددة المواقع إلى مستويات تنظيمية أكثر تفصيلاً، وفق حجم العمل والموارد المتاحة.

ومع ذلك، ينبغي تجنب التضخم التنظيمي الذي يؤدي إلى زيادة المستويات الإدارية دون حاجة فعلية، كما ينبغي تجنب الاختزال المفرط الذي يجمع اختصاصات متعارضة في جهة واحدة أو يجعل نطاق الإشراف أوسع من قدرة المسؤول على المتابعة الفعالة.

ثالثًا: التكامل مع الإدارات الأخرى

لا تعمل إدارة الحراسة بمعزل عن بقية الإدارات، بل ترتبط ارتباطًا وظيفيًا بإدارات التشغيل والصيانة والسلامة وإدارة المخاطر والموارد البشرية وتقنية المعلومات، بحسب طبيعة المنشأة. وتتمثل أهمية هذا التكامل في أن كثيرًا من المواقف التي تؤثر في الأمن قد تنشأ عن أعطال تشغيلية أو مخاطر فنية أو اضطرابات في الخدمات أو حالات طوارئ تتطلب تعاون أكثر من إدارة. فعند وقوع عطل يؤثر في وسائل الدخول أو أنظمة المراقبة، تحتاج إدارة الحراسة إلى التنسيق مع الجهة الفنية المختصة لمعالجة الخلل، مع الالتزام بالصلاحيات المحددة لكل طرف. وعند وقوع حادث يمس سلامة الأشخاص، يلزم التنسيق مع مسؤولي السلامة والإسعاف والجهات المختصة وفق خطة الطوارئ المعتمدة.

ولا يعني هذا التكامل إخضاع جميع الإدارات لإدارة الحراسة، بل يعني تنظيم العلاقة بينها من خلال إجراءات واضحة لتبادل المعلومات، وتحديد المسؤوليات، وتنسيق الاستجابة للحوادث.

رابعًا: اعتماد الهيكل التنظيمي وتحديثه

ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي لمنظومة الحراسة موثقًا ومعتمدًا من الجهة المخولة، وأن يتضمن المسميات الوظيفية، ومستويات الإشراف، وخطوط التبعية، والعلاقات التنسيقية الأساسية.

كما يجب تحديثه عند حدوث تغييرات مؤثرة في طبيعة المنشأة أو نطاق عملها أو مستوى المخاطر أو توزيع المسؤوليات. وينبغي أن يصاحب التعديل إبلاغ العاملين المعنيين به، وتوضيح أثره في الصلاحيات والإجراءات، وتحديث الوثائق التنظيمية المرتبطة به. وبذلك، يصبح الهيكل التنظيمي أداة عملية لضبط العمل وتوجيهه، لا مجرد مخطط إداري محفوظ في الملفات.

المطلب الثاني: مستويات القيادة والإشراف

يقوم التنظيم الفعال لمنظومة الحراسة على توزيع المسؤوليات بين مستويات إدارية وإشرافية متكاملة، بحيث تتولى كل جهة المهام التي تتناسب مع اختصاصها، وتعمل ضمن حدود صلاحياتها، وتخضع للمساءلة عن أفعالها.

ولا يلزم أن تتطابق مستويات القيادة والإشراف في جميع المنشآت؛ إذ يتوقف عددها ومسمياتها على حجم المنظومة وطبيعة الجهة المشرفة عليها. ومع ذلك، يمكن الاسترشاد بنموذج عام يميز بين المستوى القيادي، والمستوى الإشرافي، والمستوى التنفيذي، مع تكييفه وفق التنظيم المعتمد.

أولًا: المستوى القيادي

يتولى المستوى القيادي المسؤولية العامة عن توجيه منظومة الحراسة والإشراف على تحقيق أهدافها، ضمن الاختصاصات والصلاحيات المقررة قانونًا وإداريًا.

وتشمل مسؤولياته، بحسب طبيعة الجهة، اعتماد السياسات والإجراءات التنظيمية، وتحديد الأولويات، وتوفير الموارد اللازمة، ومراجعة تقارير الأداء، والإشراف على معالجة أوجه القصور، والتنسيق مع الإدارة العليا أو الجهة الأمنية المختصة في المسائل التي تتطلب قرارًا على مستوى أعلى.

كما يتولى هذا المستوى ضمان اتساق خطط الحراسة مع الأهداف العامة للمنشأة، ومراجعة مدى ملائمة الموارد البشرية والتقنية للاحتياجات الفعلية، والتحقق من وجود آليات للتدريب والتقييم والاستجابة للطوارئ.

ولا ينبغي أن يؤدي الدور القيادي إلى التدخل التفصيلي المستمر في جميع الأعمال اليومية؛ بل يتعين أن يوازن بين المتابعة العامة وترك المجال للمستويات التنفيذية لممارسة اختصاصاتها ضمن الحدود المعتمدة.

ثانيًا: المستوى الإشرافي

يمثل المستوى الإشرافي حلقة الوصل بين القيادة والعاملين في الميدان، ويتولى متابعة تنفيذ التعليمات، والتحقق من الالتزام بالإجراءات، ومعالجة الملاحظات التي تدخل ضمن صلاحياته، ورفع المسائل التي تتجاوز اختصاصه إلى المستوى الأعلى.

وتشمل مهامه تنظيم العمل اليومي، ومتابعة الحضور والانضباط، والتحقق من جاهزية العاملين والمعدات المقررة، ومراجعة السجلات والتقارير، ومتابعة البلاغات والحوادث، والتأكد من إحالة المعلومات المهمة إلى الجهات المعنية.

كما يضطلع المشرفون بدور مهم في توجيه العاملين، وبيان التعليمات، وملاحظة جوانب القصور، وتقديم الملاحظات التي تساعد على تحسين الأداء.

ويقتضي نجاح هذا المستوى تحديد نطاق الإشراف وعدد العاملين الذين تقع مسؤولية متابعتهم على كل مشرف، بما يتناسب مع طبيعة العمل والظروف التشغيلية. فالإشراف الذي يتجاوز القدرة الفعلية على المتابعة قد يتحول إلى إجراء شكلي لا يحقق الغرض التنظيمي منه.

ثالثًا: المستوى التنفيذي

يتولى المستوى التنفيذي أداء المهام اليومية المقررة لأفراد الحراسة وفق التعليمات المعتمدة، وفي حدود الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة لهم.

وتشمل هذه المهام، بحسب طبيعة المنشأة، تنظيم الدخول والخروج، والتحقق من التصاريح والهويات وفق الإجراءات القانونية والتنظيمية، ومراقبة الالتزام بالتعليمات، والإبلاغ عن الوقائع غير الاعتيادية، وتوثيق الملاحظات والحوادث، والمساهمة في تنفيذ خطط الطوارئ ضمن حدود التدريب والصلاحيات.

ويجب أن تكون التعليمات الموجهة إلى العاملين واضحة وقابلة للتنفيذ، وأن تتضمن ما يلزم لتحديد المسؤولية عند وقوع اختلاف في التقدير أو تعارض في التوجيهات.

كما ينبغي ألا يُكلف العامل التنفيذي بمهام تتجاوز تأهيله أو اختصاصه أو صلاحياته القانونية، وأن تتاح له وسيلة واضحة لطلب المساندة أو رفع المسائل التي تستلزم قرارًا من مسؤول أعلى.

رابعًا: التكامل بين مستويات القيادة والإشراف والتنفيذ

لا تتحقق فاعلية التنظيم بمجرد وجود مستويات إدارية متعددة، بل تتطلب وضوح العلاقة بينها، وتحديد آليات رفع التقارير، وتبادل المعلومات، ومتابعة تنفيذ القرارات.

فالقيادة تحتاج إلى معلومات دقيقة عن واقع الأداء والمخاطر، والمشرفون يحتاجون إلى توجيهات واضحة وصلاحيات مناسبة، والعاملون يحتاجون إلى تعليمات عملية ومساندة عند مواجهة مواقف تتجاوز قدراتهم أو اختصاصاتهم.

ويجب أن تتدفق المعلومات في الاتجاهين؛ من القيادة إلى التنفيذ في صورة سياسات وتعليمات وقرارات، ومن التنفيذ إلى القيادة في صورة بلاغات وتقارير وملاحظات ميدانية. ويساعد هذا التدفق المتبادل على كشف المشكلات مبكرًا، وتحسين القرارات، وتجنب انفصال التخطيط الإداري عن الواقع العملي.

خامسًا: التفويض وحدود الصلاحيات

يُعدّ التفويض الإداري وسيلة لتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات، بشرط أن يتم وفق القواعد المعتمدة، وأن يحدد نطاقه ومدته والمهام التي يشملها، وألا يتعارض مع الاختصاصات التي لا يجوز تفويضها وفق القانون أو اللوائح.

وينبغي التمييز بين تفويض أداء مهمة إدارية، وتكليف شخص بتنفيذ إجراء محدد، ونقل الاختصاص القانوني؛ فهذه صور مختلفة لا تترتب عليها الآثار نفسها.

كما يجب توثيق التفويضات المهمة، وإبلاغ المعنيين بها، وتحديد مسؤولية متابعة تنفيذها، وتجنب إصدار تكليفات متعارضة من أكثر من مستوى إداري.

وبذلك، يسهم التنظيم المتدرج للقيادة والإشراف في تحقيق وحدة التوجيه، وتحسين الرقابة، وضمان توزيع المسؤوليات بصورة تتناسب مع طبيعة العمل الأمني.

المطلب الثالث: توزيع الاختصاصات

يقصد بتوزيع الاختصاصات تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات المقررة لكل مستوى إداري أو وظيفة داخل منظومة الحراسة، بما يمنع التداخل غير المبرر، ويحد من إغفال المهام، ويضمن معرفة كل فرد بما يجب عليه أدائه، وما يجوز له اتخاذه من قرارات، وما يجب إحالته إلى جهة أخرى.

ويُعدّ هذا التوزيع من المتطلبات الأساسية للمساءلة الإدارية؛ إذ لا يمكن تقييم أداء العامل أو تحديد مسؤوليته على نحو منصف إذا كانت واجباته غامضة أو كانت الصلاحيات الممنوحة له غير محددة.

أولًا: تحديد المهام والمسؤوليات

ينبغي أن تُحدد مهام كل وظيفة في وصف وظيفي أو وثيقة تنظيمية معتمدة، تتناسب مع طبيعة المنشأة ومستوى المسؤولية. ويُستحسن أن تتضمن هذه الوثيقة الغرض من الوظيفة، والمهام الرئيسة، ونطاق الصلاحيات، وعلاقات التبعية والإشراف، والجهات التي تتطلب طبيعة العمل التنسيق معها.

كما يجب أن تكون المسؤوليات محددة بما يكفي لمنع التداخل، دون تجزئة مفرطة تعيق التعاون أو تؤدي إلى تعطيل العمل عند ظهور مهمة مشتركة.

ويقتضي ذلك التمييز بين المسؤولية عن تنفيذ المهمة، والمسؤولية عن الإشراف عليها، والمسؤولية عن اعتماد القرار، والمسؤولية عن مراجعة النتائج. وقد تجتمع بعض هذه المسؤوليات في وظيفة واحدة في المنشآت الصغيرة، بينما تتوزع على وظائف متعددة في المنشآت الكبيرة، وفق الضوابط التنظيمية المعتمدة.

ثانيًا: توزيع الاختصاصات بحسب طبيعة الوظيفة

يمكن تنظيم اختصاصات منظومة الحراسة، على سبيل الاسترشاد، ضمن المجالات الآتية:

1 التخطيط والتنظيم: وتشمل إعداد الخطط والإجراءات المتعلقة بأعمال الحراسة، وتحديد الاحتياجات البشرية والتقنية، ومراجعة مدى ملاءمة التنظيم لمتطلبات المنشأة، وفق صلاحيات الجهة المختصة.

2 الإشراف والمتابعة: وتشمل مراقبة تنفيذ التعليمات، والتحقق من الانضباط، ومراجعة السجلات والتقارير، ومتابعة الملاحظات، ورفع المسائل التي تتجاوز الصلاحيات المحددة.

3 التنفيذ الميداني: ويشمل أداء المهام اليومية المقررة، وتطبيق إجراءات الدخول والخروج المشروعة، وملاحظة الوقائع غير الاعتيادية، والإبلاغ عنها، والمشاركة في تنفيذ الإجراءات المعتمدة وفق حدود الاختصاص.

4 التنسيق والتواصل: ويشمل تبادل المعلومات مع الإدارات المعنية، وإبلاغ الجهات المختصة بالحوادث، وتنسيق الأعمال المشتركة، ومتابعة ما يصدر من توجيهات ضمن نطاق المسؤولية.

5 التوثيق وإعداد التقارير: ويشمل تسجيل الوقائع والقرارات التي تستلزم التوثيق، وإعداد التقارير الدورية، والمحافظة على السجلات، وضمان دقة المعلومات وسريتها وفق الأنظمة المعمول بها.

6 التدريب والتقييم: ويشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، ومتابعة تأهيل العاملين، وتقييم الأداء، والاستفادة من نتائج المراجعة في تطوير الإجراءات، بحسب اختصاص الجهة المسؤولة. ولا يعني هذا التقسيم ضرورة إنشاء أقسام مستقلة لكل مجال؛ إذ يمكن دمج بعض المهام أو توزيعها بطرق مختلفة وفق حجم المنشأة ومواردها، شريطة وضوح المسؤوليات وعدم مخالفة التنظيم المعتمد.

ثالثاً: منع ازدواجية الاختصاص وتعارض التعليمات

قد تنشأ ازدواجية الاختصاص عندما تتولى أكثر من جهة إصدار تعليمات بشأن المهمة نفسها دون تحديد العلاقة بينها، أو عندما تتداخل المسؤوليات التنفيذية والإشرافية، أو عندما تصدر تكليفات متعارضة من مستويات إدارية مختلفة.

ولمعالجة ذلك، ينبغي تحديد الجهة المسؤولة عن إصدار التعليمات في كل مجال، وتوضيح آلية التنسيق عند اشتراك أكثر من إدارة في المهمة، وتحديد المسار الذي يُتبع عند ظهور تعارض في التوجيهات.

وعندما يتلقى العامل تعليمات متعارضة، ينبغي أن تكون هناك آلية معتمدة للرجوع إلى المسؤول المختص وحسم التعارض، مع مراعاة الحالات العاجلة التي تتطلب إجراءً فورياً مشروعاً لحماية الأرواح أو منع ضرر وشيك.

كما يجب التمييز بين التعليمات الإدارية المتعلقة بتنظيم العمل، والأوامر التي تصدر عن جهة تملك اختصاصاً قانونياً محدداً؛ فلا يجوز معالجة التعارض بتجاوز الاختصاصات المقررة أو افتراض أولوية تعليمات معينة دون سند تنظيمي أو قانوني.

رابعاً: مصفوفة المسؤوليات

يمكن للمنشأة الاستفادة من مصفوفة المسؤوليات لتوضيح الأدوار المتعلقة بالمهام الأساسية، وتحديد الجهة المنفذة، والمسؤول عن الاعتماد، والجهات التي يجب التشاور معها أو إبلاغها.

ويساعد هذا الأسلوب على تقليل الغموض في توزيع المهام، ولا سيما في الأعمال المشتركة التي تتطلب تنسيقاً بين إدارة الحراسة وإدارات التشغيل والصيانة والسلامة وتقنية المعلومات. وينبغي أن تُعدّ المصفوفة وفق الهيكل التنظيمي الفعلي، وأن تعتمد على الجهة المخولة، وأن تُراجع عند تعديل الصلاحيات أو الإجراءات. كما يجب ألا تُستخدم بديلاً عن النصوص القانونية أو اللوائح التي تحدد الاختصاصات على نحو ملزم.

خامساً: التوثيق والمراجعة الدورية للاختصاصات

ينبغي مراجعة توزيع الاختصاصات دورياً للتحقق من ملاءمته للتغيرات التي تطرأ على المنشأة أو أساليب العمل أو المخاطر أو المتطلبات القانونية. وقد تكشف المراجعة عن مهام لا تتوافر لها جهة مسؤولة بوضوح، أو عن صلاحيات متداخلة، أو عن مسؤوليات لا تتناسب مع الموارد المتاحة. وفي هذه الحالات، يجب تعديل الترتيبات التنظيمية وفق الإجراءات المعتمدة، وإبلاغ العاملين بالتغييرات، وتحديث الأوصاف الوظيفية والوثائق ذات الصلة.

وبذلك، يصبح توزيع الاختصاصات أساساً لتوحيد العمل، وتحقيق الانضباط، وتيسير المحاسبة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

المطلب الرابع: تحديد خطوط الاتصال والتبعية الإدارية

تمثل خطوط الاتصال والتبعية الإدارية الإطار الذي تنتقل من خلاله التعليمات والمعلومات والتقارير بين المستويات التنظيمية والجهات ذات العلاقة. ويؤثر وضوح هذه الخطوط في سرعة اتخاذ القرار، ودقة نقل المعلومات، وفاعلية التنسيق أثناء العمل المعتاد والحوادث والطوارئ. ويجب التمييز بين التبعية الإدارية التي تحدد الجهة التي يتبع لها الموظف في شؤونه الوظيفية والإشرافية، والاتصال الوظيفي الذي يتيح تبادل المعلومات والتنسيق مع جهات أخرى، والسلطة في إصدار الأوامر التي ينبغي أن تستند إلى اختصاص تنظيمي أو قانوني معتبر. فقد يحتاج العامل إلى التواصل المباشر مع إدارة فنية أو جهة طوارئ دون أن يعني ذلك انتقال تبعيته الإدارية إليها.

أولاً: خطوط التبعية الإدارية

ينبغي أن يحدد الهيكل التنظيمي المسؤول المباشر عن كل وظيفة، والمستوى الإداري الذي يُرفع إليه التقرير، والجهة المخولة بتقييم الأداء، والجهة التي تُحال إليها المسائل التي تتجاوز صلاحيات العامل.

ويساعد هذا التحديد على انتظام الإشراف، ومنع تجاوز التسلسل الإداري دون مسوغ، وتوضيح المسؤولية عن القرارات والإجراءات.

ومع ذلك، لا ينبغي أن يتحول التسلسل الإداري إلى عائق أمام الإبلاغ العاجل عن الأخطار أو الحوادث؛ بل يجب أن تنص الإجراءات على مسارات واضحة للتصعيد السريع في الحالات التي تتطلب تدخلاً فورياً، مع المحافظة على التوثيق وإبلاغ المسؤولين المعنيين وفق القواعد المعتمدة.

ثانياً: قنوات الاتصال الداخلي

تتعدد وسائل الاتصال داخل منظومة الحراسة بحسب طبيعة العمل، وقد تشمل الاجتماعات الإدارية، والتقارير الدورية، والسجلات الرسمية، ووسائل الاتصال المعتمدة، وأنظمة إدارة البلاغات.

وينبغي تحديد الغرض من كل قناة، والجهات المخولة باستخدامها، وآلية توثيق المعلومات المهمة، والبدائل المتاحة عند تعطل إحدى الوسائل.

كما يجب أن تتصف الاتصالات المتعلقة بالعمل الأمني بالوضوح والدقة والاختصار المناسب، وأن تتضمن المعلومات الضرورية لفهم الواقعة واتخاذ القرار، دون إضافة تقديرات غير مؤكدة أو تفاصيل لا تخدم الغرض المهني.

ويُستحسن أن تحدد الإجراءات أوقات رفع التقارير الدورية، والحالات التي تستوجب الإبلاغ الفوري، والجهة التي تتولى استلام البلاغ ومتابعته، وآلية التأكد من وصول المعلومات المهمة إلى المسؤول المختص.

ثالثاً: التنسيق مع إدارات المنشأة

يتطلب الأداء الفعال تنظيم العلاقة بين الحراسة والإدارات الأخرى، ولا سيما التشغيل والصيانة والسلامة وتقنية المعلومات والموارد البشرية.

وينبغي أن تحدد الإجراءات المسائل التي تستلزم إخطار كل إدارة، ومسؤولية كل طرف، وآلية تبادل المعلومات، وطريقة معالجة الحالات التي تتداخل فيها الاختصاصات.

فعند وجود عطل فني يؤثر في أحد الأنظمة المستخدمة في المنشأة، تتولى الجهة الفنية معالجة الجانب التقني ضمن اختصاصها، بينما تتولى إدارة الحراسة التعامل مع الآثار الأمنية الواقعة ضمن مسؤوليتها، ويجري التنسيق بينهما وفق الإجراءات المعتمدة.

وعند وقوع حادث يمس سلامة الأشخاص، ينبغي تفعيل قنوات الاتصال المحددة في خطة الطوارئ، وإبلاغ الجهات المعنية بحسب طبيعة الحادث، مع تجنب تعدد البلاغات المتعارضة أو تأخرها بسبب غموض المسؤولية.

رابعاً: الاتصال بالجهات الأمنية وخدمات الطوارئ

يجب تنظيم الاتصال بالجهات الأمنية المختصة وخدمات الطوارئ وفق القوانين واللوائح وخطط الطوارئ المعتمدة، مع تحديد الحالات التي تستوجب الإبلاغ، والجهة المخولة بإجراء الاتصال، والبيانات التي ينبغي تقديمها، ومسؤولية متابعة البلاغ.

كما ينبغي مراعاة الاختصاصات القانونية للجهات المستجيبة، وعدم الخلط بين دور أفراد الحراسة في الإبلاغ والتنسيق وتأمين الموقع ضمن حدود صلاحياتهم، وبين الاختصاصات التي يقررها القانون للشرطة أو الدفاع المدني أو الجهات الطبية أو غيرها من الجهات المختصة.

ويجب أن تتضمن خطط الطوارئ آلية واضحة للتعامل مع الحالات العاجلة، بحيث لا يؤدي انتظار الموافقات الإدارية المعتادة إلى تأخير الإبلاغ الذي تقتضيه سلامة الأشخاص أو منع الضرر.

خامساً: الاتصال أثناء الأزمات والطوارئ

تتطلب الأزمات وجود قنوات اتصال واضحة وموثوقة، وتحديد مسؤوليات الإبلاغ والتنسيق، وتجنب تضارب المعلومات أو انتشار الأخبار غير المؤكدة.

وينبغي أن تحدد خطة الطوارئ الجهة المسؤولة عن تنسيق المعلومات المتعلقة بالحدث، والجهات التي يجب إبلاغها، وآلية توثيق القرارات المهمة، والبدائل المتاحة عند تعطل وسائل الاتصال المعتادة.

كما يجب أن تكون الرسائل المتبادلة دقيقة ومبنية على المعلومات المتاحة، وأن يُميّز فيها بين الوقائع المؤكدة والتقديرات الأولية. ويساعد ذلك على الحد من سوء الفهم، ودعم اتخاذ القرار، وتنسيق الجهود بين الحراسة والإدارات الأخرى والجهات المختصة.

ولا يعني توحيد الاتصال منع العاملين من الإبلاغ المباشر عن الخطر العاجل؛ بل يهدف إلى تنظيم تدفق المعلومات وتحديد المسؤولية عن متابعتها، مع المحافظة على سرعة الاستجابة في الحالات التي تستدعي ذلك.

سادسًا: التوثيق والتحقق من فاعلية الاتصال

ينبغي توثيق الاتصالات والبلاغات التي تتطلبها الإجراءات المعتمدة، مع بيان وقت الإبلاغ، والجهة المبلغة، والجهة المستقبلة، وموضوع البلاغ، والإجراء المتخذ بشأنه، بحسب طبيعة الواقعة.

كما ينبغي تقييم فاعلية قنوات الاتصال من خلال مراجعة التقارير والحوادث والتمارين والتجارب التشغيلية، والتحقق من سرعة وصول المعلومات ودقتها، ومدى وضوح المسؤوليات، وكفاية وسائل الاتصال البديلة.

وعند اكتشاف قصور، يجب تحديد أسبابه ومعالجته، سواء كان ناتجًا عن خلل تقني، أو غموض في الإجراءات، أو نقص في التدريب، أو تداخل في الصلاحيات.

وبذلك، تسهم خطوط الاتصال والتبعية الواضحة في تحسين التنسيق، وتقليل التأخير، وتعزيز المساءلة، وضمان وصول المعلومات إلى الجهات القادرة على اتخاذ القرار المناسب.

الفصل الرابع: التنظيم الإداري لمنظومة الحراسة

المبحث الثاني: توصيف الوظائف والمسؤوليات

المطلب الأول: مسؤول الأمن أو مدير الحراسة

أولاً: التعريف الوظيفي

مسؤول الأمن أو مدير الحراسة هو الشخص المكلف بإدارة أعمال الحراسة والإشراف على تنظيمها وتنفيذها، في حدود الاختصاصات والصلاحيات المقررة له بموجب الهيكل التنظيمي واللوائح المعتمدة.

ويختلف المسمى الوظيفي وطبيعة الاختصاصات باختلاف الجهة التي تتبع لها المنشأة، ونظام الحراسة المعمول به، وما إذا كانت المسؤولية تتولاها جهة أمنية حكومية أو إدارة مختصة داخل المنشأة. ولذلك، ينبغي اعتماد المسمى الرسمي وتحديد الصلاحيات وفق التنظيم القانوني والإداري النافذ، دون افتراض تطابق الاختصاصات بين جميع المنشآت.

ثانياً: الهدف العام للوظيفة

تتمثل الغاية الأساسية لهذه الوظيفة في ضمان تنظيم أعمال الحراسة والإشراف عليها، والتحقق من تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة، وتنسيق العلاقة بين العاملين في المنظومة والإدارات ذات الصلة، بما يساهم في حماية الأشخاص والممتلكات ودعم استمرارية الخدمات.

ثالثاً: المهام والمسؤوليات

يتولى مسؤول الأمن أو مدير الحراسة، بحسب اختصاصه، المهام الآتية:

١. التخطيط والتنظيم: الإسهام في إعداد الخطط والإجراءات المنظمة لأعمال الحراسة، ومراجعتها بما يتناسب مع طبيعة المنشأة واحتياجاتها والمخاطر التي تواجهها.
٢. إدارة الموارد البشرية: متابعة الاحتياجات الوظيفية والتدريبية للعاملين، وتنظيم توزيع المهام والمسؤوليات وفق الهيكل المعتمد، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
٣. الإشراف على الأداء: متابعة التزام العاملين بالتعليمات والإجراءات، والتحقق من أداء الواجبات المقررة، ومعالجة أوجه القصور الواقعة ضمن صلاحياته.
٤. تنسيق الأعمال: تنظيم العلاقة بين الحراسة والإدارات المعنية، ولا سيما التشغيل والصيانة والسلامة وإدارة المخاطر، وفق الاختصاصات المحددة لكل جهة.
٥. متابعة الجاهزية: التحقق من توافر المتطلبات البشرية والفنية اللازمة لأداء أعمال الحراسة، وإحالة أوجه النقص أو الأعطال إلى الجهات المختصة لمعالجتها.
٦. إدارة التقارير: مراجعة التقارير الدورية وتقارير الحوادث، والتحقق من استكمال المعلومات الأساسية، واتخاذ الإجراءات الإدارية التي تدخل ضمن اختصاصه.
٧. متابعة الحوادث: الإشراف على التنسيق الإداري عند وقوع الحوادث، وضمان الإبلاغ عنها إلى الجهات المعنية وفق الإجراءات المعتمدة، ومتابعة تنفيذ القرارات ذات الصلة.
٨. التدريب والتطوير: تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، ومتابعة تنفيذ البرامج المعتمدة، والاستفادة من نتائج التدريب والتقييم في تحسين الأداء.
٩. الرقابة والامتثال: التحقق من التزام العاملين بالقوانين واللوائح والتعليمات المهنية، ومراعاة حقوق الإنسان والخصوصية والضوابط القانونية في أداء المهام.

١٠. التقييم والتحسين: إعداد تقارير عن مستوى الأداء، وتحديد جوانب القوة والقصور، واقتراح الإجراءات التصحيحية والتطويرية للجهة المختصة.

رابعاً: الصلاحيات وحدود المسؤولية

يمارس مسؤول الأمن أو مدير الحراسة الصلاحيات الإدارية والتنظيمية المقررة لوظيفته، ولا يجوز له تجاوز الاختصاصات القانونية الممنوحة لجهة أخرى أو إصدار تعليمات تخالف اللوائح النافذة.

كما ينبغي التمييز بين مسؤوليته عن تنظيم أعمال الحراسة ومتابعة تنفيذها، ومسؤولية الجهات الفنية عن صيانة الأنظمة والتجهيزات، ومسؤولية الإدارة العليا عن القرارات والموارد التي تدخل ضمن اختصاصها، ومسؤولية الجهات الأمنية أو خدمات الطوارئ عن المهام التي يقررها القانون لها.

ولا تعني المسؤولية الإدارية تحميل شاغل الوظيفة نتائج جميع الحوادث التي تقع في المنشأة على نحو مطلق؛ بل تُقدَّر المسؤولية وفق الاختصاص الفعلي، والصلاحيات المتاحة، والواجبات المقررة، والوقائع والأسباب المرتبطة بالحادثة.

خامساً: متطلبات شاغل الوظيفة

ينبغي أن تتناسب مؤهلات شاغل هذه الوظيفة وخبراته مع طبيعة المنشأة وحجم منظومة الحراسة ومستوى المسؤولية الموكلة إليه. ومن المتطلبات المهنية العامة التي يمكن مراعاتها:

- الإلمام بالأنظمة واللوائح المنظمة لأعمال الحراسة.
- القدرة على التخطيط والتنظيم والإشراف الإداري.
- مهارات الاتصال وإدارة الفرق والتنسيق المؤسسي.
- القدرة على تحليل التقارير وتقييم الأداء.
- الإلمام بمبادئ إدارة المخاطر والاستجابة للحوادث.
- الالتزام بالنزاهة والانضباط والسرية المهنية.
- القدرة على اتخاذ القرارات ضمن حدود الصلاحيات المقررة.

وتظل الشروط الرسمية لشغل الوظيفة خاضعة للقوانين واللوائح وقرارات التعيين المعتمدة لدى الجهة المختصة.

المطلب الثاني: المشرفون الميدانيون

أولاً: التعريف الوظيفي

المشرف الميداني هو الشخص المكلف بمتابعة تنفيذ أعمال الحراسة اليومية، والإشراف المباشر على العاملين الخاضعين لنطاق مسؤوليته، والتحقق من الالتزام بالتعليمات والإجراءات المعتمدة، ورفع التقارير إلى المسؤول الإداري المختص.

ويمثل المشرف الميداني حلقة وصل بين الإدارة والعاملين، إذ ينقل التوجيهات إلى المستوى التنفيذي، ويرفع إلى المستوى الإداري الملاحظات والاحتياجات والوقائع التي تستلزم المتابعة أو اتخاذ القرار.

ثانياً: الهدف العام للوظيفة

تهدف الوظيفة إلى ضمان انتظام الأداء اليومي لأعمال الحراسة، ومتابعة الالتزام المهني، والتحقق من جاهزية العاملين لأداء المهام المقررة، ومعالجة الملاحظات الأولية ضمن حدود الصلاحيات، مع تصعيد المسائل التي تتطلب تدخلاً إدارياً أو فنياً أو أمنياً من جهة مختصة.

ثالثاً: المهام والمسؤوليات

- تتضمن مسؤوليات المشرفين الميدانيين، بحسب طبيعة المنشأة، ما يأتي:
١. متابعة تنفيذ التعليمات والإجراءات المنظمة لأعمال الحراسة.
 ٢. التحقق من حضور العاملين وانضباطهم والتزامهم بمتطلبات الوظيفة.
 ٣. التأكد من فهم العاملين للمهام المكلفين بها وحدود صلاحياتهم.
 ٤. متابعة جاهزية المستلزمات والأدوات المقررة للعمل، والإبلاغ عن أوجه النقص أو الخلل.
 ٥. مراجعة السجلات والتقارير التي تدخل ضمن نطاق إشرافهم.
 ٦. متابعة البلاغات والملاحظات الميدانية، والتحقق من إحالتها إلى الجهات المعنية.
 ٧. إبلاغ المسؤول المختص بالحوادث والوقائع التي تستلزم تدخلاً يتجاوز صلاحياتهم.
 ٨. توجيه العاملين مهنيًا، وتوضيح التعليمات، ورفع الاحتياجات التدريبية إلى الإدارة المختصة.
 ٩. مراقبة الالتزام بالضوابط القانونية والمهنية، ولا سيما ما يتعلق بمعاملة الأشخاص واحترام الخصوصية وعدم التمييز.
 ١٠. إعداد تقارير دورية عن سير العمل، وتوثيق الملاحظات المهمة وفق النماذج المعتمدة.
 ١١. متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية التي تُحال إليهم ضمن نطاق مسؤولياتهم.
 ١٢. المشاركة في تقييم الأداء واستخلاص الدروس المستفادة من الحوادث والتمارين المعتمدة.

رابعاً: حدود الصلاحيات

يلتزم المشرف الميداني بممارسة صلاحياته في حدود التفويض أو الاختصاص المقرر له، ولا يجوز له إصدار قرارات إدارية أو اتخاذ إجراءات قانونية تتجاوز سلطته. كما ينبغي أن تكون آلية التعامل مع التعليمات المتعارضة واضحة؛ بحيث يُرجع الأمر إلى المسؤول المختص وفق التسلسل الإداري المعتمد، مع مراعاة ضرورة الإبلاغ الفوري عن الأخطار العاجلة التي قد تهدد الأرواح أو تسبب ضرراً جسيماً. ولا يُفهم من الإشراف الميداني أنه يمنح صاحبه سلطة مطلقة على العاملين أو الأشخاص الموجودين في المنشأة؛ بل تظل جميع الإجراءات مقيدة بالقانون واللوائح والحقوق المكفولة للأفراد.

خامساً: مؤشرات تقييم الأداء

يمكن تقييم أداء المشرف الميداني من خلال مؤشرات تتناسب مع طبيعة عمله، ومنها:

- انتظام المتابعة والإشراف.
- دقة التقارير واكتمالها.
- سرعة إحالة البلاغات وفق الإجراءات المعتمدة.
- مستوى الالتزام بالتعليمات.

- جودة التنسيق مع الإدارات المعنية.
 - فاعلية متابعة أوجه القصور والإجراءات التصحيحية.
 - مستوى الانضباط المهني لدى الفريق الخاضع لإشرافه.
- وينبغي تفسير هذه المؤشرات في ضوء الظروف التشغيلية والموارد المتاحة، وألا يُختزل تقييم المشرف في عدد الحوادث المسجلة وحده؛ لأن ارتفاع عدد البلاغات قد يعكس تحسن الإبلاغ والتوثيق، لا بالضرورة تراجع مستوى الأداء.

المطلب الثالث: أفراد الحراسة

أولاً: التعريف الوظيفي

أفراد الحراسة هم العاملون المكلفون بتنفيذ المهام اليومية المتعلقة بحراسة المنشأة وفق التعليمات والإجراءات المعتمدة، وفي حدود اختصاصاتهم وصلاحياتهم القانونية والمهنية. ويمثل هؤلاء العاملون المستوى التنفيذي المباشر في منظومة الحراسة، إذ يتعاملون مع المواقف اليومية، ويطبّقون الإجراءات المقررة، ويرصدون الملاحظات التي قد تستدعي المتابعة، ويسهمون في الإبلاغ عن الحوادث والمحافظة على انتظام العمل. وتتطلب طبيعة هذه الوظيفة الجمع بين الانضباط واليقظة وحسن التعامل مع الآخرين، مع الالتزام بالقانون وتجنب التصرفات الفردية غير المصرح بها.

ثانياً: الهدف العام للوظيفة

تتمثل الغاية الأساسية لوظيفة فرد الحراسة في تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وانضباط، والمساهمة في حماية الأشخاص والممتلكات، والمحافظة على النظام داخل نطاق عمله، والإبلاغ عن الوقائع التي قد تؤثر في الأمن أو السلامة أو استمرارية الخدمات.

ثالثاً: المهام والمسؤوليات

تشمل المهام العامة لأفراد الحراسة ما يأتي:

١. الالتزام بالتعليمات والأنظمة والإجراءات المعتمدة لأداء العمل.
٢. تنفيذ المهام الموكلة إليهم ضمن حدود الاختصاص والتكليف.
٣. التحقق من الهويات والتصاريح وفق الإجراءات القانونية والتنظيمية المعتمدة.
٤. التعامل مع العاملين والزوار والمراجعين باحترام وحياد، دون تمييز أو إساءة.
٥. ملاحظة الوقائع غير الاعتيادية التي تقع ضمن نطاق العمل، والإبلاغ عنها وفق القنوات المعتمدة.
٦. المحافظة على العهد والأدوات والتجهيزات المسلمة إليهم، والإبلاغ عن فقدانها أو تعطلها.
٧. توثيق الوقائع والملاحظات التي تستلزم التسجيل، مع الالتزام بالدقة والموضوعية.
٨. المحافظة على سرية المعلومات التي يطلعون عليها بحكم عملهم، وعدم تداولها خارج الأطر المصرح بها.
٩. الالتزام بمتطلبات السلامة المهنية والتعليمات الخاصة بالتعامل مع حالات الطوارئ.
١٠. المشاركة في التدريب والتمارين المعتمدة، والمحافظة على مستوى التأهيل اللازم لأداء المهام.

١١. إبلاغ المسؤول المباشر عند مواجهة موقف يتجاوز حدود الصلاحيات أو يتطلب مساندة إضافية.

١٢. التعاون مع الجهات المختصة عند وقوع الحوادث، وفق التعليمات والإجراءات القانونية المعتمدة.

رابعاً: الواجبات المهنية والسلوكية

تقتضي طبيعة عمل أفراد الحراسة الالتزام بجملة من الواجبات المهنية، من أهمها:
الانضباط: الالتزام بمواعيد العمل والتعليمات والواجبات المحددة، وعدم ترك المسؤولية أو إهمالها دون مسوغ مشروع.

الأمانة: المحافظة على الممتلكات والعهد، وعدم استغلال الوظيفة لتحقيق منفعة شخصية أو منح امتيازات غير مستحقة.

اليقظة المهنية: الانتباه إلى الملاحظات ذات الصلة بالعمل، وتجنب الإهمال أو الانشغال بما يعيق أداء الواجب.

احترام الكرامة الإنسانية: التعامل مع جميع الأشخاص باحترام، وتجنب الإهانة أو التهديد أو التمييز أو استخدام الصلاحيات لغير الغرض المشروع.

السرية: حماية المعلومات والبيانات التي يقتضي العمل المحافظة عليها، وعدم تصويرها أو نقلها أو نشرها إلا وفق القواعد المعتمدة.

المساءلة: الالتزام بالتعليمات المشروعة، وتوثيق الوقائع بدقة، والإبلاغ عن الأخطاء والحوادث وفق الإجراءات المقررة.

خامساً: حدود الصلاحيات

لا يجوز لفرد الحراسة اتخاذ إجراءات تتجاوز ما يقرره القانون واللوائح والتكليف الوظيفي. كما يجب أن تستند أي إجراءات تمس حرية الأشخاص أو خصوصيتهم أو ممتلكاتهم إلى سند قانوني واضح، وأن تُنفذ وفق الضوابط المعتمدة.

ويجب التمييز بين واجب الإبلاغ عن الواقعة، وصلاحيه التدخل المباشر، والاختصاص القانوني باتخاذ إجراء معين؛ فهذه أمور لا يلزم أن تجتمع في الوظيفة نفسها.

وعند وقوع حادث أو ظهور خطر يتجاوز قدرة الفرد أو صلاحياته، تكون الأولوية للإبلاغ وطلب المساندة واتخاذ الإجراءات المشروعة التي تقتضيها سلامة الأشخاص، وفق التدريب والتعليمات المعتمدة.

ولا يُعفى الفرد من المسؤولية بمجرد تلقيه تعليمات من مسؤول أعلى إذا كانت التعليمات مخالفة للقانون على نحو ظاهر؛ كما لا يجوز تحميله مسؤولية قرارات لا تدخل ضمن اختصاصه أو لم تكن لديه القدرة القانونية أو العملية على اتخاذها.

سادساً: متطلبات شاغل الوظيفة

تحدد متطلبات شغل وظيفة فرد الحراسة وفق اللوائح المعتمدة، ويمكن أن تشمل التأهيل الأساسي المناسب، واللياقة اللازمة لطبيعة العمل، والقدرة على التواصل، والانضباط، وحسن التصرف، ومعرفة الإجراءات ذات الصلة بالوظيفة.

كما ينبغي توفير التدريب الملائم لطبيعة المنشأة، بما يشمل قواعد التعامل المهني، وإجراءات الإبلاغ، والسلامة، والاستجابة الأولية للحوادث، وحماية المعلومات، والضوابط القانونية المنظمة لأعمال الحراسة.

ويُعد التدريب المستمر ضرورة مهنية، لا مجرد إجراء أولي عند التعيين؛ لأن كفاءة العامل تتأثر بالتغيرات التي تطرأ على الإجراءات والوسائل والاحتياجات التشغيلية.

المطلب الرابع: مسؤولو غرفة المراقبة

أولاً: التعريف الوظيفي

مسؤول غرفة المراقبة هو العامل المكلف بمتابعة الأنظمة والوسائل التقنية المستخدمة في المراقبة أو استقبال البلاغات أو تسجيل الوقائع، وفق طبيعة التجهيزات المعتمدة في المنشأة والصلاحيات المحددة لشاغل الوظيفة.

وتختلف مهام هذه الوظيفة باختلاف الأنظمة المتاحة؛ فقد تقتصر على مراقبة شاشات العرض واستقبال البلاغات، أو تشمل استخدام أنظمة تسجيل الحوادث وإدارة الاتصالات ومتابعة مؤشرات الأعطال. ولذلك، ينبغي أن يعكس التوصيف الفعلي الإمكانيات التقنية الموجودة، دون افتراض توافر أنظمة غير معتمدة أو غير موجودة.

ثانياً: الهدف العام للوظيفة

تهدف الوظيفة إلى دعم أعمال الحراسة من خلال متابعة المعلومات التي توفرها الأنظمة المخصصة للمراقبة، وتوثيق الوقائع ذات الصلة، وإبلاغ الجهات المختصة بالملاحظات أو الأعطال أو الحوادث، بما يساعد على تحسين الوعي بالموقف وتسريع الاستجابة.

ثالثاً: المهام والمسؤوليات

تتضمن المسؤوليات العامة لمسؤولي غرفة المراقبة ما يأتي:

١. تشغيل الأنظمة المخصصة للمراقبة وفق تعليمات التشغيل المعتمدة.
٢. متابعة المؤشرات والبلاغات التي تظهر عبر الأنظمة الواقعة ضمن اختصاصهم.
٣. التحقق من سلامة تشغيل التجهيزات الأساسية، والإبلاغ عن الأعطال أو الانقطاعات.
٤. تسجيل الوقائع والملاحظات وفق النماذج والإجراءات المعتمدة.
٥. إحالة المعلومات ذات الصلة إلى المشرف أو المسؤول المختص، وفق مسار الإبلاغ المحدد.
٦. التعامل مع المعلومات الواردة من الأنظمة التقنية بموضوعية، والتمييز بين الوقائع الظاهرة والتقديرية غير المؤكدة.
٧. المحافظة على سرية التسجيلات والبيانات، وعدم الاطلاع عليها أو نسخها أو تداولها خارج الصلاحيات الممنوحة.
٨. الالتزام بضوابط الوصول إلى الأنظمة، وعدم مشاركة بيانات الدخول أو استخدام حسابات الغير.
٩. توثيق الأعطال التي تؤثر في عمل الأنظمة ومتابعة إحالتها إلى الجهة الفنية المختصة.
١٠. التعاون مع فرق الصيانة وتقنية المعلومات ضمن حدود الاختصاص، دون إجراء تعديلات فنية غير مصرح بها.

١١. المحافظة على السجلات ذات الصلة، وفق سياسات الاحتفاظ بالبيانات وإجراءات حمايتها.

١٢. المشاركة في التدريب على تشغيل الأنظمة والإبلاغ عن الحوادث وحماية البيانات.

رابعاً: حدود المسؤولية والصلاحيات

تقتصر مسؤولية مسؤول غرفة المراقبة على تشغيل الأنظمة ومتابعتها والإبلاغ عن المعلومات التي تدخل ضمن نطاق وظيفته، ما لم يمنحه التنظيم المعتمد اختصاصات إضافية. ولا يجوز افتراض أن كل ما يظهر على الأنظمة يعكس الواقع بصورة كاملة؛ فقد تتأثر البيانات بالأعطال أو محدودية الرؤية أو أخطاء التشغيل أو غيرها من العوامل. ولهذا، ينبغي التحقق من المعلومات بالوسائل المشروعة والمتاحة، وإحالة القرارات التي تتجاوز اختصاص الموظف إلى الجهة المخولة.

كما لا تمنح إمكانية الوصول إلى التسجيلات أو البيانات صلاحية مطلقة لاستخدامها؛ بل يجب أن يكون الاطلاع أو الاستخراج أو المشاركة وفق الغرض الوظيفي المصرح به، وبما يتفق مع القوانين واللوائح ذات الصلة بحماية الخصوصية والبيانات.

خامساً: متطلبات شاغل الوظيفة

تتضمن المتطلبات المهنية المناسبة لهذه الوظيفة القدرة على التعامل مع الأنظمة التقنية المستخدمة، والدقة في الملاحظة والتسجيل، والالتزام بإجراءات الاتصال والإبلاغ، والمحافظة على السرية، والقدرة على التمييز بين المعلومات المؤكدة والتقديرات الأولية. كما ينبغي تأهيل شاغل الوظيفة على إجراءات التشغيل الأساسية، والإبلاغ عن الأعطال، وحماية البيانات، والتعامل مع ضغط العمل، والمحافظة على دقة السجلات في الظروف الاعتيادية والاستثنائية.

المطلب الخامس: منسق الطوارئ

أولاً: التعريف الوظيفي

منسق الطوارئ هو الشخص المكلف بتنظيم جوانب التنسيق الإداري والتشغيلي المرتبطة بالاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، وفق خطة الطوارئ المعتمدة والاختصاصات المحددة له. وقد تكون هذه الوظيفة مستقلة في المنشآت الكبيرة، أو تُسند بعض مهامها إلى مسؤول السلامة أو مسؤول الأمن أو موظف آخر مؤهل، بحسب حجم المنشأة وطبيعة المخاطر والهيكل التنظيمي المعتمد.

ويجب التمييز بين دور منسق الطوارئ في تنظيم الاتصال ومتابعة تنفيذ الإجراءات، وبين صلاحيات قائد الحادث أو الجهة المختصة التي تتولى القيادة الميدانية وفق الخطة المعتمدة والقانون النافذ.

ثانياً: الهدف العام للوظيفة

تتمثل الغاية الأساسية للوظيفة في دعم جاهزية المنشأة للطوارئ، وتنظيم التنسيق بين الجهات المعنية، والمساعدة على تفعيل الإجراءات المقررة عند وقوع الحوادث، ومتابعة توثيقها وتقييم الاستجابة لها.

ثالثاً: المهام والمسؤوليات

تشمل المهام العامة لمنسق الطوارئ ما يأتي:

١. المساهمة في إعداد خطط الطوارئ ومراجعتها بالتنسيق مع الجهات المختصة.
٢. متابعة تحديث بيانات الاتصال بالمسؤولين والجهات الخارجية المعنية بالطوارئ.
٣. التنسيق لتنفيذ التدريبات والتمارين المعتمدة، وتوثيق نتائجها.
٤. متابعة مدى معرفة العاملين بإجراءات الإبلاغ والإخلاء والتجمع والسلامة، وفق طبيعة المنشأة.
٥. المساعدة على تفعيل قنوات الاتصال والإبلاغ عند وقوع الحوادث.
٦. تنسيق تبادل المعلومات بين إدارة الحراسة والإدارات التشغيلية والفنية والجهات المعنية بالاستجابة.
٧. متابعة البلاغات والقرارات والإجراءات ذات الصلة بالحدث، وفق نطاق الاختصاص.
٨. توثيق التسلسل الإداري للبلاغات والإجراءات المهمة، بالتنسيق مع الجهات المسؤولة.
٩. متابعة الاحتياجات التي تظهر أثناء الاستجابة، وإحالتها إلى الجهات المخولة بمعالجتها.
١٠. المساهمة في إعداد تقارير ما بعد الحوادث والتمارين.
١١. متابعة تنفيذ التوصيات والإجراءات التصحيحية التي تعتمد عليها الجهة المختصة.
١٢. المساهمة في مراجعة خطط الاستمرارية والتعافي، بالتنسيق مع الإدارات المعنية.

رابعاً: التنسيق أثناء الطوارئ

تتطلب إدارة الطوارئ تعاوناً منظماً بين الحراسة والسلامة والتشغيل والصيانة والإدارة العليا وخدمات الطوارئ والجهات الأمنية المختصة.

ويعتبر دور منسق الطوارئ في دعم هذا التعاون، وضمان انتقال المعلومات إلى الجهات المعنية، ومتابعة الاحتياجات والإجراءات التي تدخل ضمن نطاقه، دون أن يحل محل الجهات المخولة بالقيادة أو اتخاذ القرارات الفنية أو الأمنية المتخصصة.

كما ينبغي أن تكون آلية التصعيد واضحة، بحيث تُرفع المسائل العاجلة إلى المسؤول المختص دون تأخير، مع المحافظة على تسجيل المعلومات والقرارات الأساسية بحسب الإمكانيات المتاحة وطبيعة الحادث.

خامساً: حدود المسؤولية

لا يتحمل منسق الطوارئ تلقائياً مسؤولية جميع النتائج المترتبة على الحادث؛ بل تُحدد مسؤوليته وفق المهام المكلف بها، ومدى امتلاكه الصلاحيات والموارد اللازمة، وطبيعة المعلومات التي كانت متاحة له، والإجراءات التي اتخذها أو كان يتعين عليه اتخاذها.

كما ينبغي عدم الخلط بين مسؤولية التنسيق الإداري، ومسؤولية القيادة الميدانية، ومسؤولية الجهات الفنية أو الطبية أو الأمنية؛ إذ يخضع كل منها لاختصاصه القانوني والتنظيمي.

سادساً: متطلبات شاغل الوظيفة

يُستحسن أن تتوفر في شاغل الوظيفة القدرة على التنسيق والاتصال، وتنظيم المعلومات، والعمل ضمن فريق، ومتابعة الإجراءات، وإعداد التقارير، والإلمام بخطط الطوارئ واستمرارية الأعمال.

كما ينبغي تدريبه على إدارة الاتصالات أثناء الأزمات، وتوثيق الوقائع، والتعامل مع المعلومات غير المكتملة، والمحافظة على الهدوء والدقة في الظروف الاستثنائية.

المطلب السادس: الجهات المساندة

أولاً: مفهوم الجهات المساندة

الجهات المساندة هي الإدارات والوحدات الفنية والإدارية التي تتكامل أعمالها مع منظومة الحراسة، وتقدم لها الخدمات أو المعلومات أو الموارد اللازمة لأداء مهامها، دون أن يعني ذلك خضوعها جميعاً للتبعية الإدارية لإدارة الحراسة.

وتختلف هذه الجهات باختلاف طبيعة المنشأة؛ فقد تشمل إدارات التشغيل والصيانة والسلامة والصحة المهنية والموارد البشرية وتقنية المعلومات والشؤون القانونية والإمداد والخدمات الطبية، فضلاً عن الجهات الأمنية وخدمات الطوارئ الخارجية التي تتولى مهامها وفق اختصاصاتها القانونية.

ثانياً: إدارة التشغيل

تتولى إدارة التشغيل إدارة العمليات الأساسية للمنشأة والمحافظة على انتظامها وفق اختصاصها. ويتمثل دورها في التنسيق مع الحراسة بشأن المتطلبات التشغيلية التي تؤثر في حركة العاملين والزوار، أو في الوصول إلى المرافق، أو في تنفيذ أعمال الصيانة والتوريد والخدمات. كما ينبغي أن تُبلغ إدارة التشغيل الجهات المختصة بالتغييرات التشغيلية التي قد تؤثر في ترتيبات العمل أو متطلبات السلامة والحماية، وفق إجراءات الاتصال المعتمدة. ولا يعني هذا أن إدارة الحراسة تتولى اتخاذ القرارات الفنية المتعلقة بتشغيل المنشأة؛ بل يجب تحديد المسؤوليات بما يضمن التنسيق دون تجاوز الاختصاصات.

ثالثاً: إدارة الصيانة والخدمات الفنية

تتولى الجهات الفنية صيانة الأنظمة والمرافق والتجهيزات الداخلة ضمن اختصاصها، ومعالجة الأعطال التي قد تؤثر في سلامة المنشأة أو انتظام عملها.

ويشمل التعاون مع الحراسة الإبلاغ عن الأعطال، وتحديد الجهة المسؤولة عن المعالجة، وتنسيق الأعمال التي قد تؤثر في إجراءات الدخول أو الحركة أو السلامة، وتوثيق ما يلزم من معلومات بشأن الأعطال والإجراءات المتخذة.

وينبغي أن تُنفذ أعمال الصيانة وفق الإجراءات المعتمدة، مع إبلاغ الجهات المعنية بالتغييرات التي قد تؤثر في أداء مهامها، وتجنب إجراء تعديلات غير مصرح بها على الأنظمة أو التجهيزات.

رابعاً: إدارة السلامة والصحة المهنية

تتولى إدارة السلامة، بحسب اختصاصها، متابعة متطلبات الوقاية من الحوادث المهنية والمخاطر البيئية والتشغيلية، والمساهمة في إعداد خطط الإخلاء والطوارئ، والتدريب على إجراءات السلامة، والتحقيق الفني في الحوادث التي تدخل ضمن نطاق مسؤوليتها.

ويتمثل التكامل بينها وبين الحراسة في تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر، وتنسيق الاستجابة للحوادث، ومتابعة تطبيق الإجراءات المعتمدة، مع التمييز بين المهام الأمنية والمهام الفنية المتعلقة بالسلامة.

وقد تتداخل بعض المهام في المواقف الطارئة، وهو ما يستدعي تحديد المسؤوليات مسبقاً، وتوضيح الجهة المخولة باتخاذ كل قرار، وآلية التعاون عند الحاجة إلى استجابة مشتركة.

خامساً: إدارة تقنية المعلومات

تتولى إدارة تقنية المعلومات المسؤوليات الفنية المتعلقة بالأنظمة الرقمية والشبكات والبيانات التي تدخل ضمن اختصاصها. ويشمل التنسيق مع الحراسة معالجة الأعطال التقنية، وإدارة صلاحيات الوصول وفق السياسات المعتمدة، ودعم استمرارية الأنظمة المستخدمة في العمل، والمساعدة في حماية البيانات من الوصول غير المصرح به.

كما ينبغي تحديد آلية الإبلاغ عن الأعطال والحوادث التقنية، والمسؤوليات المتعلقة بحفظ السجلات الرقمية، وإجراءات استعادة الخدمة، وضوابط الاطلاع على المعلومات وتبادلها. ويجب ألا يُمنح العاملون في الحراسة صلاحيات تقنية تتجاوز احتياجات وظائفهم، كما ينبغي ألا يؤدي توزيع المسؤوليات إلى إغفال ضرورة التنسيق بين الجهة الأمنية والجهة الفنية عند وقوع حادث يؤثر في الأنظمة أو المعلومات.

سادساً: إدارة الموارد البشرية

تسهم إدارة الموارد البشرية في توفير الاحتياجات الوظيفية، واستكمال الإجراءات الإدارية المتعلقة بالتعيين والتدريب والتقييم والانضباط الوظيفي، وفق اللوائح المعمول بها. وتعاون مع إدارة الحراسة في تحديد متطلبات الوظائف، ومتابعة المؤهلات والتدريب، وتوثيق البيانات الوظيفية، ومعالجة المسائل الإدارية التي تدخل ضمن اختصاصها. ويجب المحافظة على سرية البيانات الوظيفية، وقصر الاطلاع عليها على الأشخاص المخولين، والتعامل مع المسائل المتعلقة بالعاملين وفق الإجراءات القانونية والإدارية المعتمدة.

سابعاً: الشؤون القانونية والرقابية

تقدم الشؤون القانونية الدعم المتعلق بتفسير الأنظمة واللوائح ومراجعة الإجراءات والقرارات التي تستلزم رأياً قانونياً، وتساعد على التحقق من توافق أعمال الحراسة مع الأطر القانونية النافذة.

أما الجهات الرقابية، فتتولى أعمال المراجعة والتدقيق والتحقق من الالتزام ضمن الاختصاصات المخولة لها.

ويسهم هذا الدعم في تقليل المخاطر القانونية، وتعزيز المساءلة، وتحسين الإجراءات، على أن تُحترم استقلالية الجهات الرقابية وأدوارها المحددة نظاماً.

ثامناً: الخدمات الطبية وخدمات الطوارئ الخارجية

تقدم الخدمات الطبية الإسعافات والرعاية الصحية وفق اختصاصاتها، بينما تتولى الجهات الخارجية، مثل خدمات الإسعاف والدفاع المدني والجهات الأمنية المختصة، المهام المقررة لها بموجب القوانين وخطط الطوارئ.

ويتمثل دور الحراسة في الإبلاغ عن الحالات التي تستلزم تدخل هذه الجهات، وتسهيل التنسيق المشروع معها، وتنفيذ الإجراءات الواقعة ضمن اختصاصها، دون ممارسة أعمال طبية أو صلاحيات قانونية تتجاوز تأهيل العاملين أو اختصاصاتهم.

كما ينبغي أن تتضمن خطط الطوارئ ترتيبات واضحة للتواصل مع الجهات الخارجية، مع مراجعة بيانات الاتصال والإجراءات بصورة دورية.

تاسعاً: مبادئ تنظيم العلاقة مع الجهات المساندة

تقوم العلاقة الفعالة بين منظومة الحراسة والجهات المساندة على المبادئ الآتية:

١. **وضوح الاختصاصات:** تحديد مسؤولية كل جهة، ومنع التداخل الذي يؤدي إلى تضارب القرارات أو إغفال المهام.
٢. **التنسيق المنظم:** اعتماد قنوات واضحة لتبادل المعلومات والإبلاغ عن الأعطال والحوادث والاحتياجات.
٣. **التناسب مع الغرض الوظيفي:** قصر تبادل المعلومات والوصول إلى البيانات على ما تقتضيه المهمة والصلاحيات المقررة.
٤. **المساءلة:** توثيق الإجراءات والقرارات المهمة، وتحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذها ومتابعتها.
٥. **الاستجابة في الوقت المناسب:** توفير آليات للتواصل العاجل عند وقوع حوادث تهدد الأرواح أو سلامة المنشأة.
٦. **المراجعة والتطوير:** تقييم ترتيبات التنسيق دورياً، ومعالجة أوجه القصور وفق نتائج الأداء والحوادث والتمارين.

وتساعد هذه المبادئ على تحقيق التكامل المؤسسي دون الإخلال باستقلالية الاختصاصات أو حدود المسؤوليات.

المطلب السابع: التكامل بين الوظائف وتحديد المسؤولية المشتركة

تتطلب منظومة الحراسة الفعالة تعاوناً مستمراً بين الوظائف المختلفة؛ لأن حماية المنشآت الحيوية لا تتحقق من خلال أداء كل وظيفة لمهامها بمعزل عن غيرها، بل من خلال تكامل الأدوار وتبادل المعلومات والالتزام بالإجراءات المشتركة.

فمسؤول الأمن يتولى الإدارة والإشراف العام ضمن صلاحياته، والمشرفون يتابعون التنفيذ اليومي، وأفراد الحراسة يؤدون المهام المقررة، ومسؤولو غرفة المراقبة يدعمون المنظومة بالمعلومات التي توفرها الأنظمة، ومنسقو الطوارئ ينظمون جوانب التنسيق المرتبطة بالاستجابة، بينما تقدم الجهات المساندة الخدمات الفنية والإدارية اللازمة.

غير أن هذا التكامل لا يعني تداخل المسؤوليات على نحو يطمس حدود الاختصاص، بل يستلزم تحديد المسؤولية الأساسية لكل وظيفة، والمهام التي تتطلب تعاوناً مشتركاً، والجهة المخولة باعتماد القرارات أو متابعة تنفيذها.

أولاً: التمييز بين المسؤولية الفردية والمسؤولية المشتركة

تتعلق المسؤولية الفردية بالواجبات المحددة لشاغل وظيفة معينة، بينما تنشأ المسؤولية المشتركة عندما يتطلب إنجاز المهمة تعاون أكثر من جهة أو وظيفة.

فعلى سبيل المثال، قد يتطلب التعامل مع عطل يؤثر في أحد الأنظمة تعاون مسؤول الحراسة والجهة الفنية والإدارة التشغيلية. وفي هذه الحالة، تتحدد مسؤولية كل طرف وفق اختصاصه:

الإبلاغ والمتابعة من جهة، والمعالجة الفنية من جهة أخرى، والتنسيق التشغيلي وفق الإجراءات المعتمدة.

ويجب ألا يؤدي وصف المسؤولية بأنها مشتركة إلى إلغاء مسؤولية كل جهة عن المهام التي تدخل ضمن اختصاصها، كما لا يجوز تحميل جهة مسؤولية تقصير وقع في مجال لا تملك صلاحية إدارته أو القدرة على معالجته.

ثانيًا: التنسيق عند تداخل المهام

عند تداخل المهام، ينبغي الرجوع إلى الهيكل التنظيمي والأوصاف الوظيفية والإجراءات المعتمدة لتحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ والإشراف والاعتماد.

وإذا لم تكن المسؤولية محددة بوضوح، فيجب رفع المسألة إلى الجهة الإدارية المختصة لتحديدها وتوثيقها، بدلاً من تركها للاجتهادات الفردية المتباينة. كما ينبغي معالجة حالات التعارض بين المسؤوليات ضمن إجراءات المراجعة التنظيمية، حتى لا يتكرر الخلل في الحوادث اللاحقة.

ثالثًا: توثيق المسؤوليات ومراجعتها

يُستحسن إعداد وثيقة موحدة تربط بين الهيكل التنظيمي والتوصيفات الوظيفية ومصفوفة المسؤوليات، بحيث يستطيع العاملون والمسؤولون الرجوع إليها عند الحاجة. وينبغي مراجعة هذه الوثيقة عند تغيير الهيكل أو تحديث اللوائح أو استحداث وظائف أو تعديل الإجراءات التشغيلية. كما يجب إبلاغ العاملين بالتغييرات التي تمس مهامهم وصلاحياتهم، والتأكد من فهمهم لها.

ويساعد هذا التوثيق على تعزيز الشفافية، وتحديد المسؤوليات عند التقييم أو التحقيق في الحوادث، وتحسين استمرارية العمل عند انتقال الموظفين أو تغيير المسؤولين.

الفصل الرابع: التنظيم الإداري لمنظومة الحراسة

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات البشرية

أولاً: مفهوم تخطيط الاحتياجات البشرية

يُقصد بتخطيط الاحتياجات البشرية العملية الإدارية التي تهدف إلى تحديد العدد المناسب من العاملين، ونوعية الوظائف والتخصصات المطلوبة، ومستويات التأهيل اللازمة، بما يتوافق مع طبيعة المنشأة وحجم أعمال الحراسة ومستوى المخاطر واحتياجات التشغيل. ويقوم هذا التخطيط على تقدير الاحتياجات الفعلية للمنشأة، بدلاً من الاعتماد على أعداد ثابتة لا تراعي اختلاف طبيعة المنشآت أو تغير ظروفها. فالاحتياجات البشرية للمنشأة تعمل على مدار الساعة وتقدم خدمات أساسية لا يلزم أن تتطابق مع احتياجات منشأة محدودة النشاط أو ساعات التشغيل.

كما أن تحديد الاحتياجات البشرية لا يتعلق بعدد العاملين وحده، بل يشمل توزيعهم بحسب المؤهلات والخبرات والمهارات، وتحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية والفنية اللازمة، ومراعاة متطلبات الإجازات والتدريب والغياب المحتمل، بما يساعد على المحافظة على استمرارية العمل.

ثانياً: أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية

- يهدف تخطيط الموارد البشرية في منظومة الحراسة إلى تحقيق مجموعة من الغايات، أبرزها:
١. توفير العدد الكافي من العاملين لأداء المهام المعتمدة دون نقص يخل بكفاءة العمل.
 ٢. ضمان التوازن بين متطلبات الحراسة والموارد البشرية المتاحة.
 ٣. تحديد الاحتياجات من الوظائف الإشرافية والتنفيذية والفنية وفق الهيكل التنظيمي.
 ٤. تقليل الاعتماد المفرط على العمل الإضافي الذي قد يؤدي إلى الإجهاد وانخفاض مستوى الأداء.
 ٥. توفير بدائل مناسبة لتغطية الغياب والإجازات والتدريب والظروف الطارئة.
 ٦. تقدير الاحتياجات المستقبلية من التوظيف والتأهيل والتدريب.
 ٧. ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية، مع المحافظة على المتطلبات الأساسية للحماية.
 ٨. تعزيز استمرارية العمل والحد من الاضطرابات الناتجة عن النقص في الكوادر.

ثالثاً: أسس تحديد الاحتياجات البشرية

ينبغي أن يستند تقدير الاحتياجات البشرية إلى مجموعة من الاعتبارات الموضوعية، من أهمها: **طبيعة المنشأة ووظيفتها**: تختلف الاحتياجات باختلاف نوع النشاط، ومدى أهمية الخدمات التي تقدمها المنشأة، وحجم العمليات التي تُنفذ فيها.

حجم العمل: ينبغي مراعاة حجم الأعمال اليومية، وعدد العاملين والمراجعين، وطبيعة الخدمات المقدمة، ومقدار الجهد المطلوب لأداء المهام.

مستوى المخاطر: تؤثر طبيعة المخاطر المحتملة في تحديد نوعية الكفاءات المطلوبة ومستوى التأهيل اللازم، وفق تقييم مهني معتمد.

ساعات التشغيل: تتطلب المنشآت التي تعمل بصورة مستمرة تنظيم الموارد البشرية بطريقة تضمن استدامة العمل وتغطية الاحتياجات خلال مختلف الفترات.

المتطلبات التنظيمية: يجب مراعاة القوانين واللوائح والقرارات التي تحدد الوظائف أو المؤهلات أو شروط العمل أو الحد الأدنى من المتطلبات البشرية، متى كانت منطبقة على المنشأة.

القدرات المهنية: ينبغي أن يعكس توزيع الموارد البشرية الاحتياجات الفعلية من الخبرات والمهارات، لا مجرد العدد الإجمالي للعاملين.

الظروف التشغيلية المتغيرة: يجب أن يكون التخطيط قابلاً للمراجعة عند تغير حجم العمل أو استحداث خدمات أو تعديل ساعات التشغيل أو ظهور احتياجات جديدة.

رابعاً: إجراءات تقدير الاحتياجات البشرية

يمكن تنظيم عملية تقدير الاحتياجات البشرية من خلال الخطوات الآتية:

١. مراجعة الهيكل التنظيمي والتوصيفات الوظيفية المعتمدة.
٢. حصر الوظائف والمهام التي تتطلب تغطية بشرية مستمرة أو دورية.
٣. تقدير حجم العمل ومتطلبات الأداء لكل وظيفة.
٤. مراجعة أعداد العاملين الحاليين ومؤهلاتهم وخبراتهم ومدى ملائمتهم للمهام.
٥. تقدير أثر الإجازات والتدريب والغياب والتقاعد وانتقال العاملين في استمرارية العمل.
٦. تحديد الفجوة بين الاحتياجات الفعلية والموارد المتاحة.
٧. اقتراح بدائل المعالجة، مثل التوظيف أو التدريب أو إعادة توزيع المهام، وفق الصلاحيات والموارد المعتمدة.

٨. رفع التوصيات إلى الجهة المختصة لاعتمادها.

٩. مراجعة التقديرات دورياً والتحقق من ملاءمتها للتغيرات التشغيلية.

خامساً: مؤشرات كفاية الموارد البشرية

يمكن الاستعانة بمؤشرات إدارية تساعد على تقييم مدى كفاية الموارد البشرية، مثل:

- نسبة الوظائف المشغولة إلى الوظائف المعتمدة.
- معدلات الغياب والعمل الإضافي.
- نسبة تغطية الاحتياجات التدريبية.
- معدلات دوران العاملين.
- تكرار حالات النقص في التغطية الوظيفية.
- مستوى الالتزام بمتطلبات العمل والراحة.
- نتائج تقييم الأداء وجودة تنفيذ المهام.

وينبغي تفسير هذه المؤشرات مجتمعة؛ إذ لا يكفي ارتفاع نسبة الوظائف المشغولة للحكم بكفاية الموارد البشرية إذا كانت المهارات المطلوبة غير متوافرة، أو كانت ساعات العمل تؤدي إلى إرهاق متكرر، أو كان توزيع العاملين لا يتناسب مع الاحتياجات الفعلية.

ومن المهم كذلك عدم اختزال كفاءة إدارة الموارد البشرية في تقليل التكاليف أو زيادة الإنتاجية العددية، بل ينبغي قياسها بقدرتها على تحقيق الأداء المطلوب بصورة مستدامة وآمنة ومتوافقة مع الأنظمة المعتمدة.

المطلب الثاني: اختيار العاملين وتأهيلهم

أولاً: مفهوم اختيار العاملين

يُقصد باختيار العاملين عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف، أو تقييم العاملين المرشحين لتولي مهام معينة، بهدف التحقق من مدى توافق مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم وسلوكهم المهني مع متطلبات الوظيفة.

ويُعد الاختيار السليم أساساً لجودة الأداء؛ لأن طبيعة أعمال الحراسة تتطلب قدرًا مناسبًا من الانضباط واليقظة والقدرة على التواصل وضبط النفس والالتزام بالتعليمات، فضلًا عن المؤهلات الخاصة التي قد تقتضيها بعض الوظائف.

وينبغي أن تتم عملية الاختيار وفق معايير موضوعية ومعلنة للجهات المعنية، وبما يتفق مع القوانين واللوائح المنظمة للتوظيف، مع تجنب التمييز غير المشروع أو الاعتماد على الاعتبارات الشخصية التي لا صلة لها بمتطلبات الوظيفة.

ثانيًا: معايير اختيار العاملين

تختلف معايير الاختيار باختلاف الوظيفة ومستوى المسؤولية، إلا أنه يمكن الاسترشاد بمجموعة من المعايير العامة، أبرزها:

المؤهلات المطلوبة: التحقق من استيفاء الشروط العلمية أو المهنية التي تحددها اللوائح والتوصيفات الوظيفية.

القدرات المهنية: تقدير قدرة المرشح على أداء المهام الأساسية، والتعامل مع متطلبات العمل اليومية.

الانضباط والسلوك المهني: التحقق من توافر الجدية والأمانة وتحمل المسؤولية واحترام الأنظمة.

مهارات التواصل: القدرة على التعامل مع العاملين والزوار والمراجعين بوضوح واحترام، ومعالجة المواقف الاعتيادية دون تصعيد غير مبرر.

القدرة على العمل الجماعي: الاستعداد للتعاون مع المشرفين والزملاء والجهات المساندة.

الاستعداد للتعليم: القابلية لاكتساب المهارات الجديدة، والاستفادة من التدريب، والتكيف مع التغيرات في إجراءات العمل.

اللياقة المناسبة للوظيفة: مراعاة المتطلبات البدنية أو الصحية ذات الصلة المباشرة بمهام الوظيفة، وفق الضوابط القانونية والمهنية، ودون اشتراطات غير مبررة.

النزاهة والموثوقية: تطبيق إجراءات التحقق من المؤهلات والبيانات اللازمة لشغل الوظيفة، بالقدر الذي يسمح به القانون وطبيعة العمل.

ثالثًا: إجراءات الاختيار والتعيين

ينبغي أن تُنظم إجراءات اختيار العاملين وفق مسار إداري واضح، يمكن أن يشمل:

١. تحديد الوظيفة الشاغرة واحتياجاتها الفعلية.

٢. مراجعة التوصيف الوظيفي والشروط المعتمدة لشغلها.
٣. الإعلان عن الوظيفة أو ترشيح المتقدمين وفق النظام المعمول به.
٤. مراجعة المؤهلات والوثائق المطلوبة.
٥. إجراء المقابلات أو الاختبارات المهنية، متى كانت مقررة.
٦. التحقق من استيفاء الشروط القانونية والإدارية.
٧. توثيق نتائج التقييم وأسباب الاختيار وفق الإجراءات المعتمدة.
٨. استكمال إجراءات التعيين والتعريف بالوظيفة والحقوق والواجبات.
٩. إخضاع العامل الجديد لبرنامج تأهيلي مناسب قبل تكليفه بالمهام التي تتطلب تدريباً خاصاً.

ويجب أن تُراعى في هذه الإجراءات العدالة والشفافية وسرية البيانات، مع توثيق القرارات بما يسمح بالمراجعة الإدارية عند الحاجة.

رابعاً: مفهوم التأهيل المهني

التأهيل المهني هو مجموعة الأنشطة التعليمية والتدريبية التي تهدف إلى إعداد العامل لأداء مهامه بكفاءة، وتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة لفهم متطلبات الوظيفة والالتزام بإجراءاتها. ويختلف التأهيل عن التدريب المستمر؛ فالتأهيل يركز على إعداد العامل لأداء الوظيفة عند بدء العمل أو الانتقال إلى وظيفة جديدة، بينما يستهدف التدريب المستمر تطوير القدرات والمحافظة على الكفاءة ومواكبة التغيرات.

ولا يكفي أن يكون العامل مستوفياً لشروط التعيين؛ بل ينبغي التحقق من قدرته الفعلية على أداء المهام المسندة إليه، من خلال التدريب والتقييم والإشراف المهني المناسب.

خامساً: مجالات التأهيل والتدريب

يمكن أن تشمل برامج التأهيل للعاملين في الحراسة المجالات الآتية:

١. **التعريف بالمنشأة:** بيان طبيعة نشاطها، والهيكل التنظيمي، والجهات المسؤولة، وقواعد العمل الأساسية.
٢. **التعليمات والإجراءات المهنية:** توضيح الواجبات الوظيفية، وحدود الصلاحيات، وآليات الإبلاغ والتوثيق.
٣. **الاتصال والتعامل مع الجمهور:** تنمية مهارات التواصل، وضبط النفس، واحتواء المواقف الاعتيادية بطريقة مهنية.
٤. **السلامة والاستجابة الأولية:** التعريف بإجراءات السلامة والإخلاء والإبلاغ عن الحوادث، وفق طبيعة الوظيفة والتدريب المقرر.
٥. **حقوق الإنسان والضوابط القانونية:** توضيح قواعد احترام الكرامة الإنسانية والخصوصية وعدم التمييز، والالتزام بمبدأي الضرورة والتناسب عند انطباقهما.
٦. **التوثيق وإعداد التقارير:** تدريب العاملين على تسجيل الوقائع بدقة وموضوعية، والتمييز بين المشاهدات المباشرة والاستنتاجات.
٧. **استخدام التجهيزات المعتمدة:** تأهيل العاملين على الأدوات والأنظمة التي تدخل ضمن اختصاصاتهم، وفق تعليمات التشغيل والسلامة.

٨. **السرية وحماية المعلومات:** بيان قواعد التعامل مع المعلومات والبيانات، ومنع الوصول أو الاستخدام أو الإفصاح غير المصرح به.

٩. **التدريب التخصصي:** توفير التدريب الإضافي للوظائف الإشرافية أو الفنية بحسب متطلباتها.

١٠. **التدريب الدوري:** مراجعة المهارات والمعارف وتحديثها عند تغير الإجراءات أو ظهور احتياجات جديدة.

سادسًا: تقييم فاعلية التأهيل

ينبغي أن يرتبط التدريب بنتائج قابلة للملاحظة والتقييم، بدلاً من الاكتفاء بتسجيل حضور العاملين للبرامج التدريبية.

ويمكن تقييم فاعلية التأهيل من خلال الاختبارات المعرفية، والتطبيقات العملية المناسبة، وملاحظة الأداء في بيئة العمل، ومراجعة الأخطاء المتكررة، وقياس مدى الالتزام بالإجراءات المعتمدة.

كما ينبغي معالجة أوجه القصور المكتشفة من خلال التدريب الإضافي أو توجيه أو تعديل التكليف الوظيفي، وفق طبيعة النقص واللوائح المعمول بها.

ومن المهم ألا يُكَلَّف العامل بأداء مهمة تتطلب تأهيلاً خاصاً قبل التحقق من استيفائه متطلبات الكفاءة اللازمة لها، مع توفير الإشراف المناسب خلال مراحل التعلم والتدريب.

المطلب الثالث: توزيع المهام وفق الكفاءة

أولاً: مفهوم التوزيع الوظيفي

يُقصد بتوزيع المهام إسناد الأعمال والمسؤوليات إلى العاملين بما يتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها، في إطار الهيكل التنظيمي والصلاحيات المعتمدة.

ويُعد التوزيع السليم امتداداً عملياً لعملية الاختيار والتأهيل؛ إذ قد تتوافر للمنشأة أعداد كافية من العاملين، ومع ذلك ينخفض مستوى الأداء إذا لم تُسند المهام إلى الأشخاص المناسبين أو لم تُراعَ الفروق في الكفاءة والخبرة.

ويجب أن يحقق توزيع المهام التوازن بين متطلبات العمل والقدرات البشرية، مع مراعاة العدالة في التكليف، وتجنب التمييز أو المحاباة، وعدم تحميل العامل مسؤوليات لا تتناسب مع تأهيله أو صلاحياته.

ثانياً: الأسس المهنية لتوزيع المهام

يستند توزيع المهام في منظومة الحراسة إلى عدد من الأسس، أبرزها:

الكفاءة: إسناد العمل إلى من يمتلك المهارات والمعارف اللازمة لأدائه.

الخبرة: مراعاة الخبرات السابقة ومدى ملاءمتها لطبيعة المهمة.

التأهيل: التحقق من حصول العامل على التدريب المطلوب لأداء المهام المتخصصة.

حدود الصلاحيات: عدم إسناد أعمال تتجاوز الاختصاص القانوني أو الإداري للموظف.

العدالة: تطبيق معايير واضحة في توزيع الأعباء والفرص والمهام، مع مراعاة الاختلافات المشروعة في الوظائف والقدرات.

التوازن في عبء العمل: تجنب التفاوت غير المبرر في حجم المسؤوليات وساعات العمل. استمرارية الأداء: مراعاة وجود بدائل مؤهلة للمهام التي تتطلب استمرارية العمل، بما يقلل أثر الغياب أو انتقال العاملين.

التطوير المهني: إتاحة فرص مناسبة لاكتساب الخبرة والتدريب، دون تعريض سلامة العمل للخطر أو تجاوز متطلبات التأهيل.

ثالثًا: موازنة العامل مع متطلبات الوظيفة

تقتضي الإدارة الفعالة مقارنة متطلبات كل وظيفة بما يمتلكه العامل من قدرات ومؤهلات. ويشمل ذلك معرفة الأعمال التي يستطيع أداءها بصورة مستقلة، والأعمال التي تحتاج إلى إشراف، والمهام التي لا يجوز تكليفه بها قبل استكمال التدريب المطلوب. كما ينبغي مراجعة ملاءمة التوزيع الوظيفي عند تغير ظروف العمل أو ظهور قصور متكرر أو اكتساب العامل مهارات جديدة.

ولا يعني التوزيع وفق الكفاءة حصر العامل في مهمة واحدة بصورة دائمة؛ بل يمكن أن يشمل التنقل المنظم بين المهام المتوافقة مع مؤهلاته، متى كان ذلك مفيدًا للعمل ولا يخل بالاستمرارية أو متطلبات التأهيل.

رابعًا: منع الازدواجية والفجوات الوظيفية

من المشكلات التي قد تنشأ عن ضعف توزيع المهام تكرار أداء العمل نفسه من أكثر من جهة دون حاجة، أو افتراض كل جهة أن جهة أخرى مسؤولة عن إنجازه. وللحد من هذه المشكلات، ينبغي ربط التكاليف بالتوصيفات الوظيفية ومصفوفة المسؤوليات، وتحديد المسؤول عن التنفيذ، والجهة المشرفة، والجهة المخولة بالاعتماد عند الحاجة.

كما يجب توضيح المهام المشتركة التي تتطلب التنسيق بين أكثر من وظيفة، وتحديد كيفية انتقال المسؤولية عند تسليم العمل أو تغيير المناوبة أو غياب الموظف المسؤول.

خامسًا: متابعة التوزيع وتقييمه

ينبغي مراجعة توزيع المهام دوريًا للتأكد من ملاءمته للاحتياجات الفعلية، ويمكن الاستفادة في ذلك من مؤشرات مثل:

- مدى توافق المهام مع المؤهلات والخبرات.
 - التوازن في توزيع الأعباء وساعات العمل.
 - عدد حالات التكليف خارج الاختصاص.
 - مستوى إنجاز المهام في الوقت المحدد.
 - معدلات الأخطاء المرتبطة بنقص التأهيل أو سوء توزيع المسؤوليات.
 - نتائج تقييم العاملين وملاحظات المشرفين.
 - أثر التوزيع في استمرارية العمل والغياب والإرهاق.
- ويجب أن تُستخدم نتائج التقييم لتحسين توزيع العمل، لا لمجرد تصنيف العاملين أو معاقبتهم؛ إذ قد يكون القصور ناتجًا عن ضعف التدريب أو نقص الموارد أو غموض التعليمات، وليس عن ضعف كفاءة الفرد وحده.

المطلب الرابع: تنظيم المناوبات والإجازات

أولاً: مفهوم تنظيم المناوبات

يقصد بتنظيم المناوبات توزيع ساعات العمل على العاملين وفق جدول زمني يراعي طبيعة نشاط المنشأة واحتياجاتها التشغيلية والعدد المتاح من الموظفين، مع الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل والراحة والإجازات.

وتبرز أهمية المناوبات في المنشآت التي تتطلب استمرار الحراسة خارج أوقات الدوام المعتادة، إذ ينبغي ضمان انتقال المسؤوليات بين العاملين بصورة منظمة، والمحافظة على مستوى مناسب من الجاهزية، وتجنب الانقطاع في أداء المهام.

ولا يتحقق التنظيم الفعال للمناوبات بمجرد توزيع العاملين على فترات زمنية؛ بل يتطلب مراعاة ساعات العمل الفعلية، وفترات الراحة، والإجازات، والتدريب، والغياب، وطبيعة الأعباء المترتبة على العمل الليلي أو الممتد.

ثانياً: أهداف تنظيم المناوبات

يهدف تنظيم المناوبات إلى تحقيق ما يأتي:

١. المحافظة على استمرارية العمل وفق الاحتياجات المعتمدة.
٢. توزيع أوقات العمل والأعباء بصورة عادلة ومنظمة.
٣. ضمان حصول العاملين على فترات الراحة والإجازات المستحقة.
٤. الحد من الإرهاق الناتج عن تكرار ساعات العمل الطويلة أو غير المنتظمة.
٥. ضمان وجود العاملين المؤهلين لأداء المهام المطلوبة في مختلف الفترات.
٦. تقليل حالات الغياب غير المخطط له والاضطراب في تغطية العمل.
٧. تحسين التنسيق عند تسليم المسؤوليات بين المناوبات.
٨. المحافظة على استقرار الأداء وجودته على المدى الطويل.

ثالثاً: أسس إعداد جداول المناوبات

ينبغي إعداد جداول المناوبات وفق مجموعة من المعايير، أبرزها:

الالتزام بالقانون: مراعاة الأحكام المنظمة لساعات العمل والراحة الأسبوعية والإجازات والعمل الإضافي، بحسب النظام القانوني المطبق على العاملين.

كفاية التغطية: التأكد من وجود العدد المناسب من العاملين المؤهلين لأداء المهام المقررة في كل فترة.

العدالة في التوزيع: تجنب تحميل مجموعة من العاملين أعباء غير متناسبة بصورة مستمرة، دون مبرر تنظيمي مشروع.

مراعاة طبيعة العمل: أخذ متطلبات التركيز واليقظة والجهد البدني والذهني في الحسبان، خاصة في الأعمال التي تستلزم استمرار الانتباه.

فترات الراحة: تنظيم ساعات العمل بحيث يحصل العاملون على فترات الراحة المقررة، مع مراعاة أثر قلة النوم وتتابع المناوبات في مستوى الأداء.

وضوح الجدول: إعلان جداول العمل والتغييرات عليها في الوقت المناسب، وفق الإجراءات المعتمدة.

المرونة المنضبطة: وضع آلية للتعامل مع الغياب الطارئ أو الاحتياجات التشغيلية المفاجئة، دون تحويل الاستثناءات إلى ممارسة دائمة تخل بحقوق العاملين أو بسلامة الأداء.

رابعًا: تسليم العمل بين المناوبات

يمثل تسليم العمل بين المناوبات إجراءً إداريًا مهمًا لضمان استمرارية المعلومات والمسؤوليات. وينبغي أن يتضمن التسليم، بحسب طبيعة الوظيفة، بيانًا بالمهام القائمة التي لم تُستكمل، والملاحظات التي تستلزم المتابعة، والأعطال أو البلاغات المسجلة، والإجراءات التي اتُخذت، والمسائل التي أُحيلت إلى المسؤولين المختصين.

كما ينبغي توثيق المعلومات الأساسية في السجلات المعتمدة، والتحقق من فهم العامل الذي يتسلم المناوبة للمسائل التي تتطلب متابعة، مع تجنب نقل المعلومات غير المؤكدة باعتبارها حقائق ثابتة.

ويُستحسن أن تتضمن الإجراءات المعتمدة تحديد مسؤولية تسليم العمل وتسلمه، وآلية معالجة النقص في المعلومات، والجهة التي يُرجع إليها عند وجود تعارض أو غموض.

خامسًا: تنظيم الإجازات والغياب

تُعد الإجازات جزءًا من تنظيم الموارد البشرية، وليست عاملاً طارئًا ينبغي التعامل معه في كل مرة بصورة منفصلة. ولذلك، ينبغي إدراج الاحتياجات المتوقعة للإجازات ضمن تخطيط القوى العاملة وجدول المناوبات.

ويجب أن تتم إدارة الإجازات وفق القوانين واللوائح المعمول بها، مع مراعاة حقوق العاملين واحتياجات العمل، وتحديد إجراءات تقديم الطلبات والموافقة عليها وتوثيقها.

أما الغياب الطارئ، فينبغي التعامل معه من خلال آلية واضحة لتقدير أثره في استمرارية العمل وتحديد البدائل المناسبة، مع تجنب الاعتماد المتكرر على تمديد ساعات عمل بقية الموظفين بما يرفع مستوى الإجهاد أو يخل بالمتطلبات القانونية.

كما ينبغي التمييز بين الغياب المشروع والغياب غير المبرر، وعدم اتخاذ إجراءات تأديبية إلا وفق القواعد المعتمدة وبعد التحقق من الوقائع والظروف ذات الصلة.

سادسًا: مراجعة كفاءة نظام المناوبات

يمكن تقييم نظام المناوبات باستخدام مؤشرات مثل:

- نسبة المناوبات التي جرى تغطيتها وفق الخطة المعتمدة.
- معدلات العمل الإضافي.
- معدلات الغياب والتبديل الطارئ للمناوبات.
- مدى الالتزام بفترات الراحة.
- عدد حالات تسليم العمل غير المكتمل أو غير الموثق.
- مستوى رضا العاملين عن عدالة توزيع الأعباء.
- ارتباط الإجهاد أو الأخطاء بتتابع ساعات العمل.

ويجب ألا تُستخدم هذه المؤشرات بمعزل عن طبيعة المنشأة وظروف التشغيل؛ بل تُحلل نتائجها لتحديد ما إذا كان القصور ناتجًا عن نقص في عدد العاملين، أو خلل في الجدولة، أو ضعف في التدريب، أو ظروف تشغيلية أخرى.

المطلب الخامس: إدارة الإجهاد والإرهاق الوظيفي

أولاً: مفهوم الإجهاد والإرهاق الوظيفي

الإجهاد الوظيفي هو استجابة قد تنشأ عندما تتجاوز متطلبات العمل الموارد المتاحة للعامل أو قدرته على التعامل معها، أو عندما تستمر الضغوط المهنية دون دعم أو فترات تعافٍ كافية. أما الإرهاق المرتبط بالعمل، فيمكن أن يظهر في صور متعددة، منها التعب البدني، وضعف التركيز، وتراجع الانتباه، والإنهاك الذهني، واضطراب النوم، وانخفاض القدرة على التعامل مع ضغوط العمل.

ويجب التمييز بين التعب العابر الذي قد يزول بالراحة المناسبة، والإرهاق المتكرر أو الممتد الذي قد يؤثر في الصحة والأداء والسلامة. كما لا ينبغي التعامل مع جميع صور الإجهاد باعتبارها ضعفاً شخصياً؛ إذ قد تنشأ عن عوامل تنظيمية، مثل طول ساعات العمل، أو نقص الكوادر، أو غموض المسؤوليات، أو ضعف بيئة العمل.

وتكتسب إدارة الإجهاد أهمية خاصة في مجال الحراسة؛ لأن بعض المهام تتطلب اليقظة المستمرة، وحسن تقدير المواقف، والقدرة على التواصل وضبط الانفعالات. وقد يؤدي الإرهاق الشديد إلى زيادة احتمال الخطأ أو التأخر في الاستجابة، ولذلك ينبغي التعامل معه بوصفه أحد العوامل التي تستحق التقييم والإدارة ضمن منظومة المخاطر المهنية.

ثانياً: أسباب الإجهاد في أعمال الحراسة

يمكن أن ترتبط حالات الإجهاد والإرهاق الوظيفي بعدة عوامل، من أبرزها:

١. طول ساعات العمل أو تكرار العمل الإضافي.
 ٢. عدم انتظام المناوبات أو قصر فترات الراحة بين فترات العمل.
 ٣. العمل الليلي واضطراب نمط النوم.
 ٤. نقص العاملين وما يترتب عليه من زيادة الأعباء.
 ٥. غموض المهام أو تضارب التعليمات والصلاحيات.
 ٦. التعرض المستمر للضغوط أو المواقف الصعبة.
 ٧. ضعف الدعم الإشرافي أو محدودية فرص الاستراحة.
 ٨. عدم ملاءمة بعض ظروف العمل من حيث الراحة أو التهوية أو التجهيزات.
 ٩. قلة التدريب أو الشعور بعدم الاستعداد للتعامل مع متطلبات الوظيفة.
 ١٠. ضعف التقدير المهني أو الشعور بعدم العدالة في توزيع الأعباء.
- ولا يلزم أن يؤدي وجود عامل واحد إلى حدوث الإرهاق بالضرورة؛ إذ يتأثر ذلك بمدى تكرار العامل وشدته، وبالظروف الفردية والتنظيمية المحيطة بالعمل.

ثالثاً: آثار الإجهاد والإرهاق الوظيفي

قد يؤثر الإجهاد المستمر في عدد من الجوانب المهنية والتنظيمية، ومنها:

انخفاض التركيز: قد تتراجع قدرة العامل على الانتباه المستمر واستيعاب المعلومات، مما يزيد احتمال إغفال بعض المهام أو ارتكاب الأخطاء.

ضعف جودة الأداء: قد يؤدي التعب إلى بقاء إنجاز الأعمال أو انخفاض الدقة في التسجيل والتوثيق والتواصل.

زيادة الأخطاء المهنية: قد تزداد احتمالات الخطأ في تقدير المواقف أو تنفيذ الإجراءات عندما تتراجع اليقظة أو القدرة على اتخاذ القرار.

التأثير في الصحة والرفاه: قد يرتبط استمرار الإجهاد باضطرابات النوم والتعب المتكرر وتراجع القدرة على التعافي بين فترات العمل.

التأثير في العلاقات المهنية: قد يزيد الإرهاق من التوتر وسوء التواصل وسرعة الانفعال، مما ينعكس على التعاون بين العاملين والتعامل مع الجمهور.

ارتفاع الغياب ودوران العاملين: قد تسهم ظروف العمل المرهقة في زيادة الغياب أو الرغبة في ترك الوظيفة، وهو ما يضاعف العبء على بقية العاملين.

وهذه آثار محتملة تتفاوت باختلاف الظروف، ولا يجوز نسبة كل خطأ أو حادث إلى الإرهاق دون فحص الوقائع والعوامل الأخرى المرتبطة به.

رابعاً: التدابير التنظيمية للحد من الإجهاد

تبدأ المعالجة الفعالة للإجهاد من تنظيم العمل، لا من مطالبة العامل بتحمل المزيد من الضغوط وحده. ومن التدابير التي يمكن اعتمادها:

١. تخطيط الاحتياجات البشرية بما يقلل النقص المزمن في العاملين.
٢. تنظيم ساعات العمل والمناوبات وفترات الراحة وفق المتطلبات القانونية والمهنية.
٣. مراقبة العمل الإضافي والحد من الاعتماد المتكرر عليه.
٤. توزيع الأعباء بصورة عادلة، مع مراعاة طبيعة المهام واختلاف متطلباتها.
٥. توضيح المسؤوليات والصلاحيات للحد من الضغط الناتج عن غموض الدور الوظيفي.
٦. توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الراحة والتجهيزات ومتطلبات السلامة.
٧. إتاحة قنوات مهنية للإبلاغ عن الإرهاق أو الظروف التي قد تؤثر في القدرة على أداء العمل بأمان.
٨. تدريب المشرفين على ملاحظة مؤشرات الإجهاد والتعامل معها بطريقة مهنية تحفظ كرامة العامل.
٩. تشجيع العاملين على طلب الدعم عند الحاجة، دون وصم أو سخرية أو تمييز.
١٠. مراجعة الحوادث والأخطاء المتكررة لتحديد ما إذا كانت ظروف العمل أو الجدولة قد أسهمت فيها.

ويجب أن تتناسب التدابير المتخذة مع طبيعة العمل، وألا يؤدي تخفيف الإجهاد إلى ترك مهام ضرورية دون تغطية، بل ينبغي معالجة المشكلة من خلال التخطيط وإعادة التنظيم وتوفير البدائل المناسبة.

خامساً: دور المشرفين في إدارة الإجهاد

للمشرفين دور مهم في ملاحظة التغيرات التي قد تؤثر في أداء العاملين، ومتابعة الالتزام بجدول العمل والراحة، والتأكد من أن التكاليفات تتناسب مع التأهيل والقدرة المهنية. كما ينبغي أن يتعامل المشرف مع مؤشرات التعب المتكرر بجدية، وأن يرفع المسائل التي تتجاوز صلاحياته إلى الجهة المختصة، وفق الإجراءات المعتمدة.

ولا يعني ذلك أن يتولى المشرف تشخيص الحالات الصحية؛ فالتقييم الطبي، عند الحاجة، من اختصاص الجهات الصحية المؤهلة. وتتمثل مسؤوليته في الإبلاغ عن المخاطر المهنية الظاهرة، وتطبيق الإجراءات التنظيمية، ومراعاة متطلبات السلامة والحقوق المقررة للعاملين.

سادسًا: تقييم مخاطر الإرهاق والتحسين المستمر

يمكن متابعة الإجهاد الوظيفي من خلال مؤشرات تنظيمية، مثل معدلات العمل الإضافي، والغياب، وتكرار تبديل المناوبات، والشكاوى المرتبطة بظروف العمل، والأخطاء التي قد ترتبط بالتعب، ونتائج الاستبيانات المهنية المجهولة الهوية عند اعتمادها. وينبغي التعامل مع هذه البيانات بسرية وموضوعية، واستخدامها لتحسين تنظيم العمل، لا لإلصاق أوصاف سلبية بالعاملين أو اتخاذ قرارات تعسفية بحقهم. كما ينبغي مراجعة فعالية التدابير المتخذة بصورة دورية، والتحقق من أثرها في جودة الأداء وصحة العاملين واستمرارية العمل.

المطلب السادس: الانضباط المهني والمساءلة

أولًا: مفهوم الانضباط المهني

الانضباط المهني هو التزام العاملين بالواجبات الوظيفية والتعليمات المشروعة واللوائح المنظمة للعمل، وأداء المهام الموكلة إليهم بأمانة ودقة ومسؤولية، مع المحافظة على السلوك المهني واحترام حقوق الآخرين.

ولا يقتصر الانضباط على الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، بل يشمل جودة الأداء، واحترام التسلسل الإداري، والمحافظة على العهد والمعلومات، والالتزام بحدود الصلاحيات، والتعاون مع الزملاء، والإبلاغ عن الوقائع وفق الإجراءات المعتمدة.

كما أن الانضباط المؤسسي لا يتحقق بالعقوبة وحدها، بل يتطلب وضوح التعليمات، وعدالة توزيع المهام، وتوافر التدريب والموارد، وحسن الإشراف، ووجود نظام عادل للمساءلة والتظلم.

ثانيًا: أهمية الانضباط المهني في منظومة الحراسة

تتجلى أهمية الانضباط المهني في عدة جوانب، منها:

١. المحافظة على انتظام العمل وتنفيذ المهام وفق الخطط المعتمدة.
٢. تقليل الأخطاء الناتجة عن الإهمال أو مخالفة الإجراءات.
٣. تعزيز الثقة بين العاملين والمشرفين والإدارة.
٤. المحافظة على سرية المعلومات وسلامة السجلات والعهد.
٥. ضمان الالتزام بالضوابط القانونية والمهنية.
٦. تحسين التنسيق بين الوظائف والإدارات المختلفة.
٧. تعزيز القدرة على التعامل المنظم مع الحوادث والطوارئ.
٨. ترسيخ ثقافة المسؤولية الفردية والجماعية.

ويجب أن يفهم الانضباط في إطار الالتزام بالقانون والتعليمات المشروعة؛ فلا يصح اتخاذ الطاعة الإدارية ذريعة لتجاوز الحقوق أو تنفيذ أوامر مخالفة للقواعد القانونية النافذة.

ثالثًا: صور المخالفات المهنية

تختلف المخالفات باختلاف الأنظمة المعمول بها وطبيعة الوظائف، وقد تشمل، على سبيل المثال، ما يأتي:

- الغياب أو التأخر دون مسوغ مقبول وفق اللوائح.
 - إهمال الواجبات الوظيفية أو عدم تنفيذها دون مبرر مشروع.
 - مخالفة الإجراءات والتعليمات المعتمدة.
 - إساءة استخدام الصلاحيات أو تجاوز حدود الاختصاص.
 - الإخلال بسرية المعلومات أو الإفصاح غير المصرح به.
 - الإهمال في المحافظة على العهد والتجهيزات.
 - تقديم تقارير غير دقيقة أو إغفال معلومات جوهرية عمدًا.
 - إساءة معاملة العاملين أو الزوار أو المراجعين.
 - التمييز غير المشروع أو استغلال الوظيفة لتحقيق منفعة شخصية.
 - عدم الإبلاغ عن الحوادث أو الوقائع التي يوجب النظام الإبلاغ عنها.
- ولا يجوز اعتبار كل خطأ أو اختلاف في التقدير مخالفة تأديبية تلقائيًا؛ إذ يجب التحقق من طبيعة الواقعة، والواجب الوظيفي المعني، ومدى وضوح التعليمات، والظروف التي أحاطت بالتصرف.

كما ينبغي التمييز بين الخطأ غير المقصود، والإهمال، والمخالفة المتعمدة، والتقصير الناتج عن قصور تنظيمي أو نقص في التدريب أو الموارد؛ لأن اختلاف طبيعة الفعل قد يقتضي اختلاف المعالجة.

رابعًا: مفهوم المساءلة المهنية

المساءلة المهنية هي عملية منظمة للتحقق من مدى التزام العامل بواجباته ومسؤولياته، وتقييم أدائه، وتحديد ما إذا كان هناك تقصير أو مخالفة تستوجب إجراءً تصحيحيًا أو تأديبيًا وفق النظام المعمول به.

وتقوم المساءلة السليمة على وجود واجبات واضحة، وصلاحيات محددة، ومعايير موضوعية للأداء، وإجراءات معتمدة للتحقق من الوقائع، وضمانات تكفل العدالة وحق العامل في إبداء أقواله والتظلم وفق القانون.

ولا ينبغي أن تُستخدم المساءلة وسيلة للانتقام الشخصي أو الضغط غير المشروع أو معالجة الخلافات الإدارية خارج الأطر النظامية؛ بل يجب أن تستهدف حماية المصلحة العامة، وتصحيح أوجه القصور، وتحسين الأداء، وتطبيق القواعد على نحو منصف.

خامسًا: مراحل المساءلة الإدارية

يمكن تنظيم المساءلة المهنية، بحسب اللوائح النافذة، من خلال المراحل الآتية:

- 1 **رصد الواقعة:** تسجيل الملاحظة أو المخالفة المزعومة بموضوعية، مع تحديد وقتها وطبيعتها والواجب الوظيفي الذي قد تكون مرتبطة به.
- 2 **الإبلاغ والتوثيق:** إحالة الواقعة إلى الجهة المختصة، والمحافظة على المستندات والسجلات ذات الصلة وفق الإجراءات المعتمدة.

3 التحقق من الوقائع: جمع المعلومات ذات الصلة، والاستماع إلى الأطراف المعنية، وفحص الظروف التي أحاطت بالواقعة، دون افتراض المسؤولية قبل اكتمال التحقق.

4 تحديد الاختصاص والمسؤولية: التحقق من المهام والصلاحيات المقررة للموظف، وما إذا كان يملك القدرة الفعلية على تنفيذ الواجب محل التقييم.

5 تقدير المعالجة المناسبة: التمييز بين الحاجة إلى التوجيه أو التدريب أو الإجراء التصحيحي، وبين الحالات التي تستوجب إحالة الموضوع إلى الجهة التأديبية المختصة.

6 اتخاذ القرار: يصدر القرار عن الجهة المخولة، وفق القواعد والإجراءات والضمانات القانونية المعمول بها.

7 إبلاغ المعنيين: إخطار الأطراف بالنتيجة والإجراءات ذات الصلة وفق ما يقرره النظام، مع المحافظة على سرية البيانات التي يجب حمايتها.

8 التظلم والمراجعة: إتاحة وسائل الاعتراض أو التظلم التي يكفلها النظام، والنظر فيها من الجهة المختصة وفق الإجراءات المحددة.

9 متابعة المعالجة: التحقق من تنفيذ الإجراءات التصحيحية، والاستفادة من نتائج الواقعة في تحسين التدريب أو الإجراءات أو التنظيم الإداري.

وتخضع تفاصيل هذه المراحل، ومددها، والجهات المخولة بها، لما تقرره التشريعات واللوائح النافذة، ولا يجوز اعتبار هذا العرض بديلاً عن الإجراءات التأديبية الرسمية.

سادساً: التناسب والعدالة في المساءلة

ينبغي أن يتناسب الإجراء المتخذ مع طبيعة المخالفة وجسامتها وآثارها والظروف المحيطة بها، مع مراعاة السوابق ذات الصلة متى أجاز النظام النظر فيها، وتطبيق القواعد على الحالات المتماثلة دون تمييز غير مشروع.

كما يجب التمييز بين المسؤولية الفردية والقصور التنظيمي. فقد يكشف التحقيق في حادث معين عن نقص في التدريب، أو غموض في التعليمات، أو خلل في توزيع العمل، أو قصور في الموارد. وفي مثل هذه الحالات، لا تكون معاقبة الفرد وحده معالجة كافية، بل ينبغي تصحيح السبب التنظيمي الذي أسهم في وقوع المشكلة.

ويجب كذلك احترام حق العامل في معرفة ما يُنسب إليه، والرد على الوقائع وفق الإجراءات القانونية، واللجوء إلى وسائل التظلم المقررة.

سابعاً: التوازن بين التحفيز والمساءلة

تزداد فاعلية الانضباط عندما يقترن نظام المساءلة بسياسات عادلة لتحفيز الأداء الجيد، وتقدير الالتزام، وإتاحة فرص التطوير المهني.

ويشمل ذلك الاعتراف بالإنجازات، وتشجيع المبادرة المشروعة، وتوفير التدريب، وتحسين بيئة العمل، وتقدير الجهود التي تسهم في رفع جودة الأداء والمحافظة على استمرارية الخدمات. ولا ينبغي أن يقتصر اهتمام الإدارة على اكتشاف المخالفات، بل يجب أن يمتد إلى تحديد أسباب الأداء الجيد وتعزيزه، ومعالجة أوجه القصور قبل تحولها إلى مشكلات متكررة.

ثامناً: مؤشرات تقييم الانضباط المهني

يمكن الاستعانة بمؤشرات متعددة لتقييم مستوى الانضباط، منها:

- معدلات الحضور والالتزام بجداول العمل.
- مستوى الالتزام بالإجراءات المعتمدة.
- جودة التقارير والسجلات.
- معدلات الأخطاء والمخالفات بعد تصنيفها بحسب طبيعتها.
- سرعة معالجة أوجه القصور.
- نتائج التقييمات المهنية.
- مدى المشاركة في التدريب.
- مستوى الالتزام بقواعد السلوك المهني وحماية المعلومات.
- عدالة توزيع الأعباء ووضوح التعليمات.

ويجب عدم الاعتماد على عدد الجزاءات وحده بوصفه مؤشرًا على جودة الانضباط؛ فقد يدل ارتفاعه على كثرة المخالفات، وقد يعكس أيضًا ضعف التوجيه أو غموض القواعد أو عدم كفاية التدريب أو خللاً في بيئة العمل.

ولذلك، فإن التقييم المتوازن يجمع بين مؤشرات الالتزام، وجودة الأداء، ونتائج التدريب، وفعالية الإشراف، وعدالة الإجراءات التنظيمية.

الفصل الخامس: السياسات والإجراءات المنظمة للحراسة

المبحث الأول: بناء سياسات الحراسة

المطلب الأول: أهداف سياسات الحراسة

أولاً: مفهوم سياسات الحراسة

يُقصد بسياسات الحراسة مجموعة المبادئ والقواعد والتوجيهات المؤسسية المعتمدة التي تحدد الإطار العام المنظم لأعمال الحراسة، وتبين ما ينبغي تحقيقه، وما يجب الالتزام به، والضوابط التي تحكم ممارسة الاختصاصات واتخاذ القرارات في هذا المجال. وتختلف السياسة عن الإجراء من حيث الوظيفة والمستوى التنظيمي؛ فالسياسة تحدد المبدأ أو القاعدة العامة التي ينبغي الالتزام بها، أما الإجراء فيوضح الخطوات العملية اللازمة لتطبيقها. وتأتي التعليمات التشغيلية لتقديم توجيهات أكثر تحديداً بشأن أداء مهام معينة، في حدود الصلاحيات المعتمدة.

وعلى سبيل المثال، قد تقرر إحدى السياسات ضرورة تنظيم دخول الأشخاص إلى المنشأة وفق القواعد المعتمدة، بينما تحدد الإجراءات المرتبطة بها كيفية التحقق من التصاريح، وتسجيل الدخول والخروج، ومعالجة الحالات الاستثنائية، والجهة المخولة باتخاذ القرار عند وجود إشكال.

ويُسهم هذا التمييز في بناء منظومة تنظيمية مترابطة، تمنع الخلط بين المبادئ العامة والتفاصيل التنفيذية، وتتيح تحديث الإجراءات عند الحاجة دون الاضطرار إلى إعادة صياغة السياسة في كل مرة، ما لم يستلزم التغيير تعديلاً في القواعد الحاكمة ذاتها.

ثانياً: الأهداف العامة لسياسات الحراسة

تهدف سياسات الحراسة إلى إنشاء إطار مؤسسي واضح يضمن أداء الأعمال الأمنية والمهنية وفق قواعد موحدة، ويعزز قدرة المنشأة على الوقاية من المخاطر والتعامل مع الحوادث والمحافظة على استمرارية أعمالها. ويمكن بيان أبرز هذه الأهداف فيما يأتي:

1 توحيد الممارسات المهنية

تساعد السياسات المعتمدة على توحيد أساليب العمل ضمن الحدود التي تقتضيها طبيعة المهام، وتقلل التفاوت غير المبرر في القرارات والممارسات بين العاملين والمشرفين. كما تتيح للعاملين الرجوع إلى مرجعية واضحة عند تنفيذ الواجبات أو التعامل مع الحالات غير المعتادة.

2 تحديد المسؤوليات والصلاحيات

توضح السياسات الجهات المسؤولة عن تنفيذ المهام والإشراف عليها واعتماد القرارات المتعلقة بها، وتحدد الحدود العامة للصلاحيات، بما يقلل الازدواجية والتداخل في الاختصاصات، ويحد من ممارسة صلاحيات غير مقررّة نظاماً.

3 تعزيز الوقاية من المخاطر

تساعد السياسات على إدماج اعتبارات الوقاية في الأعمال اليومية، من خلال وضع قواعد عامة للتعامل مع المخاطر المتوقعة، والإبلاغ عن الملاحظات، وتوثيق الوقائع، ومراجعة أوجه القصور التي قد تؤثر في سلامة المنشأة أو استمرارية خدماتها.

4 ضمان الالتزام القانوني والتنظيمي

تسهم السياسات في ترجمة الالتزامات القانونية واللوائح التنظيمية إلى قواعد مؤسسية واضحة يمكن للعاملين فهمها وتطبيقها. ويشترط في ذلك ألا تتعارض السياسة الداخلية مع التشريعات النافذة أو تتجاوز الصلاحيات الممنوحة للجهة التي تعتمد عليها.

5 حماية الأرواح والممتلكات

تدعم السياسات تحقيق أهداف الحراسة من خلال تنظيم المسؤوليات والإجراءات المتعلقة بالمحافظة على سلامة الأشخاص والأصول والمرافق، وتقليل احتمالات الضرر الناجم عن الإهمال أو سوء التنسيق أو غموض التعليمات.

6 دعم استمرارية الخدمات

تساعد السياسات على المحافظة على انتظام الأعمال الضرورية، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بالتعامل مع الحوادث والاضطرابات التشغيلية، وضمان وضوح قنوات التنسيق بين إدارة الحراسة والإدارات المعنية باستمرار الخدمات.

7 تحسين التنسيق المؤسسي

تحدد السياسات القواعد العامة للتعاون وتبادل المعلومات بين إدارة الحراسة والإدارة العليا وإدارات التشغيل والصيانة والسلامة والموارد البشرية وغيرها من الجهات ذات الصلة، بما يعزز التكامل بين الوظائف المؤسسية.

8 تعزيز المساءلة والشفافية

تتيح السياسات الواضحة تحديد الواجبات والمعايير التي يُقاس الأداء على أساسها، كما تساعد على التحقق من مدى الالتزام، وتحديد أسباب القصور، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وفق قواعد عادلة ومعلنة للجهات المعنية.

9 المحافظة على حقوق العاملين والمراجعين

ينبغي أن تراعي سياسات الحراسة الكرامة الإنسانية والخصوصية وعدم التمييز، وأن تضبط ممارسة الصلاحيات وفق القانون ومبادئ الضرورة والتناسب عند انطباقها. ويسهم ذلك في الحد من التجاوزات، وتعزيز الثقة في منظومة الحراسة.

١٠ دعم التحسين المستمر

تتيح السياسات المؤسسية مراجعة الأداء في ضوء نتائج التطبيق والحوادث والملاحظات والتغيرات التنظيمية، بما يساعد على تطوير الإجراءات ورفع كفاءتها بصورة مستمرة.

ثالثاً: خصائص السياسات الفعالة

لا تتحقق أهداف السياسات بمجرد إصدارها أو تعميمها، بل تتوقف فاعليتها على جودة بنائها ووضوحها وإمكان تطبيقها. ومن أبرز الخصائص التي ينبغي مراعاتها:

- **الوضوح:** أن تصاغ بلغة دقيقة يفهمها العاملون، مع تجنب العبارات المبهمة أو المتعارضة.
- **المشروعية:** أن تتفق مع التشريعات واللوائح النافذة وحدود الاختصاص.
- **الواقعية:** أن تراعي الموارد المتاحة وطبيعة العمل والظروف التشغيلية للمنشأة.

- الشمول المتوازن: أن تغطي الجوانب الأساسية للعمل دون توسع غير ضروري أو تكرار يضعف وضوحها.
- الاتساق: أن تتكامل مع السياسات الأخرى المعتمدة، وألا تنشئ تعارضًا بين المسؤوليات أو التعليمات.
- قابلية التطبيق: أن يمكن تحويلها إلى إجراءات واضحة وممارسات قابلة للتنفيذ.
- قابلية التقييم: أن ترتبط، حيثما أمكن، بمعايير أو مؤشرات تساعد على قياس مدى تحقيق أهدافها.
- المرونة المنضبطة: أن تسمح بمراجعة التفاصيل التنفيذية عند تغير الظروف، مع المحافظة على الضوابط الأساسية.
- الاستقرار النسبي: ألا تعدل بصورة متكررة دون مبرر، حتى لا يؤدي ذلك إلى اضطراب العمل أو ضعف الالتزام.
- وضوح المسؤولية: أن تحدد الجهة المسؤولة عن التطبيق والمتابعة والمراجعة.

رابعًا: ارتباط السياسات بأهداف المنشأة

ينبغي ألا تُبنى سياسات الحراسة بمعزل عن أهداف المنشأة ووظائفها الأساسية، بل يجب أن تتكامل مع متطلبات التشغيل والسلامة واستمرارية الخدمات وإدارة المخاطر. فالسياسات المناسبة للمنشأة تقدم خدمة حيوية على مدار الساعة قد تختلف في نطاقها وتفصيلاتها عن السياسات المناسبة للمنشأة محدودة النشاط أو مختلفة في طبيعة المخاطر. ومع ذلك، يجب أن يستند هذا الاختلاف إلى تقييم موضوعي للاحتياجات، لا إلى افتراضات عامة أو تقديرات غير موثقة.

كما ينبغي مراعاة العلاقة بين متطلبات الحماية ومتطلبات التشغيل؛ إذ قد يؤدي التشدد غير المدروس في بعض الإجراءات إلى تعطيل أعمال مشروعة، في حين قد يؤدي التهاون غير المبرر إلى زيادة المخاطر. ومن ثم، فإن السياسة الفعالة هي التي تحقق التوازن بين متطلبات الحماية وضرورة استمرار العمل، في إطار القانون والصلاحيات المعتمدة.

المطلب الثاني: نطاق تطبيق سياسات الحراسة

أولًا: مفهوم نطاق التطبيق

يُقصد بنطاق التطبيق تحديد الأشخاص والجهات والمواقع والأنشطة التي تسري عليها السياسة، وبيان الحالات التي يشملها تطبيقها، والحدود التي تنتهي عندها مسؤوليات الجهة المعنية.

ويُعد تحديد النطاق من العناصر الأساسية في بناء السياسة؛ لأن عدم وضوحه قد يؤدي إلى اختلاف تفسير القواعد، أو تطبيقها على جهات غير معنية، أو استبعاد حالات كان ينبغي أن تشملها.

وينبغي أن يجيب نطاق التطبيق عن أسئلة واضحة، من أبرزها: من الجهات الملزمة بالسياسة؟ وما الوظائف التي تشملها؟ وما الأنشطة التي تنظمها؟ وما المواقع أو المرافق التي تسري عليها؟ وكيف تتعامل مع الجهات المتعاقدة أو المساندة؟ وما علاقتها بالسياسات واللوائح الأخرى؟

ثانيًا: النطاق المؤسسي

يشمل النطاق المؤسسي تحديد الإدارات والوحدات التنظيمية التي تلتزم بالسياسة أو تشارك في تنفيذها، وفق طبيعة موضوعها.

وقد يشمل ذلك إدارة الحراسة، والإدارة العليا، وإدارات التشغيل والصيانة والسلامة والموارد البشرية وتقنية المعلومات، وغيرها من الإدارات التي ترتبط أعمالها بتطبيق السياسة. ولا يعني شمول هذه الجهات للسياسة أن جميعها تتحمل المسؤوليات نفسها؛ بل يجب تحديد دور كل جهة بحسب اختصاصها، مع توضيح أوجه التنسيق والإحالة والاعتماد عند الحاجة.

ثالثًا: النطاق الوظيفي والبشري

يتعلق النطاق الوظيفي بتحديد الأعمال والمهام التي تنظمها السياسة، بينما يتعلق النطاق البشري بتحديد الفئات التي تسري عليها أحكامها.

وقد تشمل الفئات المعنية، بحسب طبيعة السياسة والأنظمة المطبقة:

- مسؤولي الحراسة والمشرفين والعاملين التابعين لها.
 - العاملين في الإدارات المساندة الذين تتصل مهامهم بتطبيق السياسة.
 - المتعاقدين ومقدمي الخدمات، في حدود الالتزامات الواردة في عقودهم والأنظمة المعمول بها.
 - الزوار والمراجعين، فيما يتعلق بالقواعد المشروعة التي تنظم دخولهم وتفاعلهم مع المنشأة.
 - الجهات الخارجية المشاركة في أعمال الصيانة أو التشغيل أو الاستجابة للطوارئ، وفق اختصاص كل جهة وما ينظم علاقتها بالمنشأة.
- ويجب التمييز بين الأشخاص الملزمين مباشرة بأحكام السياسة بحكم الوظيفة أو العلاقة التعاقدية، والأشخاص الذين تسري عليهم قواعد محددة عند دخول المنشأة أو الاستفادة من خدماتها.

كما ينبغي ألا تُفرض على المتعاقدين أو الزوار التزامات لا تستند إلى أساس نظامي أو تعاقدية معتبر، وألا تتجاوز إجراءات التعامل معهم ما تسمح به القوانين واللوائح ذات الصلة.

رابعًا: النطاق المكاني والتشغيلي

يتعلق النطاق المكاني بتحديد المواقع والمرافق التي تشملها السياسة، بينما يحدد النطاق التشغيلي الأنشطة والعمليات التي تنظمها.

ويجب أن يكون هذا التحديد دقيقًا بما يتناسب مع موضوع السياسة؛ فبعض السياسات قد تتعلق بجميع مرافق المنشأة، في حين يقتصر بعضها الآخر على نشاط إداري معين أو خدمة محددة أو وظيفة بعينها.

كما ينبغي مراعاة التداخل بين سياسات الحراسة والسياسات المرتبطة بالسلامة المهنية وإدارة الطوارئ وحماية المعلومات واستمرارية الأعمال، مع تحديد العلاقة بينها وتجنب تكرار الأحكام أو تعارضها.

وعند وجود مرافق مشتركة أو خدمات تقدمها جهات متعددة، ينبغي بيان الجهة المسؤولة عن التطبيق، وكيفية التنسيق بين الأطراف المعنية، والمرجع الإداري الذي يُرجع إليه عند نشوء خلاف حول الاختصاص.

خامسًا: حدود التطبيق والاستثناءات

قد تقتضي بعض الظروف وضع أحكام خاصة أو استثناءات محددة من بعض الإجراءات الاعتيادية، إلا أن الاستثناء لا ينبغي أن يكون مفتوحًا أو خاضعًا للتقدير الفردي غير المنضبط. ولذلك، يجب أن تتضمن السياسة، عند الحاجة، ضوابط واضحة للاستثناءات، تشمل:

١. تحديد الحالات التي يجوز فيها الاستثناء.
٢. بيان الجهة المخولة بالموافقة عليه.
٣. تحديد نطاق الاستثناء ومدته.
٤. توثيق أسبابه ومسوغاته.
٥. مراعاة المتطلبات القانونية والحقوق الأساسية.
٦. تحديد التدابير البديلة اللازمة للحد من المخاطر، حيثما كان ذلك مناسبًا.
٧. مراجعة الاستثناءات المتكررة للتحقق من عدم تحولها إلى ممارسة دائمة تتعارض مع أصل السياسة.

ولا يجوز أن يُفهم الاستثناء الإداري على أنه إذن بتجاوز حكم قانوني ملزم، أو تعطيل ضمانات مقررّة بموجب التشريعات النافذة.

سادسًا: العلاقة بين نطاق التطبيق والسياسات الأخرى

ينبغي أن تتكامل سياسات الحراسة مع بقية السياسات المؤسسية، ولا سيما سياسات السلامة وإدارة المخاطر والطوارئ والموارد البشرية وحماية المعلومات واستمرارية الأعمال. ويتطلب ذلك مراجعة السياسات ذات الصلة قبل اعتماد سياسة جديدة أو تعديل سياسة قائمة، والتحقق من عدم وجود تعارض بينها، وتحديد المرجعية المعتمدة عند اختلاف الأحكام. وإذا تعارضت سياسة داخلية مع تشريع نافذ، فإن التشريع هو الواجب التطبيق، وتجب مراجعة السياسة وتصحيحها وفق الإجراءات المختصة.

أما عند التعارض بين سياسات داخلية متعددة، فينبغي الرجوع إلى التسلسل التنظيمي المعتمد، والاختصاصات المقررة، وأحكام السياسات ذات الصلة، مع رفع المسألة إلى الجهة المخولة بالفصل فيها إذا تعذر حلها وفق القواعد المعتمدة.

المطلب الثالث: المسؤوليات والصلاحيات في سياسات الحراسة

أولًا: أهمية تحديد المسؤوليات والصلاحيات

يُعد تحديد المسؤوليات والصلاحيات من الشروط الأساسية لفاعلية السياسات؛ إذ لا يكفي بيان ما ينبغي تحقيقه دون تحديد الجهة المكلفة بالتنفيذ، والجهة المسؤولة عن الإشراف، والجهة المخولة بالاعتماد أو اتخاذ القرار.

ويؤدي غموض المسؤوليات إلى احتمالات متعددة، منها تداخل الاختصاصات، وتأخر اتخاذ القرارات، وتبادل اللوم عند وقوع الأخطاء، أو ممارسة بعض العاملين صلاحيات لا يملكونها. ومن ثم، ينبغي أن تتضمن كل سياسة تحديدًا واضحًا للأدوار والمسؤوليات، مع مراعاة الهيكل التنظيمي المعتمد، والتوصيفات الوظيفية، والتفويضات النظامية، وطبيعة العلاقة بين إدارة الحراسة والإدارات الأخرى.

ثانيًا: مسؤوليات الإدارة العليا

تتولى الإدارة العليا، في حدود اختصاصها، مسؤولية إقرار التوجيهات العامة المتعلقة بالحراسة، وتوفير الدعم المؤسسي اللازم لتطبيق السياسات، واعتماد ما يدخل ضمن صلاحياتها من سياسات أو تعديلات.

وتشمل مسؤولياتها العامة:

- تحديد الأهداف المؤسسية ذات الصلة بالحراسة والحماية.
 - ضمان اتساق السياسات مع التشريعات واللوائح المعمول بها.
 - اعتماد السياسات وفق الصلاحيات المقررة.
 - توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة بحسب الاحتياجات المعتمدة.
 - تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ والمتابعة.
 - دعم التنسيق بين إدارة الحراسة والإدارات المساندة.
 - متابعة التقارير الدورية المتعلقة بفاعلية السياسات وأوجه القصور.
 - اتخاذ القرارات التصحيحية التي تدخل ضمن اختصاصها.
 - ضمان وجود آليات مناسبة للمراجعة والرقابة والمساءلة.
- ولا تعني مسؤولية الإدارة العليا عن اعتماد السياسات أنها تتولى تنفيذ جميع تفاصيلها؛ إذ ينبغي توزيع المهام التنفيذية والإشرافية على الجهات المختصة وفق الهيكل التنظيمي.

ثالثًا: مسؤوليات إدارة الحراسة

تتولى إدارة الحراسة، وفق اختصاصاتها المعتمدة، مسؤولية إعداد السياسات المتعلقة بمجال عملها أو المشاركة في إعدادها، وتحويل أهدافها إلى إجراءات قابلة للتطبيق، ومتابعة مدى الالتزام بها.

وقد تشمل مسؤولياتها:

١. تحديد الاحتياجات التنظيمية والمهنية المرتبطة بأعمال الحراسة.
٢. إعداد مشروعات السياسات بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.
٣. اقتراح الإجراءات التنفيذية والتعليمات اللازمة للتطبيق.
٤. توضيح الواجبات والمسؤوليات للعاملين والمشرفين.
٥. تنظيم التدريب والتوعية المتعلقة بالسياسات المعتمدة.
٦. متابعة التنفيذ ورصد أوجه القصور.
٧. توثيق الملاحظات والوقائع ذات الصلة.
٨. رفع التقارير والتوصيات إلى الجهات المختصة.
٩. اقتراح التعديلات اللازمة في ضوء نتائج التطبيق.

١٠. التعاون مع جهات الرقابة والتدقيق والتقييم، وفق الأنظمة المعمول بها. ويجب أن تمارس إدارة الحراسة هذه المسؤوليات في حدود الصلاحيات المقررة لها، دون تجاوز الاختصاصات القانونية أو الإدارية للجهات الأخرى.

رابعاً: مسؤوليات المشرفين والعاملين

يتحمل المشرفون مسؤولية متابعة تنفيذ السياسات في نطاق إشرافهم، وتوضيح التعليمات للعاملين، والتحقق من فهمهم للواجبات المقررة، ورصد أوجه القصور، ورفع المسائل التي تتجاوز صلاحياتهم إلى الجهات المختصة.

أما العاملون، فتتمثل مسؤولياتهم في الالتزام بالسياسات والإجراءات التي تنطبق على وظائفهم، وأداء المهام الموكلة إليهم وفق التعليمات المشروعة، والمحافظة على المعلومات والعهد، والإبلاغ عن الوقائع التي تستوجب الإبلاغ بحسب القواعد المعتمدة.

كما يجب أن تتوافر للعاملين إمكانية الرجوع إلى التعليمات المعتمدة وطلب التوضيح عند وجود غموض أو تعارض في التوجيهات، بما يساعد على الحد من الأخطاء الناجمة عن سوء الفهم أو تضارب الأوامر.

ولا يجوز تحميل العامل مسؤولية قرار خارج نطاق اختصاصه أو عن أمر لم يكن قادراً على تنفيذه، دون النظر في طبيعة واجباته والظروف الفعلية المحيطة بالواقعة.

خامساً: مسؤوليات الإدارات المساندة

يتطلب تطبيق سياسات الحراسة تعاوناً مع الإدارات الأخرى بحسب موضوع السياسة وطبيعة المنشأة.

وتشمل هذه الجهات، على سبيل المثال:

إدارة الموارد البشرية: تختص بالجوانب المتعلقة بالتوظيف والتأهيل والتوصيف الوظيفي وساعات العمل والإجازات والانضباط الوظيفي، وفق الأنظمة المطبقة.

إدارة التشغيل والصيانة: تتولى الجوانب الفنية والتشغيلية التي تدخل ضمن اختصاصها، وتنسق مع إدارة الحراسة فيما يتعلق بالملاحظات التي قد تؤثر في سلامة المنشأة أو استمرارية خدماتها.

إدارة السلامة والطوارئ: تتولى المهام المرتبطة بالسلامة المهنية والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، وفق الهيكل التنظيمي والخطط المعتمدة.

الإدارة القانونية: تقدم الرأي القانوني بشأن مشروعات السياسات، وتساعد على التحقق من اتساقها مع التشريعات واللوائح النافذة.

إدارة تقنية المعلومات: تتولى الجوانب الفنية المتعلقة بالأنظمة والبيانات والتجهيزات التقنية التي تدخل ضمن اختصاصها، بالتنسيق مع الجهات المستفيدة.

جهات الرقابة والتدقيق: تراجع مدى الالتزام بالسياسات وفق اختصاصاتها، وتقدم الملاحظات والتوصيات اللازمة لتحسين الأداء.

ويجب تحديد هذه المسؤوليات بحسب الهيكل الفعلي للمنشأة، دون افتراض وجود إدارة مستقلة لكل وظيفة في جميع المنشآت.

سادساً: حدود الصلاحيات والتفويض

يقصد بالصلاحيات السلطة المقررة للموظف أو الجهة لاتخاذ قرار أو تنفيذ إجراء في نطاق اختصاص محدد، بينما يُقصد بالتفويض إسناد ممارسة صلاحية معينة إلى جهة أو موظف آخر وفق الشروط والضوابط المعتمدة.

ويجب أن تستند الصلاحيات والتفويضات إلى أساس نظامي أو إداري معتبر، وأن تكون محددة من حيث الموضوع والنطاق والمدة والقيود، بحسب طبيعة القرار ومتطلبات العمل. كما ينبغي مراعاة ما يأتي:

- عدم تجاوز الاختصاصات المقررة في القوانين واللوائح.
- توثيق التفويضات التي يتطلب النظام توثيقها.
- توضيح حدود المسؤولية عند ممارسة الصلاحيات المفوضة.
- عدم تفسير التفويض على أنه إعفاء تلقائي للجهة الأصلية من مسؤولياتها، إلا في الحدود التي يقرها النظام.
- مراجعة التفويضات عند تغير الوظائف أو المسؤوليات أو الهيكل التنظيمي.
- تحديد الجهة التي يُرجع إليها عند تعذر اتخاذ القرار أو نشوء خلاف حول الاختصاص.

ويساعد وضوح الصلاحيات على سرعة اتخاذ القرارات المشروعة، ويقلل احتمالات التداخل أو التأخير أو إساءة استخدام السلطة.

سابعاً: توثيق المسؤوليات ومصفوفة الاختصاصات

يمكن تعزيز وضوح المسؤوليات من خلال إعداد مصفوفة اختصاصات تبين الجهات المسؤولة عن تنفيذ كل مهمة، والجهات المشرفة عليها، والجهات التي يجب استشارتها، والجهات التي ينبغي إبلاغها.

ويُستحسن أن ترتبط هذه المصفوفة بالتوصيفات الوظيفية والسياسات والإجراءات ذات الصلة، وأن تُراجع عند تعديل الهيكل التنظيمي أو استحداث وظائف أو تغيير الصلاحيات. كما ينبغي تجنب الإفراط في تعدد الجهات المعتمدة للقرار الواحد دون ضرورة؛ لأن ذلك قد يؤدي إلى إبطاء التنفيذ وإضعاف وضوح المساءلة.

وتساعد المصفوفة، عند إعدادها بصورة مناسبة، على تحديد المسؤولية عن كل مرحلة من مراحل العمل، وتسهيل التنسيق، وتحسين القدرة على متابعة التنفيذ وتقييم النتائج.

المطلب الرابع: اعتماد السياسات ومراجعتها

أولاً: أهمية اعتماد السياسات رسمياً

يُعد الاعتماد الرسمي للسياسات خطوة أساسية في انتقالها من مرحلة الإعداد إلى مرحلة التطبيق المؤسسي؛ إذ يحدد الجهة المخولة بإقرارها، ويمنحها الصفة التنظيمية داخل المنشأة في حدود الاختصاص.

ولا ينبغي التعامل مع المسودات أو التوجيهات غير المعتمدة باعتبارها بديلاً عن السياسات الرسمية، إلا إذا أجاز النظام المعمول به إصدار تعليمات مؤقتة أو عاجلة وفق ضوابط محددة.

كما يجب أن يتوافق مستوى الاعتماد مع طبيعة السياسة وآثارها؛ فقد تتطلب بعض السياسات اعتماد الإدارة العليا، بينما يمكن اعتماد إجراءات تنفيذية أخرى من مسؤولين مفوضين، إذا كانت الصلاحيات التنظيمية تسمح بذلك.

ثانيًا: مراحل إعداد السياسة واعتمادها

يمكن تنظيم دورة إعداد السياسة واعتمادها وفق المراحل الآتية:

1 تحديد الحاجة إلى السياسة

تبدأ العملية بتحديد المشكلة التنظيمية أو الحاجة المهنية التي تستدعي وضع سياسة جديدة أو تعديل سياسة قائمة. وقد تنشأ هذه الحاجة عن تغير التشريعات، أو نتائج تقييم المخاطر، أو تكرار الحوادث، أو ظهور متطلبات تشغيلية جديدة، أو ملاحظات الرقابة والتدقيق.

2 تحديد الهدف والنطاق

يُحدد الغرض من السياسة، والنتائج المتوقعة تحقيقها، والفئات والجهات والأنشطة التي ستشملها، مع توضيح علاقتها بالسياسات الأخرى.

3 جمع المعلومات ومراجعة المتطلبات

تُراجع التشريعات واللوائح والقرارات التنظيمية ذات الصلة، إلى جانب الإجراءات الحالية والملاحظات التشغيلية والاحتياجات الفعلية للمنشأة.

4 إعداد مشروع السياسة

يُصاغ المشروع بلغة واضحة ومنظمة، ويشمل الهدف والنطاق والتعريفات اللازمة والمسؤوليات والصلاحيات والقواعد الأساسية وآليات المتابعة والمراجعة.

5 التنسيق مع الجهات المعنية

يُعرض المشروع على الإدارات التي ستشارك في تطبيقه أو تتأثر به، للتحقق من واقعيته واتساقه مع اختصاصاتها، وتحديد أوجه التداخل أو التعارض المحتملة.

6 المراجعة القانونية والتنظيمية

تُراجع السياسة للتحقق من توافقها مع التشريعات واللوائح النافذة، وسلامة الصلاحيات المقررة فيها، واتساقها مع الهيكل التنظيمي المعتمد.

7 المراجعة الفنية والإدارية

تُقيم قابلية السياسة للتطبيق، ومدى كفاية الموارد اللازمة لتنفيذها، ووضوح إجراءاتها، وإمكان متابعة نتائجها.

8 الاعتماد الرسمي

يُرفع المشروع إلى الجهة المخولة لاعتماده، وفق التسلسل الإداري والصلاحيات المقررة.

9 التوثيق وإصدار النسخة المعتمدة

تُمنح السياسة رقمًا أو رمزًا مرجعيًا عند اعتماد نظام التوثيق ذلك، ويُسجل تاريخ إصدارها وتاريخ بدء العمل بها والجهة المالكة لها ورقم الإصدار.

10 التعميم والتوعية

تُتاح السياسة للجهات والأشخاص المعنيين، ويُشرح مضمونها عند الحاجة، مع توفير التدريب المناسب للتحقق من فهم المتطلبات الأساسية.

11 متابعة التطبيق

تُتابع نتائج التطبيق، وتُسجل الملاحظات، وتُرفع التقارير إلى الجهات المختصة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

ثالثاً: العناصر الأساسية لوثيقة السياسة

ينبغي أن تتضمن وثيقة السياسة، بحسب طبيعتها ودرجة تعقيدها، العناصر الآتية:

١. عنوان واضح يعبر عن موضوعها.
٢. رقم الوثيقة أو رمزها المرجعي، إن كان نظام التوثيق المعتمد يتطلب ذلك.
٣. رقم الإصدار وتاريخ الاعتماد.
٤. الجهة المالكة للسياسة والمسؤولة عن مراجعتها.
٥. الغرض من السياسة وأهدافها.
٦. نطاق التطبيق والفئات المعنية.
٧. التعريفات والمصطلحات الضرورية لفهم أحكامها.
٨. المبادئ والقواعد الأساسية المنظمة للموضوع.
٩. المسؤوليات والصلاحيات.
١٠. الإحالات إلى الإجراءات والتعليمات ذات الصلة.
١١. المتطلبات المتعلقة بالتوثيق وحفظ السجلات، عند الحاجة.
١٢. آليات المتابعة والتقييم والإبلاغ عن أوجه القصور.
١٣. موعد المراجعة الدورية أو الحدث الذي يستدعي المراجعة.
١٤. بيان السياسات السابقة التي تحل محلها، إن وجدت.

ولا يلزم أن تتضمن جميع السياسات المستوى نفسه من التفصيل؛ إذ ينبغي أن يتناسب حجم الوثيقة ومحتواها مع موضوعها والغرض منها، مع تجنب إدراج التفاصيل التنفيذية المطولة إذا كان الأنسب تنظيمها في إجراءات مستقلة.

رابعاً: تعميم السياسات وضمان فهمها

لا يكتمل اعتماد السياسة بمجرد توقيعها أو حفظها في السجلات، بل ينبغي إيصالها إلى الجهات والأشخاص المعنيين بطريقة تضمن إمكان الرجوع إليها وفهم متطلباتها. ويشمل ذلك تحديد وسائل التعميم المناسبة، وإتاحة النسخ المعتمدة، وبيان تاريخ بدء التطبيق، وتوضيح التغييرات الجوهرية مقارنة بالإصدار السابق، وتدريب العاملين الذين تتطلب وظائفهم معرفة خاصة بمضمون السياسة.

كما ينبغي مراعاة اختلاف مستويات المسؤولية والخبرة عند تقديم التوعية؛ فبعض العاملين يحتاجون إلى فهم المبادئ العامة، بينما يحتاج المسؤولون عن التنفيذ والإشراف إلى معرفة أوسع بالتفاصيل الإجرائية وحدود الصلاحيات.

ويُستحسن التحقق من وصول السياسة إلى الجهات المعنية، وتوثيق التدريب أو التوعية متى اقتضت طبيعة العمل ذلك.

خامساً: المراجعة الدورية للسياسات

المراجعة الدورية هي عملية منظمة للتحقق من استمرار ملاءمة السياسة وفعاليتها واتساقها مع المتطلبات القانونية والتنظيمية والاحتياجات التشغيلية. ولا ينبغي أن تقتصر المراجعة على إعادة قراءة النص، بل يجب أن تشمل تقييم نتائج التطبيق، وتحليل الملاحظات، والتحقق من وضوح المسؤوليات، ومراجعة مدى كفاية الإجراءات المرتبطة بالسياسة. ويمكن أن تتم المراجعة وفق جدول زمني معتمد، أو عند ظهور مستجدات تستوجب إعادة النظر في مضمون السياسة. ومن أبرز دواعي المراجعة:

- صدور تشريع أو لائحة أو قرار تنظيمي جديد.
- تعديل الهيكل التنظيمي أو توزيع الاختصاصات.
- تغير طبيعة نشاط المنشأة أو احتياجاتها التشغيلية.
- ظهور مخاطر جديدة أو تغير مستوى المخاطر القائمة.
- تكرار الحوادث أو الأخطاء المرتبطة بتطبيق السياسة.
- اكتشاف غموض أو تعارض في الأحكام أو الإجراءات.
- نتائج التدقيق أو التقييم الداخلي.
- تغير المتطلبات التقنية أو المهنية ذات الصلة.
- ورود ملاحظات جوهرية من الجهات المعنية بالتطبيق.
- ثبوت عدم كفاية السياسة لتحقيق أهدافها.

سادسًا: خطوات مراجعة السياسة وتحديثها

يمكن أن تمر عملية المراجعة بالمراحل الآتية:

- 1 **تحديد موضوع المراجعة:** بيان السياسة أو الجزء الذي تستدعي الحاجة إعادة النظر فيه.
- 2 **تقييم التطبيق الفعلي:** مراجعة مدى الالتزام، والمشكلات المتكررة، والصعوبات التي تواجه الجهات المنفذة.
- 3 **تحليل النتائج:** تحديد أسباب القصور، والتمييز بين المشكلات الناتجة عن صياغة السياسة والمشكلات المرتبطة بالتنفيذ أو الموارد أو التدريب.
- 4 **اقتراح التعديلات:** إعداد تعديلات محددة ومبررة، مع بيان أثرها المتوقع في الأداء والالتزام القانوني.
- 5 **التنسيق والمراجعة:** عرض التعديلات على الجهات المعنية، وإجراء المراجعة القانونية والفنية اللازمة.
- 6 **الاعتماد:** رفع النسخة المعدلة إلى الجهة المخولة لاعتمادها.
- 7 **التوثيق والإصدار:** تحديث رقم الإصدار وتاريخ الاعتماد وسجل التعديلات، بحسب نظام التوثيق المعتمد.
- 8 **التعميم والتطبيق:** إبلاغ الجهات المعنية بالتغييرات، وتوفير التدريب أو التوجيه اللازمين، وتحديد موعد بدء التطبيق.

9 متابعة الأثر: التحقق من أن التعديل عالج المشكلة التي استدعت المراجعة، دون أن يؤدي إلى مشكلات جديدة غير مقصودة.

سابعًا: ضبط الوثائق وإدارة الإصدارات

يتطلب استقرار السياسات المؤسسية وجود نظام مناسب لضبط الوثائق، يضمن تمييز النسخة المعتمدة عن المسودات والنسخ الملغاة أو المستبدلة.

ويشمل ذلك تحديد جهة مسؤولة عن حفظ النسخ الرسمية، وتسجيل التعديلات، وضبط صلاحيات الاطلاع والتعديل، وإتاحة النسخ الصحيحة للجهات المعنية.

كما ينبغي سحب النسخ القديمة من التداول عند استبدالها، أو تمييزها بوضوح بأنها غير سارية، مع الاحتفاظ بها في الأرشيف وفق متطلبات حفظ السجلات.

ويساعد ضبط الوثائق على منع تطبيق تعليمات متعارضة أو قديمة، ويعزز القدرة على تتبع القرارات والتحقق من النسخة التي كانت سارية في وقت معين.

ثامنًا: تقييم فاعلية السياسات

ينبغي تقييم السياسة في ضوء الأهداف التي وُضعت لتحقيقها، لا بمجرد اكتمال إجراءات إصدارها.

ويمكن الاستعانة بمؤشرات متنوعة، منها:

- مدى معرفة العاملين بالسياسة وفهمهم لأحكامها.
 - نسبة الالتزام بالمتطلبات التي يمكن قياسها.
 - عدد حالات التعارض أو الغموض المكتشفة أثناء التطبيق.
 - مدى وضوح المسؤوليات والصلاحيات.
 - نتائج التدقيق والمراجعة.
 - معدل تكرار المشكلات التي تستهدف السياسة معالجتها.
 - سرعة معالجة الملاحظات وأوجه القصور.
 - مدى اتساق السياسة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.
 - أثر السياسة في استمرارية العمل وجودة الأداء.
 - مدى تنفيذ التعديلات التصحيحية في المواعيد المعتمدة.
- ويجب تفسير المؤشرات في ضوء طبيعة السياسة والظروف التشغيلية؛ فزيادة عدد البلاغات، على سبيل المثال، لا تعني بالضرورة تراجع الأداء، إذ قد تكون نتيجة تحسن ثقافة الإبلاغ وارتفاع مستوى الوعي. ولذلك، ينبغي الجمع بين المؤشرات الكمية والتقييم النوعي قبل استخلاص النتائج.

الفصل الخامس: السياسات والإجراءات المنظمة للحراسة

المبحث الثاني: إجراءات العمل القياسية

المطلب الأول: تنظيم دخول العاملين والزوار

أولاً: مفهوم تنظيم الدخول وأهميته

يُقصد بتنظيم الدخول مجموعة الإجراءات الإدارية والتنظيمية التي تضبط دخول الأشخاص إلى المنشأة وخروجهم منها، وفق قواعد معتمدة تراعي طبيعة المنشأة واحتياجات التشغيل ومتطلبات الأمن والسلامة والحقوق القانونية للأفراد.

ويهدف هذا التنظيم إلى التحقق من مشروعية الدخول، والمحافظة على انتظام حركة الأشخاص، والحد من الدخول غير المصرح به، وتيسير وصول العاملين والزوار إلى الجهات المقصودة، مع المحافظة على كرامة الأشخاص وخصوصيتهم وعدم تعطيل الأعمال المشروعة دون مسوغ.

وتتجاوز أهمية تنظيم الدخول مجرد التحقق من الهوية؛ إذ يشمل وضوح القواعد المنظمة للزيارة، وتحديد المسؤوليات، وتوثيق الحالات التي يستلزم توثيقها، ومعالجة الاستثناءات وفق الصلاحيات المعتمدة، والتنسيق مع الإدارات المعنية عند الحاجة.

وينبغي أن يستند تنظيم الدخول إلى سياسة مكتوبة وإجراءات معتمدة، وألا يُترك لتقدير فردية غير منضبطة، ولا سيما في الحالات التي قد يترتب عليها تأخير الأشخاص أو منعهم من الدخول أو اتخاذ تدابير تمس حقوقهم.

ثانياً: تنظيم دخول العاملين

يتطلب دخول العاملين وجود قواعد واضحة تتيح لهم ممارسة أعمالهم المشروعة، وتضمن في الوقت نفسه الالتزام بالمتطلبات التنظيمية المعتمدة.

وتشمل الإجراءات العامة في هذا المجال ما يأتي:

١. **التحقق من وسيلة التعريف المعتمدة:** التحقق من هوية العامل وفق الوسائل والإجراءات التي تقرها الأنظمة والسياسات المعمول بها.
٢. **التحقق من الصفة الوظيفية عند الحاجة:** التأكد من أن الدخول يتم في إطار علاقة العمل أو التكليف المعتمد، عندما تقتضي طبيعة الحالة ذلك.
٣. **الالتزام بقواعد الدخول والخروج:** مراعاة الإجراءات المنظمةة لحركة العاملين، بما في ذلك متطلبات التسجيل أو إثبات الحضور متى كانت مقررة.
٤. **معالجة الحالات غير المعتادة:** إحالة الحالات التي يتعذر فيها التحقق من الهوية أو الصفة إلى المسؤول المختص، وفق إجراء واضح يراعي ظروف الحالة والحقوق النظامية.
٥. **تحديث بيانات التعريف والصلاحيات:** التنسيق مع الجهات المختصة لتحديث بيانات العاملين عند التعيين أو النقل أو انتهاء الخدمة أو تغير طبيعة التكليف.
٦. **حماية بيانات العاملين:** قصر جمع المعلومات واستخدامها على الأغراض المشروعة، وتحديد صلاحيات الاطلاع عليها وحفظها وفق القواعد المعتمدة.

وينبغي أن تتسم هذه الإجراءات بالوضوح والاتساق، وأن تُطبق على الحالات المتماثلة وفق معايير موضوعية، مع مراعاة الحالات التي تستوجب معاملة إجرائية مختلفة بموجب القانون أو طبيعة المهمة.

ثالثاً: تنظيم دخول الزوار والمراجعين

يتطلب دخول الزوار والمراجعين تنظيمًا يحقق التوازن بين متطلبات الحماية وحق الأفراد في الوصول المشروع إلى الخدمات أو الجهات التي يقصدها.

ويُراعى في هذا المجال تحديد الغرض من الزيارة والجهة المستقبلة، والتحقق من الهوية بالقدر الذي تسمح به القواعد المعمول بها، وتسجيل البيانات اللازمة عند وجود أساس مشروع لذلك، وإبلاغ الزائر بالمتطلبات التنظيمية ذات الصلة.

ويمكن أن يتضمن الإجراء المعتمد الخطوات العامة الآتية:

- استقبال الزائر وتحديد الجهة أو الشخص الذي يقصده.
- التحقق من الهوية وفق القواعد المعتمدة.
- التواصل مع الجهة المستقبلة عند اشتراط التأكيد المسبق أو عند الحاجة إلى ذلك.
- تسجيل بيانات الزيارة التي يتطلبها النظام المعتمد، مع تجنب جمع المعلومات غير الضرورية.
- إصدار وسيلة تعريف مؤقتة إذا كانت السياسة المعتمدة تنص على ذلك.
- توضيح التعليمات العامة ذات الصلة بالسلامة والسلوك داخل المنشأة.
- إثبات الخروج أو إنهاء الزيارة وفق نظام التسجيل المعمول به.
- إعادة وسيلة التعريف المؤقتة عند اشتراط ذلك.

ولا ينبغي أن يؤدي تسجيل الزوار إلى جمع بيانات شخصية تتجاوز الحاجة المشروعة، أو إتاحتها لغير المخولين، أو الاحتفاظ بها مدة أطول مما تسمح به القواعد المعمول بها. كما يجب أن تخضع معاملة الزوار لمعايير موضوعية، وألا تتضمن تمييزاً غير مشروع، وأن تتوفر آلية واضحة لمعالجة الحالات التي تستدعي التحقق الإضافي أو التنسيق مع الجهة المستقبلة.

رابعاً: التعامل مع الحالات الاستثنائية

قد تظهر حالات لا تنطبق عليها الإجراءات الاعتيادية بصورة مباشرة، مثل تعذر التحقق من الهوية، أو اختلاف البيانات المقدمة، أو حضور شخص دون موعد في جهة تشرط التنسيق المسبق، أو وجود حاجة عاجلة للدخول.

وفي هذه الحالات، ينبغي الرجوع إلى إجراء معتمد يحدد الجهة المخولة بتقييم الحالة واتخاذ القرار، مع توثيق المبررات عندما تستلزم طبيعة الواقعة ذلك.

ولا يجوز للعاملين تجاوز الصلاحيات المقررة لهم لمجرد تسهيل الإجراء، كما لا ينبغي أن يؤدي الغموض في التعليمات إلى اتخاذ قرارات اعتباطية أو إلى تعطيل المصالح المشروعة دون مبرر. وعندما تتعلق الحالة بسلامة الأشخاص أو بظرف طارئ، تُراعى الإجراءات القانونية وخطط الطوارئ المعتمدة، ويُنسق مع الجهات المختصة بحسب طبيعة الحالة.

خامساً: مسؤوليات الأطراف المعنية بتنظيم الدخول

- تتوزع المسؤوليات المتعلقة بتنظيم الدخول بين عدة جهات، وفق الهيكل التنظيمي للمنشأة:
- **إدارة الحراسة:** تنفيذ الإجراءات المعتمدة، والتحقق من استيفاء متطلبات الدخول، وتوثيق الحالات التي يستلزم توثيقها، وإحالة المسائل الخارجة عن اختصاصها.
- **الإدارة المستقبلية:** تأكيد الزيارات أو التكاليفات التي تدخل ضمن اختصاصها، وتقديم المعلومات اللازمة لاستكمال الإجراءات.
- **إدارة الموارد البشرية أو الجهة المختصة بشؤون العاملين:** تحديث البيانات الوظيفية ذات الصلة بالدخول والصلاحيات.
- **الإدارة المسؤولة عن الأنظمة التقنية:** دعم أنظمة التسجيل والتحقق وحماية البيانات، وفق الاختصاصات المعتمدة.
- **المشرف المختص:** معالجة الحالات التي تستدعي قرارًا إشرافيًا في حدود صلاحياته.

ويجب أن تكون العلاقة بين هذه الجهات واضحة، حتى لا تتداخل المسؤوليات أو تتكرر الإجراءات دون ضرورة.

المطلب الثاني: إدارة التصاريح وفق الصلاحيات

أولاً: مفهوم التصاريح وأهميتها

التصريح هو موافقة أو إذن رسمي يصدر عن جهة مخولة، وفق القواعد المعتمدة، للسماح لشخص أو جهة بممارسة نشاط أو دخول موقع أو استخدام مرفق أو تنفيذ مهمة ضمن نطاق محدد.

وتختلف التصاريح بحسب الغرض منها وطبيعة النشاط الذي تنظمه؛ فقد تكون مرتبطة بالدخول أو الزيارة أو العمل أو تنفيذ خدمة أو استخدام مرفق، أو غير ذلك من الأنشطة التي تتطلب موافقة مسبقة.

وتكمن أهمية إدارة التصاريح في ضبط حدود الإذن الممنوح، والتحقق من صدوره عن الجهة المختصة، وتحديد نطاقه ومدته وشروطه، ومنع الخلط بين الموافقة على نشاط معين والتفويض العام بممارسة أنشطة أخرى.

ويجب التأكيد على أن التصريح لا يمنح حامله صلاحيات تتجاوز مضمونه، ولا يعفيه من الالتزامات القانونية والتنظيمية الأخرى الواجبة التطبيق.

ثانياً: المبادئ المنظمة لإدارة التصاريح

تقوم إدارة التصاريح على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها:

1 الاختصاص: ألا يصدر التصريح إلا عن جهة تملك صلاحية إصداره أو اعتماد الطلب المتعلق به.

2 وضوح الغرض: أن يكون الغرض من التصريح محددًا بما يكفي لفهم النشاط المسموح به.

3 تحديد النطاق: أن يبين التصريح، بحسب طبيعته، الشخص أو الجهة المستفيدة، والنشاط المصرح به، والمدة أو الشروط ذات الصلة.

4 التناسب: أن تتناسب متطلبات التصريح مع طبيعة النشاط والمخاطر المرتبطة به، دون فرض قيود غير لازمة.

5 التوثيق: أن تُسجل الموافقات والتعديلات والإلغاءات وفق نظام معتمد يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

6 قابلية التحقق: أن تتوفر وسيلة مناسبة للتحقق من صحة التصريح وسريانه، وفق طبيعة النظام المستخدم.

7 المراجعة والتحديث: أن تُراجع التصاريح عند تغير الظروف التي صدرت على أساسها، أو عند انتهاء الغرض منها، وفق القواعد المعتمدة.

8 حماية المعلومات: أن تُحفظ بيانات التصاريح ويُتاح الاطلاع عليها وفق الصلاحيات المحددة.

ثالثاً: دورة إدارة التصاريح

يمكن تنظيم دورة إدارة التصاريح من خلال مراحل مترابطة، تبدأ بتقديم الطلب وتنتهي بانتهاء التصريح أو إلغائه أو إغلاقه إداريًا.

1 تقديم الطلب

يُقدم الطلب إلى الجهة المختصة وفق النموذج أو الوسيلة المعتمدة، مع بيان الغرض من التصريح والبيانات الضرورية لتقييمه.

وينبغي أن تتناسب المعلومات المطلوبة مع طبيعة التصريح، وألا يُطلب من مقدم الطلب تقديم بيانات لا تستند إلى حاجة مشروعة أو متطلب نظامي.

2 مراجعة الطلب

تتحقق الجهة المختصة من اكتمال المعلومات اللازمة، ومن ارتباط الطلب بغرض مشروع، ومن استيفاء الشروط التنظيمية ذات الصلة.

وقد تستلزم بعض الطلبات مراجعة جهات أخرى بحسب طبيعتها، على أن يكون التنسيق محددًا وألا يؤدي إلى تداخل غير مبرر في الاختصاصات.

3 الاعتماد

يُعرض الطلب على صاحب الصلاحية وفق التسلسل المعتمد، ولا يُعد الطلب موافقًا عليه لمجرد تقديمه أو مراجعته ما لم تنص القواعد المنظمة على خلاف ذلك.

ويجب أن يكون قرار الموافقة أو الرفض مستندًا إلى المعايير المقررة، مع توضيح الأسباب عند اشتراط ذلك بموجب الأنظمة أو الإجراءات المعتمدة.

4 إصدار التصريح

يصدر التصريح بالصيغة المعتمدة، متضمنًا البيانات اللازمة لفهم نطاق الإذن وشروطه ومدته، دون إفراط في إدراج معلومات غير ضرورية.

5 التحقق من التصريح

تتولى الجهة المعنية التحقق من صلاحية التصريح عند الحاجة، باستخدام الوسائل المعتمدة، مع مراعاة أن إجراءات التحقق يجب أن تكون متناسبة مع الغرض وألا تتجاوز الصلاحيات المقررة.

6 التعديل أو التمديد

إذا تغير الغرض أو النطاق أو المدة، فينبغي تقديم طلب تعديل أو تمديد وفق الإجراءات المعتمدة، ولا يجوز افتراض استمرار صلاحية التصريح بعد انتهاء مدته أو تغير شروطه إذا كانت القواعد تقتضي تجديده.

7 الانتهاء أو الإلغاء

ينتهي التصريح بانقضاء مدته أو تحقق السبب الذي ينهيه وفق شروطه. ويجوز إلغاؤه أو تعليقه عند توافر المسوغ النظامي أو التنظيمي، من الجهة المخولة، مع توثيق القرار وإبلاغ الجهات المعنية بحسب الإجراءات المعتمدة.

رابعاً: تحديد الصلاحيات والمسؤوليات

ينبغي أن تتضمن منظومة التصاريح تحديداً واضحاً للجهة التي تتلقى الطلبات، والجهة التي تراجعها، وصاحب الصلاحية في اعتمادها، والجهة المسؤولة عن حفظ سجلاتها وتحديثها. كما يجب التمييز بين دور الجهة المستفيدة من التصريح ودور الجهة المخولة بإصداره؛ فقد تقدم الجهة المستفيدة مبررات الطلب أو تؤكد الحاجة إليه، دون أن يعني ذلك امتلاكها صلاحية إصداره.

ويُستحسن توثيق الصلاحيات في مصفوفة اختصاصات معتمدة، ومراجعتها عند تغيير الهيكل التنظيمي أو تفويض بعض المهام أو تعديل المتطلبات النظامية. ولا يجوز تفويض الصلاحيات التي يمنع النظام تفويضها، كما يجب أن يكون أي تفويض جائز محدداً من حيث النطاق والمدة والقيود، وفق القواعد المعمول بها.

خامساً: توثيق التصاريح وحفظ سجلاتها

يُعد التوثيق عنصراً ضرورياً لضمان سلامة إدارة التصاريح؛ إذ يساعد على التحقق من مصدر التصريح، ومعرفة حالته، ومراجعة القرارات المتعلقة به.

وقد يتضمن سجل التصاريح، بحسب طبيعة النظام، البيانات الآتية:

- الرقم المرجعي للتصريح.
- تاريخ تقديم الطلب.
- الجهة المقدمة للطلب أو الشخص المستفيد منه.
- الغرض من التصريح.
- الجهة التي اعتمدته.
- تاريخ الإصدار ومدة الصلاحية.
- الشروط أو القيود ذات الصلة.
- التعديلات أو التمديدات المعتمدة.
- تاريخ الانتهاء أو الإلغاء وسببه عند الاقتضاء.
- الجهة المسؤولة عن حفظ السجل.

ويجب ألا يفهم هذا التعداد على أنه إلزام بجمع جميع البيانات في كل حالة؛ بل تُحدد الحقوق وفق طبيعة التصريح والمتطلبات القانونية والتنظيمية، مع مراعاة تقليل البيانات وحمايتها.

كما ينبغي ضبط صلاحيات الاطلاع على السجلات وتعديلها، والاحتفاظ بها وفق المدد المعتمدة، ومنع التعديل غير المصرح به أو استخدام المعلومات لأغراض لا تتصل بالغاية المشروعة من جمعها.

المطلب الثالث: تسجيل الوقائع والملاحظات

أولاً: مفهوم التسجيل وأهميته

يُقصد بتسجيل الوقائع والملاحظات تدوين المعلومات المتعلقة بالأحداث والمشاهدات والمسائل التي تستدعي المتابعة أو التوثيق أثناء أداء أعمال الحراسة، وفق نموذج أو نظام معتمد. ويؤدي التسجيل دوراً مهماً في حفظ المعلومات، وتيسير انتقالها بين المناوبات، ودعم اتخاذ القرارات، ومتابعة المشكلات المتكررة، وتوفير مرجع يمكن الرجوع إليه عند التحقيق في الوقائع أو مراجعة الأداء.

كما يساعد التوثيق المنظم على التمييز بين ما وقع فعلاً، وما لوحظ بصورة مباشرة، وما نُقل عن الآخرين، وما يمثل تفسيراً أو تقديرًا يحتاج إلى تحقق.

ومن هنا، لا ينبغي النظر إلى التسجيل باعتباره إجراءً شكلياً، بل بوصفه جزءاً من المسؤولية المهنية التي تسهم في دقة المعلومات وسلامة المتابعة والمساءلة.

ثانياً: أنواع الوقائع والملاحظات

تختلف الوقائع التي قد تستلزم التسجيل بحسب طبيعة المنشأة والسياسات المعتمدة، ويمكن تصنيفها بصورة عامة إلى:

1 الوقائع التشغيلية: مثل الملاحظات التي تؤثر في انتظام العمل أو تتطلب التنسيق مع إدارة أخرى.

2 الملاحظات المتعلقة بالسلامة: مثل اكتشاف وضع قد يؤدي إلى إصابة أو ضرر، وفق آليات الإبلاغ المعتمدة.

3 الوقائع الإدارية: مثل حالات عدم الالتزام بالإجراءات أو وجود تعارض في التعليمات يستدعي المعالجة.

4 الأعطال والملاحظات الفنية: وهي الحالات التي تستوجب إحالة المعلومات إلى الجهة الفنية المختصة.

5 الحالات غير المعتادة: وتشمل الوقائع التي تتطلب متابعة أو تحققاً إضافياً، دون افتراض مخالفة أو مسؤولية قبل استكمال المعلومات اللازمة.

6 الوقائع التي تستوجب الإبلاغ الرسمي: وهي الأحداث التي تحدد السياسات أو الأنظمة وجوب إحالتها إلى المسؤول أو الجهة المختصة.

ويجب أن يستند التصنيف إلى طبيعة الواقعة وأهميتها، وألا يؤدي إلى إغفال الأحداث التي تستدعي التوثيق بسبب عدم وجود فئة محددة لها في نموذج التسجيل.

ثالثاً: ضوابط التسجيل المهني

تتوقف قيمة السجل على دقة المعلومات الواردة فيه وموضوعيتها وإمكان التحقق منها. ولذلك، ينبغي مراعاة الضوابط الآتية:

1 الدقة: تدوين المعلومات كما عُرفت أو لوحظت، وتجنب إضافة تفاصيل لم يثبت مصدرها.

2 الموضوعية: الفصل بين الوقائع المشاهدة والتفسيرات الشخصية، وتجنب الأوصاف الاتهامية أو الأحكام غير المسندة.

3 الوضوح: استخدام لغة مباشرة ومحددة، والابتعاد عن العبارات الغامضة أو الاختصارات غير المعروفة.

4 التوقيت المناسب: تسجيل الواقعة في الوقت المحدد وفق الإجراء المعتمد، مع بيان وقت حدوثها ووقت تسجيلها إذا اختلفا وكانت هذه المعلومة مهمة.

5 تحديد المصدر: توضيح ما إذا كانت المعلومة ناتجة عن مشاهدة مباشرة أو إفادة من شخص أو مصدر آخر، متى كان ذلك ذا صلة.

6 اكتمال المعلومات الضرورية: تضمين العناصر اللازمة لفهم الواقعة ومتابعتها، دون حشو أو جمع بيانات غير مرتبطة بها.

7 سلامة التعديل: تصحيح الأخطاء وفق آلية تحفظ أثر التعديل وتوضح سببه، دون محو السجل أو تغييره بطريقة تخل بموثوقيته.

8 حماية السجلات: حفظ السجلات الورقية أو الإلكترونية وفق قواعد الوصول والحفظ والأرشفة المعتمدة.

9 السرية المهنية: قصر تداول المعلومات على الجهات المخولة، وعدم نشرها أو استخدامها خارج الأغراض المشروعة.

رابعاً: العناصر الأساسية لسجل الواقعة

يمكن أن يتضمن سجل الواقعة، بحسب طبيعتها، مجموعة من العناصر الأساسية، منها:

- رقم مرجعي أو وسيلة تعريف للسجل.
- تاريخ الواقعة ووقتها، عند توافرها.
- تاريخ التسجيل ووقته إذا كانا مختلفين.
- وصف موضوعي ومختصر لما حدث أو لوحظ.
- مصدر المعلومات أو أساس معرفتها.
- الأشخاص أو الجهات ذات الصلة، بالقدر اللازم.
- الإجراءات الأولية التي اتخذت ضمن الصلاحيات.
- الجهة التي أُحيلت إليها الواقعة.
- المرفقات أو المستندات ذات الصلة، إن وجدت.
- اسم أو معرف الشخص الذي أعد السجل، وفق النظام المعتمد.
- حالة المتابعة وما اتخذ بشأنها من قرارات.

وتُحدد البيانات المطلوبة بحسب أهمية الواقعة ونوعها، مع تجنب الإفراط في جمع البيانات الشخصية أو إدراج معلومات لا تخدم غرض التوثيق.

كما يجب التمييز بين سجل الملاحظات اليومي ومحضر الحادث الرسمي؛ فقد يتطلب الحادث إعداد وثيقة مستقلة تتضمن معلومات إضافية وفق طبيعة الواقعة والأنظمة المطبقة.

خامساً: مراجعة السجلات ومتابعة الملاحظات

لا تكتمل فائدة التسجيل بمجرد تدوين المعلومات، بل ينبغي أن ترتبط السجلات بآلية واضحة للمراجعة والمتابعة.

وتشمل هذه الآلية التحقق من اكتمال البيانات الأساسية، وإحالة المسائل التي تتطلب معالجة إلى الجهة المختصة، ومتابعة الإجراءات التصحيحية، وإغلاق الملاحظات بعد التحقق من معالجتها وفق القواعد المعتمدة.

كما ينبغي تحليل الملاحظات المتكررة لاكتشاف أوجه القصور التنظيمي أو التشغيلي، مع تجنب الاستنتاجات المتسارعة التي تنسب المشكلة إلى فرد بعينه دون دراسة ظروفها وأسبابها. وتساعد المراجعة المنتظمة للسجلات على تحويل المعلومات اليومية إلى مدخلات لتحسين الأداء، بدلاً من بقائها بيانات منفصلة لا تُستثمر في التطوير.

المطلب الرابع: الإبلاغ عن الحوادث

أولاً: مفهوم الإبلاغ عن الحوادث

الإبلاغ عن الحوادث هو عملية إيصال المعلومات المتعلقة بواقعة حدثت أو يُشتبه في وقوعها إلى الجهة المخولة بالتعامل معها، وفق القنوات والمهل والضوابط المعتمدة. ويختلف الإبلاغ عن التسجيل؛ فالتسجيل يهدف إلى حفظ المعلومات في سجل مناسب، بينما يهدف الإبلاغ إلى تنبيه جهة مختصة لاتخاذ إجراء أو تقييم الحاجة إليه. وقد يجتمع الإجراءان في بعض الحالات، لكن أحدهما لا يغني بالضرورة عن الآخر. وتنبع أهمية الإبلاغ من أن تأخر نقل المعلومات أو عدم إحالتها إلى الجهة المختصة قد يؤدي إلى تفاقم آثار الحادث أو تأخر الاستجابة أو ضياع معلومات لازمة للتحقق والمعالجة.

ثانياً: تصنيف الحوادث لأغراض الإبلاغ

ينبغي أن تتضمن الإجراءات المعتمدة تصنيفاً مناسباً للحوادث، بما يساعد على تحديد مستوى الإبلاغ والجهة التي يجب إخطارها، دون تعقيد غير ضروري. ويمكن أن يشمل التصنيف، بحسب طبيعة المنشأة:

- الحوادث التي تنطوي على إصابة أو خطر على حياة الأشخاص.
- الحوادث التي تؤثر في السلامة أو التشغيل.
- الوقائع التي يشتبه في ارتباطها بمخالفة قانونية.
- الأضرار التي تلحق بالممتلكات أو الأصول.
- الأعطال التي قد تؤثر في استمرار الخدمات.
- الحالات التي تتطلب تدخلاً من جهة خارجية مختصة.
- الوقائع التي يوجب القانون أو التنظيم الإبلاغ عنها.

ويجب ألا يُفهم التصنيف على أنه حصر لجميع الحالات الممكنة، بل ينبغي أن يتيح الإبلاغ عن أي واقعة تستدعي التدخل أو التقييم، حتى لو لم تندرج بوضوح تحت فئة محددة.

ثالثاً: المبادئ المنظمة للإبلاغ

تقوم إجراءات الإبلاغ الفعالة على مبادئ أساسية، أهمها:

1 سرعة الإبلاغ: نقل المعلومات دون تأخير غير مبرر، مع إعطاء الأولوية للحالات التي تهدد سلامة الأشخاص أو استمرارية الخدمات.

2 صحة المعلومات: نقل المعلومات المتاحة بدقة، والتمييز بين الوقائع المؤكدة والمعلومات الأولية التي لم يكتمل التحقق منها.

3 وضوح جهة الإبلاغ: تحديد المسؤول أو الوحدة التي يجب إخطارها وفق نوع الحادث ومستوى أهميته.

4 التناسب: مراعاة خطورة الواقعة عند تحديد مستوى الاستجابة، دون إغفال الحالات التي يوجب النظام الإبلاغ عنها.

5 التوثيق: تسجيل وقت الإبلاغ والجهة التي تلقت البلاغ والمعلومات الأساسية التي نُقلت، وفق الإجراء المعتمد.

6 حماية المعلومات: المحافظة على سرية بيانات الحادث وعدم تداولها إلا مع الجهات المخولة.

7 عدم إعاقة الاستجابة: تقديم المعلومات اللازمة للجهات المختصة، مع تجنب التأخر الناجم عن استكمال إجراءات توثيقية غير ضرورية قبل الإبلاغ عن خطر عاجل.

رابعاً: المراحل العامة للإبلاغ عن الحوادث

يمكن تنظيم الإبلاغ عن الحوادث في المراحل الآتية:

1 التعرف على الواقعة

تبدأ العملية بملاحظة الحادث أو تلقي معلومات عنه، مع تقييم أولي لطبيعته ومدى الحاجة إلى اتخاذ إجراء عاجل.

2 اتخاذ الإجراء الأولي ضمن الاختصاص

إذا كانت الواقعة تنطوي على خطر مباشر، تُعطى الأولوية لحماية الأرواح وطلب المساعدة اللازمة واتباع إجراءات الطوارئ المعتمدة، دون تجاوز الصلاحيات القانونية أو تعريض الأشخاص لمخاطر إضافية.

3 إخطار الجهة المختصة

يُبلغ المسؤول أو المركز المختص وفق القنوات المعتمدة، مع بيان المعلومات المتاحة التي تساعد على فهم طبيعة الحادث وتحديد الاستجابة المناسبة.

4 تسجيل المعلومات الأساسية

تُوثق المعلومات الضرورية، ومنها وقت الواقعة ومكانها العام وطبيعتها والإجراءات الأولية المتخذة والجهة التي جرى إخطارها، بحسب ما تسمح به طبيعة الحالة.

5 إحالة الواقعة ومتابعتها

تُحال الواقعة إلى الجهة صاحبة الاختصاص في المعالجة أو التحقيق أو التقييم، وتُتابع الإجراءات الناتجة عنها وفق المسؤوليات المعتمدة.

6 إغلاق البلاغ

لا يُغلق البلاغ إدارياً إلا وفق المعايير المحددة، وبعد استكمال المتطلبات الواجبة أو إحالة المسائل المتبقية إلى الجهة المختصة، مع توثيق النتيجة النهائية بالقدر اللازم.

خامساً: المسؤوليات المرتبطة بالإبلاغ

تتوزع مسؤوليات الإبلاغ وفق طبيعة الواقعة والهيكل التنظيمي للمنشأة.

فالعامل الذي يلاحظ الحادث أو يتلقى معلومات موثوقة عنه يلتزم باتباع آلية الإبلاغ المعتمدة، بينما يتولى المشرف التحقق من وصول البلاغ إلى الجهة المختصة ومتابعة ما يدخل ضمن اختصاصه.

وتتولى الجهة المختصة تقييم المعلومات واتخاذ القرار المناسب في حدود صلاحياتها، مع إحالة المسائل التي تتطلب اختصاصاً قانونياً أو فنياً أو أمنياً إلى الجهات المعنية. كما ينبغي أن تتيح الإجراءات للعاملين معرفة القنوات التي يستخدمونها عند تعذر الوصول إلى المسؤول المباشر أو عند وجود حالة عاجلة، دون أن يؤدي ذلك إلى فتح قنوات غير منضبطة أو تجاوز التسلسل التنظيمي في الحالات العادية.

سادساً: التمييز بين البلاغ الأولي والتقرير النهائي

قد تستدعي طبيعة الحادث إرسال بلاغ أولي سريع قبل اكتمال جميع المعلومات، ثم إعداد تقرير أكثر تفصيلاً بعد استكمال التحقق.

ويجب التمييز بين الوثيقتين من حيث الغرض والمحتوى؛ فالبلاغ الأولي يركز على إيصال المعلومات الضرورية لبدء الاستجابة، أما التقرير النهائي فيتناول الوقائع التي أمكن التحقق منها، والإجراءات المتخذة، والنتائج، والتوصيات التي تدخل ضمن اختصاص الجهة المعدة له. ولا ينبغي أن يتحول نقص المعلومات الأولية إلى سبب لتأخير الإبلاغ عن خطر عاجل، كما لا يجوز عرض المعلومات غير المؤكدة في التقرير النهائي على أنها حقائق ثابتة.

سابعاً: الاستفادة من تقارير الحوادث

ينبغي أن تتجاوز معالجة الحوادث مجرد تسجيلها وإغلاق ملفاتها؛ إذ تساعد مراجعتها على اكتشاف أوجه القصور التي يمكن معالجتها من خلال التدريب أو تعديل الإجراءات أو تحسين التنسيق أو توفير الموارد اللازمة.

ويجب أن تستند التوصيات التصحيحية إلى تحليل موضوعي للواقعة، مع التمييز بين الخطأ الفردي والقصور التنظيمي والعوامل التشغيلية المؤثرة. كما ينبغي متابعة تنفيذ التوصيات وتقييم أثرها، بما يساهم في الحد من تكرار الحوادث وتحسين مستوى الجاهزية والالتزام.

المطلب الخامس: التعامل مع المفقودات والممتلكات

أولاً: مفهوم المفقودات والممتلكات

يقصد بالمفقودات الأشياء التي يُعثر عليها داخل المنشأة أو في نطاق مسؤوليتها دون أن تكون حيازتها أو ملكيتها معروفة بصورة مؤكدة، أو الأشياء التي يُبلغ عن فقدانها وتستلزم المتابعة وفق الإجراءات المعتمدة.

أما الممتلكات، فتشمل الأصول والأشياء المملوكة للمنشأة أو للعاملين أو للزوار أو للجهات الأخرى، والتي قد تتطلب الحماية أو التوثيق أو الإحالة إلى الجهة المختصة بحسب طبيعتها. ويستهدف تنظيم التعامل مع هذه الحالات المحافظة على الحقوق، والحد من ضياع الممتلكات أو إساءة التصرف فيها، وتوفير سجل موثوق للوقائع والإجراءات التي اتخذت بشأنها.

ويجب التمييز بين المفقودات العادية، والأموال أو الأشياء ذات القيمة، والمستندات التي تتضمن بيانات شخصية، والأشياء التي قد تكون مرتبطة بحادث أو مخالفة تستوجب إحالتها

إلى جهة مختصة؛ إذ تختلف المتطلبات القانونية والإجرائية باختلاف طبيعة الشيء والظروف المحيطة به.

ثانيًا: المبادئ العامة للتعامل مع المفقودات

ينبغي أن يستند التعامل مع المفقودات إلى مجموعة من الضوابط، من أهمها:

1 المحافظة على الحقوق: اتخاذ الإجراءات التي تساعد على إعادة الشيء إلى صاحبه المستحق، متى أمكن التحقق من هويته وحقه فيه.

2 الأمانة والنزاهة: منع الاستعمال الشخصي للمفقودات أو التصرف فيها خارج الإجراءات المعتمدة.

3 التوثيق: تسجيل البيانات الأساسية المتعلقة بالعثور على الشيء أو الإبلاغ عن فقدانه، وفق نموذج مناسب.

4 سلامة الحفظ: المحافظة على الشيء من التلف أو الضياع، مع مراعاة طبيعته ومتطلبات التعامل معه.

5 التحقق الموضوعي: التحقق من ادعاء الملكية بوسائل مناسبة، دون فرض متطلبات لا تستند إلى حاجة مشروعة.

6 السرية: حماية المعلومات الشخصية أو الحساسة التي قد تظهر ضمن المفقودات أو في أثناء التعامل معها.

7 الالتزام بالقانون: إحالة الأشياء أو الحالات التي تتطلب معاملة خاصة إلى الجهة المخولة، وفق التشريعات والإجراءات المعمول بها.

ثالثًا: إجراءات التعامل مع الأشياء المعثور عليها

يمكن تنظيم التعامل مع المفقودات من خلال الخطوات العامة الآتية:

1 تلقي الشيء أو الإبلاغ عنه

يُستقبل الشيء المعثور عليه أو يُسجل البلاغ عن فقدانه وفق الإجراء المعتمد، مع مراعاة ظروف العثور عليه وطبيعة الشيء.

2 توثيق المعلومات الأولية

تُسجل المعلومات الضرورية، مثل تاريخ العثور على الشيء ووقته ومكانه العام، ووصفه، والجهة التي تسلمته، واسم أو معرف الشخص الذي أبلغ عنه، وفق متطلبات الخصوصية والتوثيق المعتمدة.

3 حفظ الشيء في المكان المعتمد

يُحفظ الشيء بطريقة تتناسب مع طبيعته وقيمه ومتطلبات سلامته، ويمنع الوصول إليه أو التصرف فيه من غير المخولين.

4 إحالة الحالات الخاصة

إذا كان الشيء يتضمن بيانات شخصية أو مستندات حساسة، أو كان مرتبطًا بحادث أو اشتباه بمخالفة، فيُحال إلى الجهة المختصة وفق القواعد المعمول بها، دون إجراء فحص أو تصرف يتجاوز الصلاحيات المقررة.

5 التحقق من المطالبة

عند مطالبة شخص باسترداد الشيء، تُتخذ إجراءات تحقق معقولة ومتناسبة للتأكد من أن الشيء يعود إليه، مع المحافظة على خصوصيته وكرامته.

6 التسليم والتوثيق

عند تسليم الشيء إلى صاحبه أو إلى الجهة المخولة باستلامه، تُوثق عملية التسليم وفق النموذج المعتمد، مع إثبات البيانات اللازمة وتاريخ التسليم والجهة التي أجرت العملية.

7 معالجة المفقودات غير المستردة

تُعالج المفقودات التي لم يُعرف أصحابها أو لم يطالب بها أحد وفق المدد والإجراءات التي تقرها التشريعات واللوائح والسياسات المعتمدة، ولا يجوز للعاملين التصرف فيها أو تملكها من تلقاء أنفسهم.

رابعاً: التعامل مع الممتلكات المفقودة أو المتضررة

عند تلقي بلاغ عن فقدان ممتلكات أو تلفها، ينبغي تسجيل البلاغ وإحالاته إلى الجهة المختصة وفق طبيعة الواقعة.

ويجب أن يتضمن التوثيق وصفاً واضحاً للمفقود أو المتضرر، والوقت والمكان التقريبيين للواقعة عند توافرها، والمعلومات المتاحة عن ظروفها، والإجراءات التي اتخذت، والجهات التي أبلغت بها.

ولا ينبغي افتراض مسؤولية شخص معين قبل استكمال التحقق اللازم، كما لا يجوز إجراء تحقيقات أو عمليات تفتيش أو جمع معلومات خارج حدود الصلاحيات المقررة. وإذا ظهرت مؤشرات على ارتباط الواقعة بمخالفة قانونية أو حادث يستوجب تدخل جهة مختصة، فيجب اتباع مسار الإبلاغ والإحالة المعتمد، مع المحافظة على السجلات والمعلومات ذات الصلة وفق القانون.

خامساً: السجلات والمسؤوليات

يُستحسن إنشاء سجل معتمد للمفقودات والممتلكات التي تتولى إدارة الحراسة استلامها أو توثيقها، على أن يقتصر محتواه على البيانات الضرورية لإدارة الحالة ومتابعتها. وقد يشمل السجل:

- رقمًا مرجعيًا للحالة.
- وصف الشيء أو الممتلكات محل البلاغ.
- تاريخ العثور أو الإبلاغ.
- الجهة التي استلمت الشيء أو سجلت البلاغ.
- مكان الحفظ أو الجهة المحال إليها، عند الاقتضاء.
- الإجراءات المتخذة بشأن الحالة.
- بيانات التسليم أو الإحالة النهائية.
- تاريخ إغلاق الحالة وسبب الإغلاق.

وتتولى الجهة المحددة في السياسة مسؤولية حفظ السجل ومتابعة الحالات المفتوحة، بينما يلتزم العاملون بتسليم المفقودات التي يعثرون عليها وفق الإجراءات المعتمدة، وعدم الاحتفاظ بها أو التصرف فيها خارج تلك الإجراءات.

المطلب السادس: توثيق عمليات التسليم والاستلام

أولاً: مفهوم التسليم والاستلام وأهميتهما

يُقصد بالتسليم والاستلام نقل المسؤولية عن مهمة أو عهدة أو وثيقة أو معلومة أو حالة عمل من شخص أو جهة إلى شخص أو جهة أخرى، مع توثيق ما تم نقله وحالته والالتزامات المرتبطة به.

وتظهر أهمية هذا الإجراء في أعمال الحراسة بسبب تعدد المناوبات وتغير المسؤولين عن المهام، وما قد يترتب على عدم وضوح عملية التسليم من فقدان المعلومات أو تأخر المتابعة أو اختلاف الروايات بشأن حالة العهدة أو الواقعة.

ولا يقتصر التسليم والاستلام على الأشياء المادية؛ بل قد يشمل نقل المسؤولية عن متابعة ملاحظة مفتوحة، أو تسليم وثائق وسجلات، أو إحالة بلاغ إلى جهة مختصة، أو نقل عهدة وظيفية وفق القواعد المعمدة.

ويهدف التوثيق في هذا المجال إلى تحديد ما سُلّم، ومن سَلّمه، ومن تسلمه، ومتى تمت العملية، وما إذا كانت هناك ملاحظات أو تحفظات تستلزم المتابعة.

ثانياً: المبادئ المنظمة للتسليم والاستلام

تقوم عمليات التسليم والاستلام الفعالة على المبادئ الآتية:

1 الوضوح: تحديد موضوع التسليم وما يشمله بدقة.

2 المسؤولية: بيان الجهة التي تنتهي مسؤوليتها والجهة التي تتولى المسؤولية بعد التسليم، وفق القواعد المعمدة.

3 التوثيق: إثبات العملية في سجل أو نموذج رسمي بحسب طبيعتها.

4 التحقق: التأكد من حالة العهدة أو اكتمال المعلومات أو المستندات بالقدر اللازم.

5 النزاهة: الإفصاح عن النواقص أو التلف أو المسائل غير المحسومة، وعدم إخفائها أو تجاوزها.

6 الاستمرارية: ضمان انتقال المعلومات الضرورية لمتابعة الأعمال دون انقطاع غير مبرر.

7 حماية المعلومات: مراعاة سرية الوثائق والبيانات، وقصر تسليمها على الجهات المخولة.

ثالثاً: التسليم والاستلام بين المناوبات

عند انتقال المسؤولية بين المناوبات، ينبغي أن تتضمن عملية التسليم المعلومات اللازمة لاستمرار العمل بصورة منظمة.

وقد تشمل هذه المعلومات:

- المسائل التي ما زالت قيد المتابعة.
- الملاحظات التي تتطلب معالجة من جهة مختصة.
- البلاغات التي لم يُستكمل التعامل معها.
- العهد أو الوثائق التي يلزم تسليمها.
- الأعمال التي تتطلب متابعة وفق إجراء معتمد.
- أي تغييرات تنظيمية أو تعليمات رسمية تؤثر في أداء المهام.

ويجب أن يقتصر النقل على المعلومات اللازمة للعمل، وألا يتضمن تداول بيانات شخصية أو معلومات سرية لا يحتاج إليها المستلم لأداء واجباته. كما ينبغي أن تُسجل المسائل غير المحسومة بوضوح، مع بيان الإجراء الذي اتخذ بشأنها والجهة المسؤولة عن متابعتها، حتى لا يُفهم انتهاء المناوبة على أنه انتهاء للمسؤولية المؤسسية عن معالجة الواقعة.

رابعاً: التسليم والاستلام للعهد والممتلكات

عندما يتعلق التسليم والاستلام بعهد أو ممتلكات أو وثائق، ينبغي تحديد العناصر التي يشملها التسليم والتحقق من حالتها بالقدر المناسب لطبيعتها. ويشمل ذلك، بحسب الحالة:

١. تحديد العهدة أو الوثيقة محل التسليم.
 ٢. التحقق من اكتمالها أو مطابقتها للسجل المعتمد.
 ٣. تسجيل أي نقص أو تلف أو اختلاف ظاهر.
 ٤. إثبات بيانات المسلم والمستلم وفق النظام المعمول به.
 ٥. تحديد تاريخ التسليم والاستلام.
 ٦. توثيق التحفظات أو الملاحظات ذات الصلة.
 ٧. إحالة أوجه الاختلاف إلى الجهة المختصة عند الحاجة.
 ٨. حفظ نسخة من مستند التسليم وفق نظام التوثيق المعتمد.
- ولا ينبغي اعتبار توقيع المستلم إقراراً مطلقاً بسلامة كل عنصر إذا كانت هناك تحفظات موثقة أو لم تتح له فرصة التحقق المعقولة، ما لم تقرر القواعد النظامية ذات الصلة حكماً مختلفاً.

خامساً: التسليم والاستلام للمعلومات والوثائق

تتطلب الوثائق والمعلومات ذات الطبيعة الحساسة ضوابط إضافية تتعلق بصلاحيات الوصول ووسائل النقل والحفظ والتوثيق. وينبغي أن تقتصر عملية التسليم على الأشخاص المخولين، وأن تُستخدم الوسائل المعتمدة لحماية الوثائق من الفقد أو الاطلاع غير المصرح به. كما يجب مراعاة قواعد تصنيف المعلومات والاحتفاظ بها وإتلافها، وعدم إنشاء نسخ إضافية دون حاجة مشروعة أو تفويض مناسب. وعندما تتعلق الوثائق بواقعة تستوجب التحقيق أو المراجعة، ينبغي المحافظة على سلامة السجلات وإحالتها إلى الجهة المختصة وفق الإجراء المعتمد.

سادساً: نماذج التوثيق وسجلات التسليم والاستلام

يُستحسن اعتماد نماذج موحدة تتناسب مع طبيعة عمليات التسليم والاستلام، مع تجنب استخدام نموذج واحد لجميع الحالات إذا كان اختلاف طبيعة العهد أو المعلومات يقتضي بيانات مختلفة.

وقد يتضمن نموذج التسليم والاستلام العناصر الآتية:

- رقم العملية أو المرجع.
- نوع التسليم وموضوعه.

- وصف العهدة أو المعلومات أو المهمة.
 - تاريخ التسليم ووقته.
 - بيانات الجهة أو الشخص المسلم.
 - بيانات الجهة أو الشخص المستلم.
 - حالة العهدة أو مستوى اكتمال المعلومات.
 - الملاحظات والتحفظات.
 - الإجراءات المطلوب استكمالها.
 - التوقيعات أو وسائل الاعتماد المعتمدة.
 - تاريخ حفظ السجل أو إحالته إلى الجهة المختصة.
- وتُحدد الحقوق المطلوبة بحسب الغرض من النموذج، مع مراعاة تقليل البيانات الشخصية وحماية المعلومات.
- كما ينبغي ضبط النماذج وإصداراتها، وتحديد الجهة المسؤولة عن حفظها، وآلية تصحيح الأخطاء فيها، والمدة النظامية للاحتفاظ بها.
- سابعاً: معالجة الاختلافات والنواقص**
- قد تكشف عملية التسليم والاستلام عن نقص في العهدة أو اختلاف في البيانات أو عدم اكتمال بعض الأعمال أو وجود ملاحظات لم تُعالج.
- وفي هذه الحالات، يجب إثبات الاختلاف بصورة موضوعية، وإحالة المسألة إلى الجهة المختصة بحسب طبيعتها، وتحديد ما يلزم لاستكمال التحقق أو المعالجة.
- ولا ينبغي إخفاء النقص أو تعديل السجلات بما يوحي بأن العملية تمت دون ملاحظات، كما لا يجوز افتراض المسؤولية الشخصية عن الاختلاف قبل فحص الوقائع والظروف ذات الصلة.
- ويساعد هذا النهج على حماية حقوق الأطراف المعنية، وتعزيز موثوقية السجلات، والحد من النزاعات الناتجة عن غموض المسؤوليات.

الفصل الخامس: السياسات والإجراءات المنظمة للحراسة

المبحث الثالث: إدارة الوثائق والسجلات

المطلب الأول: سجلات الحراسة

أولاً: مفهوم سجلات الحراسة وأهميتها

سجلات الحراسة هي الوثائق الورقية أو الإلكترونية التي تُدَوَّن فيها المعلومات المتعلقة بأعمال الحراسة اليومية، وفق نماذج وإجراءات معتمدة، بما يتيح متابعة تنفيذ المهام، والتحقق من الوقائع، وتحديد المسؤوليات، وتيسير انتقال المعلومات بين العاملين والمشرفين والإدارات المعنية.

وتؤدي هذه السجلات دورًا مهمًا في تحويل الممارسة اليومية إلى معلومات موثقة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، كما تساعد على رصد أوجه القصور، وتحليل الملاحظات المتكررة، والتحقق من مدى الالتزام بالإجراءات المعتمدة.

وتتمثل أبرز وظائف سجلات الحراسة في الآتي:

١. **توثيق الأعمال:** إثبات الإجراءات والوقائع التي تستلزم التسجيل وفق السياسات المعتمدة.
٢. **متابعة الأداء:** تمكين المشرفين من مراجعة تنفيذ المهام والتحقق من استيفاء المتطلبات الإدارية.
٣. **استمرارية العمل:** نقل المعلومات الضرورية بين المناوبات، والحد من ضياع الملاحظات أو تكرار الإجراءات دون حاجة.
٤. **تحديد المسؤوليات:** بيان من قام بالإجراء أو سجل الواقعة أو أحالها إلى الجهة المختصة، وفق نظام التوثيق المعتمد.
٥. **دعم المراجعة والمساءلة:** توفير معلومات موثقة تساعد على مراجعة القرارات والإجراءات عند وجود حاجة مشروعة لذلك.
٦. **تحسين الأداء:** الاستفادة من البيانات المتراكمة في تحديد أوجه القصور وتطوير الإجراءات والتدريب.

ولا ينبغي النظر إلى السجلات بوصفها غاية مستقلة، بل باعتبارها وسيلة لدعم جودة العمل وتحقيق أهداف الحراسة، شريطة ألا تتحول متطلبات التوثيق إلى عبء إداري غير متناسب مع طبيعة المهمة.

ثانيًا: أنواع سجلات الحراسة

تختلف سجلات الحراسة بحسب طبيعة المنشأة وحجم أعمالها والمهام المسندة إلى إدارتها، ويمكن أن تشمل، على سبيل المثال، الأنواع الآتية:

- 1 **سجل الأعمال اليومية:** تُدَوَّن فيه الأعمال والملاحظات التي تستلزم التوثيق خلال فترة العمل، وفق نطاق السجل والغرض منه.
- 2 **سجل الدخول والخروج:** يُستخدم لتوثيق عمليات الدخول والخروج التي تستوجب التسجيل، مع مراعاة القواعد المنظمة لحماية البيانات الشخصية.

3 سجل الزوار والمراجعين: يتضمن البيانات الضرورية المتعلقة بالزيارات التي تخضع للتسجيل، وفق السياسة المعتمدة.

4 سجل التصاريح: تُوثق فيه التصاريح التي تدخل ضمن اختصاص إدارة الحراسة، وحالتها الإدارية، وما يطرأ عليها من تعديل أو انتهاء أو إلغاء، بحسب الحاجة.

5 سجل الملاحظات التشغيلية: تُثبت فيه الملاحظات التي تتطلب متابعة أو إحالة إلى جهة مختصة.

6 سجل العهد والممتلكات: يُستخدم لتوثيق العهد التي تتولى إدارة الحراسة مسؤولية حفظها أو تسليمها، وفق الإجراءات المعتمدة.

7 سجل التسليم والاستلام: يُوثق انتقال المسؤولية عن العهد أو الوثائق أو الأعمال والملاحظات التي تتطلب المتابعة.

8 سجل الاتصالات والإحالات: تُثبت فيه الاتصالات أو الإحالات الرسمية التي تستلزم التوثيق، مع بيان موضوعها والجهة المعنية بها والنتيجة الإجرائية عند الاقتضاء.

ولا يلزم إنشاء سجل مستقل لكل نوع من هذه الأنواع في جميع المنشآت؛ إذ يجوز دمج بعض الوظائف أو فصلها بحسب حجم العمل وطبيعة المخاطر ومتطلبات التنظيم، شريطة وضوح الغرض من كل سجل، وإمكان استرجاع المعلومات، وعدم الإخلال بالمتطلبات القانونية أو الرقابية.

ثالثاً: ضوابط إنشاء سجلات الحراسة وتحديثها

يتطلب إنشاء سجلات الحراسة وتحديثها اعتماد قواعد واضحة تضمن اتساق البيانات وسلامة استخدامها، ومن أهم هذه القواعد:

- **تحديد الغرض:** بيان الوظيفة التي أنشئ السجل من أجلها، ونوع المعلومات التي ينبغي أن يتضمنها.
- **تحديد المسؤولية:** تعيين الجهة أو الموظف المسؤول عن إنشاء السجل وتحديثه ومراجعته وحفظه.
- **اعتماد النماذج:** استخدام نماذج موحدة متى كان ذلك مناسباً، بما يقلل التباين في التسجيل ويسهل المراجعة.
- **الدقة والموضوعية:** تدوين المعلومات وفق ما ثبت أو شوهد أو ورد من مصدر معلوم، مع التمييز بين الوقائع والتقديرات.
- **التوقيت المناسب:** تسجيل المعلومات في الوقت المحدد وفق الإجراءات المعتمد، مع توضيح أي تأخير جوهري في التسجيل عندما تستلزم الحالة ذلك.
- **سلامة التعديلات:** تصحيح الأخطاء بطريقة تحفظ موثوقية السجل، وتبين التعديلات الجوهرية ومبرراتها وفق النظام المعتمد.
- **منع التسجيل المكرر:** تنظيم السجلات بما يقلل تكرار المعلومات ذاتها دون حاجة، ويحدد السجل المرجعي عند تعدد الوثائق المتعلقة بالواقعة.
- **المراجعة الدورية:** التحقق من اكتمال السجلات ودقة بياناتها والالتزام بمتطلبات حفظها.

وفي السجلات الإلكترونية، ينبغي أن تدعم الأنظمة المعتمدة حماية البيانات من التعديل غير المصرح به، وأن تتيح تتبع التغييرات المهمة متى كان ذلك مطلوباً بحسب طبيعة السجل ودرجة حساسيته.

رابعاً: المسؤولية عن سجلات الحراسة

تتوزع المسؤولية عن سجلات الحراسة بين العاملين الذين يثبتون المعلومات، والمشرفين الذين يراجعونها، والجهات الإدارية أو التقنية المسؤولة عن حفظها وإدارتها. فيلتزم الموظف المكلف بالتسجيل بإثبات المعلومات التي تدخل ضمن اختصاصه بدقة وأمانة، بينما يتولى المشرف التحقق من الالتزام بالإجراءات، ومراجعة أوجه النقص أو التناقض الظاهر، وإحالة المسائل التي تتجاوز صلاحياته إلى الجهة المختصة. أما الجهة المسؤولة عن إدارة الوثائق، فتتولى تنظيم الحفظ والاسترجاع وتطبيق مدد الاحتفاظ المعتمدة، بالتنسيق مع الجهات القانونية أو الإدارية أو التقنية بحسب طبيعة الوثائق. ولا تعني مراجعة المشرف للسجل إعفاء محرره من مسؤوليته عن دقة المعلومات التي أثبتتها، كما لا تعني مسؤولية المحرر عن التسجيل أنه يتحمل وحده مسؤولية القرارات التي تتخذها الجهات المختصة بناءً على تلك المعلومات.

ويجب أن تكون هذه المسؤوليات محددة في السياسات الوظيفية والإجراءات التنظيمية، بما يمنع تداخل الاختصاصات ويعزز المساءلة المؤسسية.

المطلب الثاني: سجلات الحوادث

أولاً: مفهوم سجلات الحوادث وأهميتها

سجلات الحوادث هي الوثائق التي تُجمع فيها المعلومات المتعلقة بالحوادث والوقائع غير الاعتيادية التي تستلزم التوثيق أو الإبلاغ أو المتابعة، وفق طبيعة الحادث والإجراءات المعتمدة. وتشمل هذه السجلات، بحسب نطاق اختصاص المنشأة، الوقائع التي تؤثر في سلامة الأشخاص أو الممتلكات أو انتظام التشغيل، والحوادث التي تستدعي تدخل جهة مختصة، والملاحظات التي قد تكون لها آثار إدارية أو فنية أو قانونية.

وتتمثل أهميتها في توفير مرجع موثوق للوقائع، وتيسير متابعة الإجراءات المتخذة، ودعم تحليل أسباب الحوادث، والتحقق من مدى الالتزام بالتعليمات، واستخلاص الدروس التي يمكن أن تسهم في منع تكرارها.

ومع ذلك، يجب التمييز بين سجل الحادث ومحضر التحقيق فيه؛ فسجل الحادث يهدف أساساً إلى توثيق المعلومات والإجراءات الأولية والمتابعة، أما التحقيق فيخضع لاختصاص الجهة المخولة، وفق القانون والإجراءات ذات الصلة. ولا يجوز أن تتحول عملية التسجيل إلى ممارسة تحقيقية تتجاوز الصلاحيات المقررة.

ثانياً: البيانات الأساسية لسجل الحادث

ينبغي أن يتضمن سجل الحادث المعلومات الضرورية لفهم الواقعة ومتابعتها، على أن تتناسب تفاصيله مع طبيعة الحادث وأهميته. وقد تشمل البيانات الأساسية ما يأتي:

١. رقم مرجعي يميز الحادث عن غيره من الوقائع.
٢. تاريخ الحادث ووقته، بحسب المعلومات المتاحة.

٣. المكان أو النطاق العام الذي وقعت فيه الحادثة، بالقدر اللازم.
 ٤. وصف موضوعي لما وقع أو لوحظ.
 ٥. مصدر المعلومات، مع التمييز بين المشاهدة المباشرة والإفادة المنقولة.
 ٦. الآثار الأولية للحدث، مثل الإصابة أو الضرر أو تعطل الخدمة، متى ثبتت.
 ٧. الإجراءات الأولية التي اتخذت ضمن الصلاحيات.
 ٨. الجهات التي أبلغت بالحدث، وتوقيت الإبلاغ عند أهمية ذلك.
 ٩. الوثائق أو المرفقات المرتبطة بالواقعة، إن وجدت.
 ١٠. الجهة التي أُحيل إليها الحادث للمتابعة.
 ١١. حالة المعالجة والإجراءات اللاحقة، بحسب ما يتاح توثيقه.
 ١٢. بيانات محرر السجل والمراجع المختص، وفق النظام المعتمد.
- ولا يُشترط تضمين جميع هذه البيانات في كل حالة؛ بل تحدد الحقول المطلوبة بحسب طبيعة الحادث، مع مراعاة عدم جمع معلومات شخصية أو حساسة لا تقتضيها الحاجة المشروعة.
- ثالثاً: معايير الدقة والموضوعية في توثيق الحوادث**
- تتطلب سجلات الحوادث عناية خاصة؛ لأن المعلومات المدونة فيها قد يُرجع إليها في المراجعات الإدارية أو التحقيقات أو الإجراءات القانونية. ولذلك، ينبغي مراعاة الضوابط الآتية:
- 1 وصف الوقائع دون أحكام مسبقة:** يُسجل ما أمكن التحقق منه، ويُتجنب الجزم بالمسؤولية أو القصد أو سبب الحادث قبل استكمال التقييم المختص.
 - 2 التمييز بين المؤكد وغير المؤكد:** تُحدد المعلومات الأولية التي لم يكتمل التحقق منها، ولا تُعرض باعتبارها حقائق نهائية.
 - 3 المحافظة على التسلسل الزمني:** تُرتب الوقائع والإجراءات بحسب أوقاتها متى كان ذلك ممكناً، مع التمييز بين وقت حدوث الواقعة ووقت العلم بها ووقت تسجيلها.
 - 4 تحديد مصدر المعلومات:** يُشار إلى مصدر المعلومة عند الحاجة، بما يساعد على تقييم مدى موثوقيتها والتحقق منها.
 - 5 سلامة المرفقات:** تُحفظ المستندات والمرفقات المرتبطة بالحدث وفق الإجراءات المعتمدة، مع بيان مصدرها وتاريخ إضافتها عند الاقتضاء.
 - 6 توثيق الإجراءات اللاحقة:** تُسجل الإحالات والقرارات والإجراءات التصحيحية التي تقع ضمن نطاق السجل، مع بيان حالة المتابعة.
 - 7 حماية سلامة السجل:** تُمنع التعديلات غير المصرح بها، وتُجرى التصحيحات وفق آلية موثقة تحفظ أصل المعلومات وأثر التغيير.
- رابعاً: الربط بين سجلات الحوادث والإبلاغ والمتابعة**
- ينبغي أن تكون هناك علاقة تنظيمية واضحة بين تسجيل الحوادث والإبلاغ عنها ومتابعة معالجتها. فقد يُسجل الحادث في سجل الحوادث، ويُرسل بشأنه بلاغ عاجل، ثم يُعد تقرير تفصيلي، وتصدر بعد ذلك توصيات أو إجراءات تصحيحية.
- ويجب أن تكون العلاقة بين هذه الوثائق قابلة للتتبع، من خلال رقم مرجعي أو وسيلة تنظيمية مناسبة، بما يتيح الرجوع إلى الوثائق ذات الصلة دون تكرار غير ضروري للمعلومات.

كما ينبغي أن تحدد الإجراءات الجهة المسؤولة عن متابعة الحادث، والجهة التي تملك صلاحية إغلاقه إداريًا، والمعايير التي يُستند إليها في ذلك.

ولا يعني إغلاق السجل أن جميع الآثار القانونية أو الإدارية للحادث قد انتهت بالضرورة؛ إذ قد تستمر إجراءات أخرى لدى جهات مختصة. ولذلك، ينبغي أن يعكس السجل حالته الفعلية، وأن يميز بين انتهاء المتابعة الإدارية داخل إدارة الحراسة وانتهاء الإجراءات لدى الجهات الأخرى.

خامسًا: الاستفادة من سجلات الحوادث في تحسين الأداء

لا تقتصر قيمة سجلات الحوادث على إثبات ما وقع، بل تمتد إلى الاستفادة من البيانات المتراكمة في تحسين مستوى الوقاية والاستجابة.

ويمكن تحليل السجلات، وفق ضوابط الخصوصية والصلاحيات، للكشف عن تكرار أنواع معينة من الحوادث، أو وجود قصور في الإجراءات، أو الحاجة إلى تدريب إضافي، أو ضعف التنسيق بين الجهات المعنية.

وينبغي أن يستند التحليل إلى بيانات موثوقة، وأن يراعي الظروف المحيطة بالوقائع، وألا يُستخدم لإسناد المسؤولية إلى أشخاص دون أساس كافٍ.

كما يستحسن توثيق التوصيات الناتجة عن تحليل الحوادث، وتحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذها، ومتابعة أثرها، بما يحول السجلات من مستودع للمعلومات الماضية إلى أداة عملية للتحسين المستمر.

المطلب الثالث: تقارير المناوبات

أولًا: مفهوم تقارير المناوبات ووظيفتها

تقارير المناوبات هي وثائق دورية تُعد في نهاية المناوبة أو عند انتقال المسؤولية، وفق النظام المعتمد، لتلخيص الأعمال والملاحظات والوقائع التي تستلزم إحاطة المناوبة التالية أو المسؤول المختص بها.

وتؤدي هذه التقارير دورًا مهمًا في ضمان استمرارية العمل، ونقل المعلومات الضرورية، وتحديد المسائل التي لم تُحسم بعد، وتيسير الإشراف على الأداء.

ويختلف تقرير المناوبة عن السجل اليومي من حيث الغرض وطبيعة المحتوى؛ فقد يتضمن السجل اليومي تفاصيل متتابعة عن الوقائع، بينما يركز تقرير المناوبة على خلاصة الأعمال والمسائل ذات الأولوية والإجراءات التي تتطلب متابعة.

ويُستحسن أن يُبنى التقرير على السجلات والمعلومات المعتمدة، لا على الذاكرة وحدها، وأن يُحال إلى الوثائق التفصيلية عند الحاجة بدلاً من إعادة نسخ جميع البيانات الواردة فيها.

ثانيًا: أهداف تقارير المناوبات

تهدف تقارير المناوبات إلى تحقيق مجموعة من الوظائف التنظيمية، من أهمها:

- ضمان انتقال المعلومات الضرورية بين المناوبات.
- توضيح الأعمال التي أُنجزت والمسائل التي ما زالت قيد المتابعة.
- تسجيل الحوادث والملاحظات التي تستلزم إحاطة المسؤولين بها.
- تحديد المهام التي تتطلب إجراءً لاحقاً أو تنسيقاً مع إدارة أخرى.
- دعم الإشراف على الأداء ومدى الالتزام بالإجراءات.

- توثيق أوجه القصور أو المعوقات التي تؤثر في سير العمل.
 - تعزيز استمرارية العمل وتقليل احتمالات إغفال المسائل المهمة.
- ولا ينبغي أن تتحول تقارير المناوبات إلى قوائم مطولة من المعلومات الروتينية التي لا تضيف قيمة عملية؛ بل يجب أن تركز على ما يلزم معرفته لاتخاذ القرار أو متابعة العمل أو المحافظة على استمراريته.

ثالثاً: العناصر الأساسية لتقرير المناوبة

يمكن أن يتضمن تقرير المناوبة، بحسب طبيعة المنشأة، العناصر الآتية:

١. تاريخ المناوبة ومدتها وفق النظام المعتمد.
 ٢. بيانات المسؤول عن إعداد التقرير.
 ٣. ملخص الأعمال التي تستلزم التوثيق أو الإحاطة.
 ٤. الحوادث والوقائع ذات الصلة، مع الإشارة إلى سجلاتها المرجعية.
 ٥. الملاحظات التي تحتاج إلى متابعة.
 ٦. الإجراءات التي اتخذت ضمن الصلاحيات.
 ٧. البلاغات أو الإحالات التي تمت إلى الجهات المختصة.
 ٨. المسائل التي لم تُحسم بعد، والإجراء المطلوب بشأنها.
 ٩. العهد أو الوثائق التي جرى تسليمها أو استلامها، عند الاقتضاء.
 ١٠. بيانات المراجعة أو الاعتماد إذا كانت مطلوبة بموجب الإجراء المعتمد.
- وتُحدد العناصر الإلزامية بحسب طبيعة المنشأة والمهام المنوطة بإدارة الحراسة. كما ينبغي مراعاة أن بعض المعلومات قد تستلزم تقارير مستقلة أو قنوات إبلاغ خاصة، ولا يكفي إدراجها في التقرير الدوري إذا كانت الإجراءات تقتضي الإبلاغ الفوري عنها.

رابعاً: معايير إعداد تقارير المناوبات

تتطلب جودة تقارير المناوبات مراعاة عدد من المعايير المهنية:

- 1 الإيجاز المفيد: عرض المعلومات المهمة بعبارات واضحة، دون إغراق التقرير في تفاصيل لا تؤثر في المتابعة.
- 2 الدقة: الاعتماد على الوقائع المسجلة والمعلومات المتاحة، وتجنب التخمين أو المبالغة.
- 3 الأولوية: تقديم المسائل العاجلة أو التي تتطلب تدخلاً قبل الملاحظات الروتينية.
- 4 وضوح الإجراء المطلوب: بيان ما إذا كانت المسألة للعلم فقط، أو تحتاج إلى متابعة، أو تستلزم قراراً من جهة مختصة.
- 5 قابلية التتبع: الإشارة إلى أرقام السجلات أو التقارير المرتبطة بالواقعة عند الحاجة.
- 6 الموضوعية: تجنب الأحكام الشخصية أو الأوصاف التي لا تستند إلى معلومات موثقة.
- 7 الالتزام بالوقت: إعداد التقرير وتسليمه وفق المواعيد والإجراءات المعتمدة.
- 8 السرية: تضمين المعلومات التي يحتاج إليها المستلم لأداء مهمته، مع مراعاة تصنيف المعلومات وقيود تداولها.

خامساً: مراجعة التقارير واعتمادها

تخضع تقارير المناوبات للمراجعة بحسب طبيعة العمل ومستوى المسؤولية. وتهدف المراجعة إلى التحقق من اكتمال المعلومات الأساسية، ووضوح المسائل التي تستلزم متابعة، واتساق التقرير مع السجلات ذات الصلة.

ولا ينبغي أن تؤدي المراجعة إلى حذف الملاحظات الجوهرية أو تغيير مضمونها لإظهار صورة غير دقيقة عن العمل. وإذا ظهرت أخطاء أو تناقضات، فينبغي تصحيحها وفق آلية تحفظ أثر التعديل وتوضح سببه عند الحاجة.

كما يجب تحديد الحالات التي تتطلب اعتماد المشرف أو المسؤول المختص، دون فرض مستويات مراجعة متعددة على التقارير الروتينية إذا لم تكن هناك حاجة تنظيمية لذلك.

سادساً: العلاقة بين تقرير المناوبة وعملية التسليم والاستلام

يمثل تقرير المناوبة أحد مصادر المعلومات التي تدعم عملية التسليم والاستلام، لكنه لا يحل محلها بالضرورة.

فقد يتطلب التسليم والاستلام التحقق من عهدة مادية أو وثيقة أو مسؤولية محددة، بينما يركز تقرير المناوبة على تلخيص الأعمال والوقائع والمسائل التي تستدعي الإحاطة والمتابعة. ولذلك، ينبغي أن تنص الإجراءات على كيفية الربط بين التقرير وسجل التسليم والاستلام، وتحديد الوثائق التي يلزم إعدادها بصورة مستقلة، بما يمنع الازدواجية ويضمن اكتمال التوثيق.

المطلب الرابع: حفظ الوثائق والمعلومات

أولاً: مفهوم حفظ الوثائق والمعلومات

يُقصد بحفظ الوثائق والمعلومات اتخاذ التدابير التنظيمية والفنية اللازمة للمحافظة عليها من الفقد أو التلف أو التغيير غير المصرح به، مع ضمان إمكان استرجاعها واستخدامها من قبل الجهات المخولة، طوال مدة الاحتفاظ المقررة.

ويشمل الحفظ الوثائق الورقية والإلكترونية، والسجلات الرسمية، والتقارير، والمراسلات، والمرفقات، والبيانات التي تُنشأ أو تُستقبل في سياق أعمال الحراسة. ولا يقتصر الحفظ السليم على توفير مكان مناسب للوثائق، بل يتطلب تحديد المسؤوليات، وتصنيف الوثائق، وتنظيم الفهرسة والاسترجاع، وضبط النسخ والتداول، ووضع مدد للاحتفاظ، وتحديد الإجراءات التي تُتبع عند انتهاء الحاجة إلى الوثيقة أو انتقالها إلى الحفظ الدائم.

ثانياً: مبادئ الحفظ الفعال

تقوم إدارة الحفظ على مجموعة من المبادئ، أبرزها:

- 1 سلامة الوثيقة:** المحافظة على محتوى الوثيقة وموثوقيتها، ومنع العبث بها أو إجراء تغييرات غير مصرح بها.
- 2 التوافر:** ضمان إمكان الوصول إلى الوثيقة عند الحاجة المشروعة إليها، ضمن الصلاحيات المحددة.
- 3 السرية:** حماية الوثائق من الاطلاع أو الإفشاء غير المصرح به.
- 4 التنظيم:** تصنيف الوثائق وفهرستها بطريقة تسهل التعرف إليها واسترجاعها.

5 استمرارية الحفظ: اتخاذ تدابير مناسبة للحد من مخاطر التلف أو الفقد الناتجة عن الحوادث أو الأعطال أو الكوارث.

6 التناسب: اختيار وسائل الحفظ بما يتناسب مع أهمية الوثيقة وحساسيتها ومتطلبات استخدامها.

7 المشروعية: الالتزام بمدد الاحتفاظ ومتطلبات الأرشفة والإتلاف المقررة في التشريعات واللوائح والسياسات المعتمدة.

ثالثاً: حفظ الوثائق الورقية

يتطلب حفظ الوثائق الورقية تنظيمًا يضمن سلامتها وسهولة الرجوع إليها، ويحد من فقدانها أو تداولها دون إذن.

ومن أهم التدابير التنظيمية في هذا المجال:

- تخصيص أماكن مناسبة لحفظ الوثائق وفق طبيعتها ودرجة حساسيتها.
- ترتيب الملفات وفق نظام تصنيف وفهرسة معتمد.
- تحديد المسؤولين عن استلام الوثائق وإيداعها واسترجاعها.
- تنظيم إعارة الملفات أو إخراجها من أماكن الحفظ، عند الحاجة، وفق إجراء موثق.
- حماية الوثائق من العوامل التي قد تؤدي إلى تلفها.
- الحد من تداول الأصول الورقية عندما تكفي نسخة معتمدة لأداء الغرض المشروع.

- إجراء مراجعات دورية للتحقق من اكتمال الملفات وسلامة حفظها.
 - تطبيق ضوابط الإتلاف أو النقل إلى الأرشفة وفق الصلاحيات المعتمدة.
- ويجب أن تراعي هذه التدابير طبيعة الوثائق ودرجة أهميتها، وألا يُتاح الوصول إلى الملفات المقيدة إلا للأشخاص المخولين.

رابعاً: حفظ الوثائق والسجلات الإلكترونية

أصبحت السجلات الإلكترونية جزءاً أساسياً من إدارة الوثائق في كثير من المنشآت، لما توفره من إمكانيات للتسجيل والاسترجاع والتصنيف والمراجعة. غير أن هذه المزايا لا تتحقق بمجرد استخدام الأنظمة الرقمية؛ بل تتطلب ضوابط مناسبة لحماية المعلومات وضمان استمرارية الوصول إليها.

وتشمل متطلبات الحفظ الإلكتروني، بحسب طبيعة النظام:

١. استخدام أنظمة معتمدة لإدارة الوثائق والسجلات.
٢. تحديد صلاحيات المستخدمين وفق أدوارهم الوظيفية.
٣. حماية حسابات المستخدمين ووسائل التحقق من الدخول.
٤. الاحتفاظ بنسخ احتياطية وفق سياسة معتمدة.
٥. اختبار إمكان استعادة البيانات من النسخ الاحتياطية بصورة دورية.
٦. تسجيل العمليات المهمة التي تُجرى على الوثائق، متى كان ذلك مطلوباً.
٧. تطبيق آليات مناسبة لحماية البيانات من التعديل أو الحذف غير المصرح به.

٨. تنظيم تحديث الأنظمة ومعالجة الأعطال التي قد تؤثر في سلامة السجلات.

٩. وضع إجراءات لاستمرار العمل عند تعذر الوصول إلى النظام الإلكتروني.

١٠. مراعاة متطلبات نقل البيانات أو ترحيلها عند تغيير الأنظمة التقنية.

ويجب ألا يفهم وجود نسخة احتياطية على أنه ضمان كامل لاستمرارية البيانات؛ إذ تتطلب الحماية الفعالة التحقق من سلامة النسخ وإمكان استعادتها، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بإدارتها، ومراعاة المخاطر التي قد تؤثر في النسخ الأصلية والاحتياطية معًا. كما ينبغي أن تكون التدابير التقنية متناسبة مع طبيعة المعلومات وحساسيتها، وأن تُعتمد بالتنسيق مع الجهات التقنية المختصة.

خامسًا: تصنيف الوثائق ومدد الاحتفاظ بها

يساعد تصنيف الوثائق على تحديد أسلوب التعامل معها، ومستوى الحماية المطلوب، والجهات المخولة بالاطلاع عليها، والمدة المناسبة للاحتفاظ بها. ويمكن أن يستند التصنيف إلى معايير متعددة، منها طبيعة الوثيقة، والغرض من إنشائها، وحساسيتها، وقيمتها الإدارية أو القانونية، ومتطلبات الرجوع إليها. أما مدد الاحتفاظ، فينبغي تحديدها وفق التشريعات واللوائح والتعليمات المعمول بها، ومتطلبات الأرشفة والرقابة، والحاجة الإدارية المشروعة إلى الوثائق. ولا يصح اعتماد مدة موحدة لجميع السجلات دون مراعاة اختلاف وظائفها وآثارها القانونية. كما لا يجوز إتلاف وثيقة لمجرد انتهاء الحاجة التشغيلية إليها إذا كان الاحتفاظ بها واجبًا بموجب القانون أو لارتباطها بمراجعة أو تحقيق أو مطالبة قائمة. وعند انتهاء مدة الاحتفاظ، تُتبع الإجراءات المعتمدة للإتلاف الآمن أو النقل إلى الأرشفة الدائم، وفق نوع الوثيقة وصلاحيات الجهة المسؤولة.

سادسًا: الاسترجاع والتداول والإعارة

تتطلب إدارة الوثائق وضع آلية واضحة لطلب الوثائق واسترجاعها وتداولها بين الجهات المخولة، بما يحقق التوازن بين سهولة الوصول إلى المعلومات والمحافظة على سلامتها وسريتها.

وينبغي أن تتضمن هذه الآلية تحديد الجهة التي تتلقى طلبات الاسترجاع، والتحقق من صلاحية مقدم الطلب، وتسجيل عمليات الإعارة أو النقل عندما تستدعي طبيعة الوثيقة ذلك، وضمان إعادة الوثائق إلى أماكن حفظها.

وفي البيئة الإلكترونية، ينبغي أن تخضع عمليات الاطلاع والتنزيل والتعديل والمشاركة للضوابط المعتمدة، مع مراعاة الحد من النسخ غير الضرورية للمعلومات الحساسة.

كما يجب أن تتوافر إجراءات لمعالجة حالات فقد الوثائق أو تعذر الوصول إليها أو اكتشاف تلفها، تشمل الإبلاغ عن الحالة وتقييم أثرها واتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة.

المطلب الخامس: ضبط صلاحيات الاطلاع

أولًا: مفهوم صلاحيات الاطلاع وأهميتها

صلاحيات الاطلاع هي الحدود التنظيمية التي تحدد الأشخاص أو الجهات المخولة بالوصول إلى وثيقة أو سجل أو مجموعة من المعلومات، وفق مقتضيات الوظيفة والغرض المشروع من الاستخدام.

ويُعد ضبط هذه الصلاحيات عنصرًا أساسيًا في حماية الوثائق، إذ لا يكفي أن تكون المعلومات محفوظة في مكان آمن إذا كان بإمكان أشخاص غير مخولين الوصول إليها أو نسخها أو تعديلها أو إفشاؤها.

كما أن الإفراط في تقييد الوصول قد يعطل العمل ويؤخر اتخاذ القرارات؛ ولذلك ينبغي أن يقوم تنظيم الصلاحيات على التوازن بين حماية المعلومات وتيسير استخدامها المشروع. ويستند هذا التنظيم إلى مبدأ الحاجة الوظيفية، الذي يقتضي إتاحة المعلومات بالقدر اللازم لأداء المهام، دون منح صلاحيات أوسع من الحاجة الفعلية.

ثانيًا: المبادئ المنظمة لصلاحيات الاطلاع

تقوم إدارة الصلاحيات على عدد من المبادئ الأساسية:

1 تحديد الحاجة الوظيفية: منح الوصول إلى المعلومات استنادًا إلى متطلبات الوظيفة الفعلية.

2 الحد الأدنى من الصلاحيات: قصر صلاحيات المستخدم على ما يحتاج إليه لأداء مهامه، دون منح وصول شامل غير مبرر.

3 وضوح المسؤولية: تحديد الجهة المخولة بالموافقة على منح الصلاحيات أو تعديلها أو إلغائها.

4 الفصل بين المهام: عدم جمع الصلاحيات المتعارضة لدى شخص واحد متى كان الفصل بينها ضروريًا للحد من الأخطاء أو إساءة الاستخدام.

5 التحقق من الهوية: التأكد من هوية المستخدم قبل إتاحة الوصول إلى الوثائق والأنظمة التي تتطلب ذلك.

6 التوثيق: تسجيل منح الصلاحيات وتعديلها وإلغائها وفق النظام المعتمد.

7 المراجعة الدورية: التحقق من استمرار الحاجة إلى الصلاحيات الممنوحة، وإزالة ما لم تعد له ضرورة.

8 المساءلة: تحديد المسؤوليات المتعلقة باستخدام المعلومات، ومعالجة حالات الوصول غير المصرح به وفق الإجراءات القانونية والتنظيمية.

ثالثًا: تحديد مستويات الاطلاع

يمكن للمنشأة اعتماد مستويات مختلفة للاطلاع على الوثائق بحسب حساسيتها وطبيعة العمل، على أن تكون هذه المستويات واضحة ومحددة في سياسة تصنيف المعلومات.

ولا ينبغي فرض مسميات موحدة لجميع المنشآت؛ إذ تختلف أنظمة التصنيف باختلاف التشريعات واللوائح والاختصاصات. والمهم أن يحدد النظام المعتمد معنى كل مستوى، والجهات التي تملك صلاحية الاطلاع عليه، وشروط تداوله ونسخه ومشاركته.

كما يجب التمييز بين حق الاطلاع على الوثيقة وحق تعديلها أو اعتمادها أو إصدارها إلى جهة خارجية؛ فهذه صلاحيات مختلفة، ولا يلزم أن تجتمع لدى الشخص نفسه.

وقد يحتاج بعض العاملين إلى الاطلاع على جزء محدد من الوثيقة دون بقية محتوياتها، وهو ما يستدعي، عند الإمكان، استخدام وسائل تنظيمية أو تقنية تسمح بتحديد نطاق الوصول وفق الحاجة.

رابعاً: منح الصلاحيات وتعديلها وإلغاؤها

ينبغي أن تخضع صلاحيات الاطلاع لإجراء رسمي يحدد كيفية طلبها واعتمادها وتنفيذها ومراجعتها.

وتبدأ العملية بتحديد الحاجة الوظيفية، ثم مراجعة الطلب من الجهة المختصة، واعتماده من صاحب الصلاحية، وتطبيقه في النظام أو على الوثائق المعنية. وتُراجع الصلاحيات عند تغير المهام أو انتقال الموظف إلى وظيفة أخرى أو انتهاء تكليفه أو انتهاء خدمته، أو عند تغير متطلبات العمل أو تصنيف المعلومات. كما يجب إلغاء الصلاحيات التي لم تعد لها حاجة مشروعة، وعدم ترك الحسابات أو الأذونات السابقة فعالة دون مسوغ.

ويُستحسن توثيق القرارات المتعلقة بالصلاحيات بما يتيح التحقق من الجهة التي اعتمدتها وتاريخ تنفيذها ونطاقها، مع إجراء مراجعات دورية تناسب مستوى المخاطر وحساسية المعلومات.

خامساً: مراجعة استخدام الصلاحيات

لا تقتصر الحماية على منح الصلاحيات بصورة صحيحة؛ بل تتطلب أيضاً التحقق من استخدامها وفق الغرض المحدد.

ويمكن أن تشمل المراجعة، بحسب طبيعة النظام، التحقق من سلامة سجلات الوصول، ومراجعة الأذونات الواسعة، ورصد الاستخدامات غير المعتادة، وفحص الالتزام بإجراءات مشاركة الوثائق.

ويجب أن تُنفذ هذه المراجعة وفق أساس تنظيمي مشروع، وبما يحترم حقوق العاملين وخصوصيتهم، ويمنع استخدام الرقابة على الأنظمة لأغراض غير مشروعة. وعند اكتشاف وصول غير مصرح به، تُوثق الواقعة وتُحال إلى الجهة المختصة، ويُقيم أثرها، وتُتخذ التدابير المناسبة للحد من استمرارها ومعالجة أسبابها.

سادساً: مسؤوليات المستخدمين

يلتزم كل مستخدم للوثائق والسجلات باحترام حدود الصلاحيات الممنوحة له، واستخدام المعلومات لأغراض العمل المشروعة، وعدم مشاركة بيانات الدخول أو تمكين الآخرين من استخدام صلاحياته.

كما يجب عليه المحافظة على الوثائق التي تقع تحت مسؤوليته، وعدم نسخها أو نقلها أو نشرها خارج القنوات المعتمدة، والإبلاغ عن حالات الفقد أو الاشتباه في الوصول غير المصرح به وفق الإجراءات المقررة.

وتقع على الإدارة مسؤولية توضيح هذه الالتزامات، وتوفير التدريب اللازم، وتحديد آليات الإبلاغ عن المخالفات، وضمان تطبيق المساءلة وفق القواعد القانونية والتنظيمية.

المطلب السادس: حماية المعلومات الحساسة

أولاً: مفهوم المعلومات الحساسة

المعلومات الحساسة هي المعلومات التي قد يؤدي الاطلاع عليها أو استخدامها أو تغييرها أو إفشاؤها دون تصريح إلى إلحاق ضرر بالأفراد أو بالمنشأة أو بالجهات المرتبطة بها، أو إلى الإخلال بالالتزامات القانونية والتنظيمية.

وتختلف طبيعة الحساسية بحسب السياق؛ فقد ترتبط المعلومات بخصوصية الأشخاص، أو بسرية المعاملات، أو بسلامة السجلات، أو باستمرارية الخدمات، أو بمتطلبات تنظيمية خاصة. ولا تُعد جميع المعلومات المتعلقة بالحراسة متساوية في مستوى الحساسية، كما لا يجوز افتراض أن كل وثيقة داخل المنشأة سرية بالدرجة نفسها. بل ينبغي تصنيف المعلومات وفق معايير واضحة تراعي طبيعتها وآثار الإفصاح عنها والمتطلبات القانونية ذات الصلة.

ثانياً: أنواع المعلومات التي قد تستلزم حماية خاصة

يمكن أن تشمل المعلومات التي تتطلب حماية إضافية، بحسب طبيعة المنشأة واختصاصاتها:

١. البيانات الشخصية للعاملين والزوار والمراجعين.
 ٢. السجلات التي تتضمن معلومات خاصة أو مالية أو إدارية غير مخصصة للنشر.
 ٣. تقارير الحوادث والوثائق المرتبطة بالمراجعات أو التحقيقات الجارية.
 ٤. بيانات الدخول إلى الأنظمة الإلكترونية ومعلومات التحقق من الهوية.
 ٥. الوثائق الإدارية التي تخضع لقيود قانونية أو تنظيمية على تداولها.
 ٦. المعلومات المتعلقة باستمرارية الخدمات والأنظمة التشغيلية، متى كانت خاضعة لقيود مشروعة على الإفصاح.
 ٧. المراسلات الرسمية التي تحدد قواعد تداولها أو تصنيفها.
 ٨. أي معلومات أخرى يصنفها النظام المعتمد باعتبارها مقيدة أو حساسة.
- ولا يعني إدراج هذه الفئات أن جميع وثائقها سرية تلقائياً؛ بل يتحدد مستوى الحماية وفق طبيعة المعلومات والتصنيف المعتمد والسند القانوني أو التنظيمي ذي الصلة.

ثالثاً: مبادئ حماية المعلومات الحساسة

تستند حماية المعلومات الحساسة إلى مبادئ مترابطة، من أبرزها:

- 1 **المشروعية:** جمع المعلومات واستخدامها ومشاركتها في إطار قانوني وتنظيمي واضح.
- 2 **تحديد الغرض:** استخدام المعلومات للغرض الذي جُمعت من أجله أو لغرض آخر يجيزه القانون.
- 3 **تقليل البيانات:** عدم جمع معلومات شخصية أو حساسة تتجاوز الحاجة المشروعة.
- 4 **تقييد الوصول:** إتاحة المعلومات للأشخاص المخولين، وفق متطلبات العمل.
- 5 **سلامة المعلومات:** حماية البيانات من التغيير أو الحذف أو الإتلاف غير المصرح به.
- 6 **السرية:** منع الإفشاء غير المشروع، مع مراعاة حالات الإفصاح التي يوجبها القانون أو تسمح بها القواعد المعمول بها.
- 7 **المساءلة:** تحديد المسؤوليات وإمكان التحقق من الالتزام بضوابط الحماية.
- 8 **الاستجابة للحوادث:** وضع إجراءات للإبلاغ عن حالات فقد المعلومات أو الاشتباه في تسريبها أو إساءة استخدامها.

رابعاً: حماية المعلومات في بيئة العمل الورقية

تتطلب حماية الوثائق الورقية تحديد أماكن حفظ مناسبة، وتنظيم الوصول إليها، وضبط نسخها وتداولها، ومنع ترك الوثائق الحساسة في أماكن مفتوحة أو إتاحتها لغير المخولين. كما ينبغي مراعاة إجراءات نقل الوثائق بين الجهات، والتأكد من تسليمها إلى المستلم المخول، وحفظها بعد انتهاء استخدامها، وعدم التخلص منها إلا وفق قواعد الإتلاف المعتمدة. وعندما تتضمن الوثائق بيانات شخصية أو معلومات مقيدة، يجب أن يقتصر الاطلاع عليها على القدر الضروري لأداء المهمة، مع مراعاة أي متطلبات خاصة يقررها القانون أو التنظيم.

خامساً: حماية المعلومات في البيئة الإلكترونية

تتطلب حماية المعلومات الإلكترونية تكامل الضوابط الإدارية والتقنية، بما يتناسب مع مستوى الحساسية والمخاطر المحتملة.

ومن التدابير العامة التي يمكن اعتمادها، بحسب طبيعة النظام:

- استخدام حسابات فردية للمستخدمين متى أمكن، وتجنب الحسابات المشتركة التي تعيق تحديد المسؤولية.
- تطبيق وسائل تحقق مناسبة من هوية المستخدم.
- تنظيم الصلاحيات ومراجعتها بصورة دورية.
- حماية نقل المعلومات وتخزينها بوسائل تقنية مناسبة.
- المحافظة على النسخ الاحتياطية والتحقق من إمكان استعادتها.
- مراقبة سلامة الأنظمة والسجلات وفق قواعد مشروعة ومحددة.
- تحديث الأنظمة ومعالجة الثغرات وفق الإجراءات الفنية المعتمدة.
- تنظيم استخدام وسائل التخزين والنقل والمشاركة الخارجية.
- وضع آليات للإبلاغ عن الحوادث المتعلقة بسرية المعلومات أو سلامتها أو توافرها.

وينبغي أن تُحدد التدابير التفصيلية بالتنسيق مع الجهات التقنية المختصة، وألا يُكتفى بإجراءات عامة لا تتناسب مع المخاطر الفعلية أو المتطلبات التنظيمية للمنشأة.

سادساً: التعامل مع حالات الإفشاء أو الفقد أو الوصول غير المصرح به

قد تتعرض المعلومات الحساسة للفقد أو الإفشاء أو التعديل غير المصرح به نتيجة خطأ بشري أو قصور تنظيمي أو خلل تقني أو تصرف مخالف.

وفي هذه الحالات، ينبغي اتباع إجراء معتمد يحدد كيفية الإبلاغ عن الواقعة، والجهة المسؤولة عن تقييمها، والتدابير الأولية التي يجوز اتخاذها، وآلية حفظ المعلومات ذات الصلة، ومتطلبات الإخطار القانوني أو التنظيمي عند انطباقها.

ويجب أن يراعي التعامل مع الواقعة سرعة الاحتواء وحماية الحقوق، دون إجراء تحقيقات أو اتخاذ تدابير تتجاوز الاختصاصات المقررة.

كما ينبغي توثيق الواقعة والإجراءات المتخذة والقرارات الصادرة بشأنها، وتقييم أسبابها، واتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة، مع مراجعة الإجراءات الوقائية لتقليل احتمالات تكرارها.

ولا يجوز افتراض مسؤولية شخص بعينه قبل التحقق من الوقائع والظروف المحيطة، كما ينبغي أن تتم المساءلة وفق الإجراءات القانونية والضمانات المقررة.

سابعاً: التوعية والمسؤولية المهنية

تتطلب حماية المعلومات الحساسة وعيًّا مهنيًّا مستمرًّا لدى العاملين، لأن بعض المخاطر قد تنشأ عن ممارسات تبدو بسيطة، مثل تداول الوثائق دون حاجة، أو مشاركة المعلومات عبر قنوات غير معتمدة، أو ترك الملفات متاحة في أماكن مشتركة، أو استخدام صلاحيات العمل لأغراض شخصية.

ولذلك، ينبغي أن تتضمن برامج التأهيل الوظيفي توضيح قواعد السرية، وحدود الاطلاع، ومسؤوليات المستخدمين، وآليات الإبلاغ عن المخالفات، والعواقب المترتبة على إساءة استخدام المعلومات وفق الأنظمة المعمول بها.

كما يجب أن تلتزم الإدارة بتوفير إجراءات واضحة وقابلة للتطبيق، وألا تكتفي بتوجيه العاملين إلى المحافظة على السرية دون بيان الوسائل العملية اللازمة لذلك.

وتتحقق الحماية الفعالة عندما تتكامل السياسات المكتوبة مع التدريب والمراجعة والضوابط التقنية والمساءلة العادلة.

الباب الثاني:
تخطيط وتصميم نظم تأمين حراسة
المنشآت الحيوية
الفصل السادس:
تحديد متطلبات الحماية وتقييم المخاطر.



المبحث الأول: تحديد الأصول والوظائف الحيوية

المطلب الأول: حصر الأصول المادية

أولاً: مفهوم الأصول المادية وأهميتها

الأصول المادية هي الموارد الملموسة التي تمتلكها المنشأة أو تستخدمها أو تعتمد عليها في أداء وظائفها، وتشمل المباني والمرافق والتجهيزات والآلات والمعدات ووسائل النقل والبنية التحتية وغيرها من الموجودات ذات الصلة بعمل المنشأة.

ويُعد حصر هذه الأصول خطوة أساسية في تخطيط الحماية؛ لأنه يساعد على تكوين صورة منظمة عن الموارد التي ينبغي المحافظة عليها، وتحديد الجهات المسؤولة عنها، وفهم دورها في أداء الوظائف الأساسية. كما يتيح الحصر التمييز بين الأصول التي يمكن تعويضها أو استبدالها بسهولة، وتلك التي قد يؤدي فقدانها أو تعطيلها إلى اضطراب جوهري في العمل.

ولا ينبغي أن يُبنى تقدير أهمية الأصل على قيمته المالية وحدها؛ إذ قد تكون بعض الأصول مرتفعة القيمة لكنها قابلة للاستبدال دون أثر كبير في استمرارية الخدمة، في حين قد يكون أصل آخر أقل قيمة مادية، لكنه ضروري لتشغيل وظيفة أساسية ولا يتوافر له بديل مناسب في الوقت المطلوب.

وبناءً على ذلك، فإن حصر الأصول لأغراض الحماية يختلف عن الجرد المحاسبي أو الإداري العام، مع وجود علاقة تكامل بينهما. فالجرد المحاسبي يركز على إثبات الموجودات وقيمتها وملكيته، بينما يركز الحصر الأمني والتشغيلي على أهمية الأصل، ووظيفته، ومدى تأثير فقدانه أو تعطل استخدامه في سلامة الأشخاص واستمرارية الخدمات.

ثانياً: أنواع الأصول المادية

تعدد الأصول المادية في المنشآت الحيوية بحسب طبيعة نشاطها وحجمها، ويمكن تصنيفها تصنيفاً عاماً يشمل الفئات الآتية:

- 1 المباني والمنشآت:** وتشمل المباني الإدارية والخدمية، والمرافق التشغيلية، والمستودعات، والمنشآت المخصصة لتقديم الخدمات الأساسية.
- 2 التجهيزات والمعدات:** وتشمل المعدات والأجهزة والوسائل المستخدمة في تشغيل المنشأة أو صيانة مرافقها أو تقديم خدماتها.
- 3 البنية التحتية:** وتشمل المرافق التي تعتمد عليها المنشأة في استمرار أعمالها، مثل شبكات الطاقة الداخلية والمياه والصرف الصحي والتجهيزات المرتبطة بالتشغيل.
- 4 وسائل النقل والحركة:** وتشمل المركبات والوسائل التي تستخدمها المنشأة في نقل العاملين أو المعدات أو المواد اللازمة لأداء مهامها.
- 5 الأصول المساندة:** وتشمل الأثاث والمخازن والتجهيزات والموارد المادية التي تدعم الوظائف الإدارية والتشغيلية.
- 6 الأصول ذات القيمة الوظيفية الخاصة:** وهي الأصول التي ترتبط بأهميتها بالدور الذي تؤديه في استمرار الخدمة، أو بصعوبة استبدالها، أو بما يترتب على تعطيلها من آثار مهمة.

ولا يعني هذا التصنيف أن جميع الأصول الواردة فيه تتمتع بدرجة واحدة من الأهمية؛ بل ينبغي تقييم كل أصل في ضوء وظيفته، ومدى الحاجة إليه، والبدايل المتاحة، والآثار المحتملة لفقده أو تعطل استخدامه.

ثالثاً: منهجية حصر الأصول

يتطلب الحصر الفعال اتباع منهج منظم يضمن شمول الأصول ذات الصلة، ودقة بياناتها، وإمكان مراجعتها وتحديثها.

ويمكن تنفيذ هذه العملية من خلال المراحل الآتية:

1 تحديد نطاق الحصر: بتحديد المنشأة أو المرفق أو النشاط الذي يشمل الحصر، والجهات المسؤولة عن توفير المعلومات ومراجعتها.

2 جمع البيانات المتاحة: بالاستفادة من سجلات الأصول والجرد الإداري والوثائق التشغيلية وبيانات الصيانة والمعلومات التي توفرها الإدارات المختصة.

3 التحقق من المعلومات: بمراجعة مدى مطابقة البيانات للسجلات المعتمدة والواقع الفعلي، وتصحيح أوجه النقص أو التعارض.

4 تحديد المسؤولية الإدارية: بتعيين الجهة المسؤولة عن كل أصل، أو عن مجموعة الأصول التي تقع ضمن اختصاصها.

5 بيان الوظيفة المرتبطة بالأصل: بتوضيح الغرض من استخدامه، والخدمات التي يدعمها، ومدى تأثير تعطل استخدامه في العمل.

6 تقدير أهمية الأصل: بالنظر إلى قيمته الوظيفية، وتأثير فقده أو تعطل استخدامه، وإمكان استبداله، والوقت اللازم لاستعادة وظيفته.

7 توثيق نتائج الحصر: بإدراج البيانات في سجل معتمد يتيح مراجعتها وتحديثها وفق التغيرات التي تطرأ على المنشأة.

وينبغي تنفيذ الحصر بالتنسيق بين إدارة الحراسة والإدارات التشغيلية والفنية والمالية وغيرها من الجهات ذات الصلة، بحسب طبيعة الأصل واختصاصات كل إدارة. فإدارة الحراسة تمتلك منظوراً يتعلق بمتطلبات الحماية، بينما تمتلك الإدارات الفنية والتشغيلية معلومات تفصيلية عن وظيفة الأصل ودرجة الاعتماد عليه وإمكان استبداله أو إصلاحه.

ويحقق هذا التكامل تقديراً أكثر دقة لأهمية الأصول، ويحد من اتخاذ قرارات الحماية بناءً على اعتبارات شكلية أو معلومات غير مكتملة.

رابعاً: البيانات الأساسية لسجل الأصول

يُستحسن أن يتضمن سجل الأصول المعد لأغراض تخطيط الحماية بيانات تساعد على فهم أهميتها وتحديد متطلبات المحافظة عليها، ومن أبرزها:

- الاسم التعريفي للأصل.
- نوع الأصل وتصنيفه الإداري.
- الجهة المسؤولة عنه.
- الوظيفة أو الخدمة التي يدعمها.
- مدى أهميته لاستمرار العمل.

- البدائل المتاحة عند تعطل استخدامه.
- المدة التقديرية اللازمة لاستعادة وظيفته أو توفير بديل مناسب، بناءً على معلومات الجهة الفنية المختصة.
- المتطلبات العامة المتعلقة بصيانتها واستمرارية استخدامه.
- تاريخ آخر مراجعة للبيانات.

وتُحدد تفاصيل السجل بحسب طبيعة المنشأة واحتياجاتها. كما ينبغي أن تقتصر البيانات المتداولة في السجلات العامة على ما يلزم لأغراض الإدارة والتخطيط، وأن تُحفظ المعلومات التفصيلية التي قد يؤدي الإفصاح عنها إلى زيادة المخاطر وفق ضوابط الاطلاع والتداول المعتمدة.

خامسًا: أهمية تحديث حصر الأصول

لا يُعد حصر الأصول إجراءً لمرة واحدة، بل عملية مستمرة ترتبط بالتغيرات التي تطرأ على المنشأة ومرافقها وتجهيزاتها ووظائفها. فقد تضاف أصول جديدة، أو تُستبعد أصول قديمة، أو تتغير وظيفة أحد المرافق، أو تصبح بعض المعدات أكثر أهمية نتيجة تغير طبيعة التشغيل أو تقلص البدائل المتاحة. ولذلك، ينبغي مراجعة بيانات الأصول بصورة دورية، وكذلك عند حدوث تغييرات جوهرية في البنية المادية للمنشأة أو طبيعة خدماتها أو أنماط تشغيلها. كما يجب تحديد الجهة المسؤولة عن الإبلاغ عن التغيرات، وآلية تحديث السجلات، بما يضمن اعتماد خطط الحماية على معلومات حديثة وموثوقة.

المطلب الثاني: تحديد الأنظمة والخدمات الأساسية

أولًا: مفهوم الأنظمة والخدمات الأساسية

الأنظمة الأساسية هي المكونات المادية أو التقنية أو الإدارية المترابطة التي تعمل معًا لتمكين المنشأة من أداء وظائفها. أما الخدمات الأساسية فهي الخدمات أو الأنشطة التي يؤدي توقفها أو تراجعها بصورة جوهرية إلى آثار مهمة في سلامة الأشخاص أو مصالح المجتمع أو استمرارية المرافق والجهات المستفيدة.

ويُعد التمييز بين النظام والخدمة أمرًا مهمًا في تخطيط الحماية؛ لأن النظام يمثل مجموعة من المكونات والعمليات المترابطة، بينما تمثل الخدمة النتيجة التي ينبغي أن يوفرها هذا النظام للمستفيدين.

وقد تعتمد الخدمة الواحدة على أكثر من نظام، كما قد يسهم النظام الواحد في تقديم خدمات متعددة. ولهذا، فإن دراسة الأنظمة والخدمات ينبغي أن تتجاوز حصر المكونات منفردة إلى فهم الوظائف التي تؤديها والعلاقات التي تربط بينها.

وتحدد أهمية الخدمة بحسب طبيعتها، وعدد المستفيدين منها، وآثار انقطاعها، والمدة التي يمكن تحمل توقفها، والبدائل المتاحة لتقديمها، ومدى ارتباطها بخدمات أخرى.

ثانيًا: تحديد الخدمات التي لا يمكن الاستغناء عنها

تختلف الخدمات الأساسية باختلاف نوع المنشأة واختصاصها. فقد ترتبط في المنشآت الصحية بتقديم الرعاية الطبية الضرورية، وفي منشآت المياه بتوفير المياه الصالحة للاستخدام، وفي منشآت الطاقة باستمرار الإمداد، وفي مرافق النقل بإتاحة الحركة اللازمة للأفراد والبضائع. أما في المنشآت الإدارية والخدمية، فقد تتمثل الوظائف الأساسية في استمرار تقديم الخدمات العامة، أو إدارة المعاملات الضرورية، أو دعم أعمال الجهات الأخرى. ولذلك، ينبغي أن يبدأ تحديد الخدمات الأساسية بفهم الغرض المؤسسي للمنشأة، ثم تحديد الخدمات التي لا يمكن تعليقها أو تقليصها دون آثار مهمة، والخدمات التي يمكن تأجيلها أو تقديمها بوسائل بديلة خلال فترات الاضطراب.

ويساعد هذا التمييز على توجيه موارد الحماية نحو الوظائف الأكثر أهمية، بدلاً من توزيعها بالتساوي على جميع الأنشطة بصرف النظر عن آثار تعطّلها.

ثالثاً: معايير تقييم أهمية الخدمات

يمكن الاستناد إلى مجموعة من المعايير العامة لتحديد أهمية كل خدمة، من أبرزها:

1 أثر الانقطاع: مدى الضرر الذي قد ينشأ عن توقف الخدمة أو تراجعها، سواء تعلق بسلامة الأشخاص أو المصالح العامة أو انتظام العمل.

2 نطاق المستفيدين: عدد الأشخاص أو الجهات التي تتأثر بتعطّل الخدمة، مع مراعاة طبيعة احتياجاتهم.

3 مدة التحمل: الفترة التي يمكن خلالها استمرار العمل دون الخدمة قبل ظهور آثار جوهريّة.

4 توافر البدائل: مدى إمكان تقديم الخدمة بوسيلة أخرى أو من خلال جهة بديلة.

5 سرعة الاستعادة: الوقت المتوقع لإعادة الخدمة إلى مستوى مقبول بعد تعطّلها.

6 الارتباط بالخدمات الأخرى: مدى اعتماد خدمات أخرى على استمرار هذه الخدمة.

7 الالتزامات القانونية والتنظيمية: ما قد يترتب على توقف الخدمة من إخلال بواجبات قانونية أو تنظيمية.

8 الأثر التراكمي للانقطاع: احتمال تزايد الضرر كلما طال توقف الخدمة أو تكررت حالات تعطّلها.

ولا ينبغي تطبيق هذه المعايير بصورة آلية منفصلة عن سياق المنشأة؛ إذ قد تكون خدمة محدودة النطاق ذات أهمية كبيرة بسبب ارتباطها بسلامة الأشخاص أو اعتماد خدمات أخرى عليها. كما قد تكون خدمة واسعة الاستخدام قابلة للاستبدال مؤقتاً بوسائل بديلة، مما يغير تقدير أولويتها النسبية.

رابعاً: حصر الأنظمة الداعمة للخدمات

بعد تحديد الخدمات الأساسية، تُحصر الأنظمة التي تدعم تقديمها، وتُدرس العلاقة بين كل نظام والخدمة المرتبطة به.

وقد تشمل هذه الأنظمة، بحسب طبيعة المنشأة، أنظمة التشغيل والصيانة، والإمداد بالطاقة والمياه، والاتصالات الداخلية، وتقنية المعلومات، وإدارة الموارد، والمرافق المساندة.

ويهدف هذا الحصر إلى فهم المتطلبات التي لا يمكن استمرار الخدمة دونها، وتحديد المكونات التي قد يؤدي تعطّلها إلى اضطراب العمل.

ويجب أن يتم ذلك بالتعاون مع الإدارات الفنية والتشغيلية؛ لأن تحديد أهمية النظام يتطلب معرفة وظيفته الفعلية، والبدائل المتاحة له، والقيود التي قد تؤثر في استمراره. كما ينبغي التمييز بين الأنظمة التي يؤدي تعطيلها مباشرة إلى توقف الخدمة، والأنظمة التي يقتصر أثر تعطيلها على إبطاء العمل أو تقليل كفاءته، والأنظمة التي يمكن تجاوزها مؤقتًا دون تأثير جوهري.

خامسًا: العلاقة بين الأصول والأنظمة والخدمات

تقوم عملية تحديد متطلبات الحماية على الربط بين ثلاثة مستويات متكاملة:

- **الأصول:** الموارد التي تعتمد عليها المنشأة في أداء أعمالها.
- **الأنظمة:** المكونات المترابطة التي تستخدم هذه الموارد لتنفيذ العمليات.
- **الخدمات:** الوظائف والنتائج التي ينبغي استمرار تقديمها.

ويمكن توضيح هذه العلاقة بمثال عام من منشأة صحية؛ إذ تمثل المعدات والمرافق أصولًا مادية، بينما تمثل منظومة التشغيل والصيانة والإمداد أنظمة داعمة، وتمثل الخدمة الأساسية في تقديم الرعاية الصحية اللازمة للمستفيدين. وقد يؤدي تعطيل أحد الأصول إلى التأثير في نظام معين، ثم ينعكس ذلك على الخدمة التي يعتمد عليها. وقد يحدث العكس أيضًا؛ إذ يؤدي تعطيل خدمة مساندة إلى تعطيل استخدام أصول سليمة ماديًا.

ويبين هذا المثال أن سلامة الأصل لا تعني بالضرورة استمرار الخدمة، وأن تقييم الحماية يجب أن يركز على النتائج الوظيفية والتشغيلية، لا على المحافظة على الموجودات المادية وحدها.

سادسًا: توثيق الأنظمة والخدمات الأساسية

ينبغي توثيق الأنظمة والخدمات الأساسية في سجل تنظيمي يوضح وظيفة كل نظام، والخدمات التي يدعمها، والجهة المسؤولة عنه، والاعتماد على الأنظمة الأخرى، والآثار المتوقعة لتعطله، والبدائل المتاحة لاستمرار الخدمة.

ويستخدم هذا السجل بوصفه مرجعًا لتحديد متطلبات الحماية واستمرارية الأعمال، على أن تراعى فيه ضوابط تصنيف المعلومات وصلاحيات الاطلاع.

كما ينبغي تحديثه عند إدخال تغييرات جوهريّة على أنظمة التشغيل أو طبيعة الخدمات أو الجهات المسؤولة عنها، لضمان استمرار ارتباط خطط الحماية بالواقع الفعلي للمنشأة.

المطلب الثالث: تحديد الموارد البشرية ذات الصلة

أولًا: أهمية الموارد البشرية في استمرارية الوظائف الحيوية

تمثل الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في تشغيل المنشآت الحيوية وإدارة خدماتها والمحافظة على استمراريّتها. فالمباني والمعدات والأنظمة التقنية لا تحقق أهدافها بصورة مستقلة، وإنما تعتمد في كثير من الأحيان على أشخاص يمتلكون المعرفة والمهارات والصلاحيات اللازمة لتشغيلها وصيانتها وإدارتها.

وتشمل الموارد البشرية ذات الصلة العاملين في إدارة الحراسة، والموظفين المسؤولين عن التشغيل والصيانة، والعاملين في السلامة والطوارئ، والكوادر الفنية، والمسؤولين الإداريين، وغيرهم ممن تتوقف عليهم وظائف أساسية داخل المنشأة.

ولا يعني تحديد الموارد البشرية لأغراض تخطيط الحماية التركيز على الأفراد بوصفهم أصولاً مادية؛ بل المقصود تحديد الأدوار الوظيفية والقدرات اللازمة لاستمرار الخدمات، ومعرفة مدى اعتماد العمل على خبرات أو مهارات أو صلاحيات معينة.

ومن ثم، فإن التخطيط السليم ينبغي أن يوازن بين حماية العاملين والزوار من جهة، وضمان توافر الكفاءات والقدرات البشرية اللازمة لاستمرار الوظائف الحيوية من جهة أخرى.

ثانيًا: تحديد الأدوار والاختصاصات الحرجة

يتطلب تحديد الموارد البشرية ذات الصلة معرفة الوظائف التي يؤدي غياب شاغليها أو تعذر الوصول إليهم إلى تأثير مهم في سير العمل.

وقد تشمل هذه الوظائف، بحسب طبيعة المنشأة:

١. الوظائف الإشرافية والإدارية التي تتولى اتخاذ القرارات اللازمة لاستمرار العمل.
٢. الوظائف الفنية التي تتطلب معرفة تخصصية لتشغيل الأنظمة أو صيانتها.
٣. الوظائف التشغيلية المرتبطة مباشرة بتقديم الخدمات الأساسية.
٤. الوظائف المتعلقة بالسلامة والاستجابة للحوادث والطوارئ.
٥. الوظائف المسؤولة عن إدارة المعلومات والأنظمة التي تعتمد عليها الخدمات.
٦. الوظائف التي تتطلب صلاحيات رسمية أو اعتمادات محددة لا يمكن نقلها فوراً إلى بديل.

وينبغي أن ينصب التقييم على أهمية الوظيفة ومتطلباتها، لا على المكانة الوظيفية لشاغليها وحدها. فقد تكون وظيفة فنية غير إشرافية أكثر أهمية لاستمرار خدمة معينة من وظيفة إدارية أعلى مرتبة.

كما يجب التمييز بين الوظائف التي تتطلب حضوراً مستمراً، والوظائف التي يمكن أداؤها عن بُعد أو تأجيلها مؤقتاً، والوظائف التي يمكن توزيع مهامها على أكثر من موظف.

ثالثًا: تحديد الاحتياجات من الكفاءات والمهارات

بعد تحديد الوظائف المهمة، تُراجع الكفاءات اللازمة لأدائها، بما يشمل المؤهلات والخبرات والمهارات والتراخيص أو الاعتمادات المطلوبة بحسب طبيعة العمل.

ويهدف ذلك إلى معرفة مدى توافر الكفاءات الضرورية، وتحديد الوظائف التي تعتمد على خبرة فرد واحد أو عدد محدود من العاملين، وتقدير الحاجة إلى التدريب أو إعداد البدائل أو توثيق المعرفة المهنية.

ومن المهم ألا يؤدي الاعتماد على موظف واحد يمتلك معرفة تخصصية إلى نشوء نقطة ضعف تؤثر في استمرار الخدمة عند غيابه أو تعذر أداء مهامه. ولذلك، يُستحسن وضع ترتيبات مناسبة لنقل المعرفة وتدريب البديل، بما يتفق مع طبيعة الوظيفة والضوابط المعتمدة.

كما ينبغي مراعاة عوامل الإجهاد والإرهاق والغياب وتغير المناوبات؛ لما لها من أثر في قدرة العاملين على أداء مهامهم بصورة سليمة ومستدامة.

رابعًا: العلاقة بين الموارد البشرية ومتطلبات الحماية

ترتبط الموارد البشرية بتخطيط الحماية من جوانب متعددة؛ إذ تشمل مسؤولياتها الالتزام بالإجراءات، والإبلاغ عن الملاحظات والحوادث، والمشاركة في التدريب، والتعاون مع الإدارات المختصة، والمحافظة على المعلومات والوثائق التي تقع ضمن نطاق العمل. وتقتضي الإدارة الفعالة توضيح المسؤوليات والصلاحيات، وتحديد حدود الاختصاص، وتوفير التدريب اللازم، ووضع آليات للتواصل والتنسيق بين العاملين والجهات المعنية. كما ينبغي أن تتناسب متطلبات الحماية مع طبيعة المهام الوظيفية، وألا تُحمّل فئة من العاملين مسؤوليات تتجاوز تدريبهم أو صلاحياتهم القانونية والتنظيمية. ويجب كذلك أن تراعي خطط الحماية حقوق العاملين وكرامتهم وخصوصيتهم، وأن تستند إجراءات التحقق من الهوية أو الاطلاع على البيانات أو مراقبة الأداء إلى القواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

خامساً: إعداد البدائل وضمان استمرارية الوظائف

تُعد القدرة على توفير بدائل مناسبة للوظائف المهمة من العناصر الأساسية لاستمرارية العمل. فقد يؤدي غياب موظف يمتلك مهارة نادرة، أو تعذر حضور فريق فني، إلى تأخر استعادة خدمة أساسية حتى لو كانت الأصول والأنظمة المادية سليمة. ولذلك، ينبغي تحديد الوظائف التي تحتاج إلى بدائل مؤهلة، ووضع ترتيبات للتكليف المؤقت، وتوثيق إجراءات العمل، وتدريب العاملين القادرين على تولي المهام البديلة ضمن حدود كفاءاتهم وصلاحياتهم. كما ينبغي أن تتناسب ترتيبات البدائل مع حجم المنشأة وطبيعة خدماتها والموارد المتاحة، دون افتراض إمكان توفير بديل فوري لكل وظيفة. وتساعد هذه التدابير على تقليل الاعتماد المفرط على الأفراد، وتعزيز مرونة العمل، والحد من أثر الغياب أو تعذر أداء بعض المهام.

سادساً: توثيق الموارد البشرية ذات الصلة

يُستحسن إعداد سجل وظيفي لأغراض استمرارية الأعمال يوضح الوظائف المهمة، والكفاءات اللازمة لها، والجهات المسؤولة عن توفيرها، ومتطلبات التدريب أو الإحلال، والبدائل المهنية المتاحة.

ويجب أن يقتصر هذا السجل على البيانات اللازمة للتخطيط، مع مراعاة حماية البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية المقيدة، وعدم تداولها إلا بين الجهات المخولة. كما ينبغي مراجعة السجل عند تغير الهيكل التنظيمي أو انتقال الموظفين أو تغير متطلبات التشغيل، لضمان استمرار توافق الموارد البشرية مع الوظائف الحيوية.

المطلب الرابع: تحليل الاعتماد المتبادل بين الخدمات

أولاً: مفهوم الاعتماد المتبادل

يقصد بالاعتماد المتبادل العلاقة التي تجعل استمرار خدمة أو نظام أو وظيفة معينة مرتبطاً بتوافر خدمة أو نظام أو وظيفة أخرى. وقد يكون هذا الاعتماد مباشراً، عندما تتوقف خدمة على مورد محدد، أو غير مباشر، عندما يؤثر تعطل أحد المكونات في سلسلة من الخدمات المرتبطة به.

وتظهر أهمية هذا المفهوم في أن تعطل أحد العناصر قد يؤدي إلى آثار تتجاوز نطاقه المباشر، فتتأثر خدمات أخرى تعتمد عليه، وقد تتسع دائرة التأثير مع مرور الوقت.

فقد تعتمد خدمة تشغيلية على الكهرباء والاتصالات والمياه، بينما تعتمد الخدمات المساندة بدورها على أنظمة تقنية أو موارد بشرية مشتركة. وإذا تعطلت إحدى هذه الخدمات، فقد تتأثر قدرة المنشأة على تقديم خدمات أخرى، حتى لو لم تتعرض أصولها الأساسية لضرر مباشر.

ولهذا، فإن تقييم الأصول والوظائف كلاً على حدة لا يكفي دائماً لتقدير المخاطر؛ بل ينبغي فهم العلاقات التي تربط بينها، وتحديد المكونات المشتركة التي قد يؤدي تعطلها إلى آثار واسعة.

ثانياً: أنواع الاعتماد المتبادل

يمكن تصنيف الاعتماد المتبادل بين الخدمات وفق طبيعة العلاقة بينها، ومن أبرز أنواعه:

1 الاعتماد التشغيلي: يحدث عندما تحتاج خدمة إلى مدخلات أو عمليات توفرها خدمة أخرى بصورة مباشرة.

2 الاعتماد التقني: ينشأ عندما تعتمد الأنظمة أو الخدمات على بنية تقنية أو تجهيزات مشتركة لضمان عملها.

3 الاعتماد البشري: يظهر عندما تعتمد عدة خدمات على خبرة أو مهارة أو وظيفة بشرية مشتركة.

4 الاعتماد الإداري: يتمثل في ارتباط تنفيذ بعض الأعمال بقرارات أو موافقات أو إجراءات تصدر عن جهة إدارية معينة.

5 الاعتماد على الموارد المشتركة: ينشأ عندما تستخدم عدة خدمات مورداً واحداً، مثل مرفق أو نظام دعم أو وسيلة تشغيل مشتركة.

6 الاعتماد المتسلسل: يحدث عندما يؤدي تعطل عنصر إلى تعطيل عنصر آخر، ثم ينتقل الأثر إلى خدمات إضافية تعتمد على العنصر المتأثر.

وقد تجتمع عدة أنواع من الاعتماد في الخدمة الواحدة، مما يستدعي تحليلها بصورة مترابطة بدلاً من الاكتفاء بتصنيف واحد.

ثالثاً: منهجية تحليل الاعتماد المتبادل

يتطلب تحليل الاعتماد المتبادل اتباع خطوات منظمة تساعد على فهم العلاقات الوظيفية وتقدير آثار تعطلها.

1 تحديد الخدمة محل الدراسة: تبدأ العملية بتحديد الخدمة الأساسية التي يراد فهم متطلبات استمرارها.

2 تحديد المدخلات الضرورية: تُحصر الموارد والخدمات والأنظمة والمهارات البشرية التي تعتمد عليها الخدمة.

3 تحديد الخدمات التابعة: تُحدد الوظائف الأخرى التي تعتمد على الخدمة محل الدراسة، بما يوضح آثار تعطلها المحتملة.

4 دراسة البدائل: يُتحقق من وجود بدائل تشغيلية أو موارد احتياطية أو وسائل مؤقتة يمكن أن تحد من أثر التعطل.

5 تقدير أثر الانقطاع: تُدرس النتائج المحتملة لتوقف كل عنصر أو تراجع أدائه، مع مراعاة مدة الانقطاع ونطاقه.

6 تحديد نقاط الاعتماد المشتركة: تُحدد الموارد أو الأنظمة التي تعتمد عليها عدة خدمات، لما قد يترتب على تعطلها من آثار مترامنة.

7 توثيق النتائج: تُسجل العلاقات الأساسية بين الخدمات، والجهات المسؤولة عنها، والبدائل المتاحة، والاحتياجات التي تتطلب معالجة أو تخطيطًا إضافيًا.

وينبغي أن يتم التحليل بالتعاون بين الجهات التشغيلية والفنية والإدارية ذات الصلة؛ لأن الاعتماد المتبادل قد يتجاوز حدود إدارة واحدة، وقد لا تتوافر لدى جهة منفردة جميع المعلومات اللازمة لتقدير آثاره.

رابعًا: تقدير أثر التعطل المتسلسل

يُقصد بالتعطل المتسلسل امتداد آثار توقف أحد المكونات إلى مكونات أو خدمات أخرى ترتبط به وظيفيًا.

وتكمن خطورة هذا النوع من التعطل في أن الأثر النهائي قد يكون أكبر من أثر تعطل العنصر الأول وحده، ولا سيما عندما تتعدد الخدمات المعتمدة على مورد مشترك أو تتراجع البدائل المتاحة مع مرور الوقت.

ولذلك، ينبغي أن يتضمن التحليل تقديرًا للآثار المباشرة وغير المباشرة، مع التمييز بين ما يمكن إثباته استنادًا إلى المعلومات المتاحة وما يظل احتمالًا يحتاج إلى مزيد من الدراسة.

كما يجب مراعاة أن العلاقات بين الخدمات قد تتغير بحسب ظروف التشغيل، وتوافر الموارد، ومدة الانقطاع، وقدرة الجهات المعنية على تفعيل البدائل.

ولا يلزم أن يؤدي تعطل أحد المكونات إلى توقف جميع الخدمات المرتبطة به؛ فقد تقتصر النتيجة على انخفاض الكفاءة أو تأخر الإنجاز أو تقديم الخدمة بمستوى محدود. ومن ثم، ينبغي أن يستند تقدير الأثر إلى تحليل واقعي لقدرات المنشأة، لا إلى افتراضات مطلقة.

خامسًا: دور تحليل الاعتماد المتبادل في تخطيط الحماية

يساعد تحليل الاعتماد المتبادل على تحديد الأولويات بصورة أكثر دقة، من خلال الكشف عن العناصر التي قد يؤدي تعطلها إلى تأثير واسع في المنشأة.

كما يساهم في تحديد الحاجة إلى بدائل مناسبة، وتحسين التنسيق بين الإدارات، ودعم خطط استمرارية الأعمال، وتوجيه الموارد نحو معالجة أوجه الاعتماد التي قد تنشأ عنها آثار جوهريّة. ويمكن أن يوضح التحليل الحاجة إلى تنوع مصادر بعض الموارد، أو تحسين إجراءات الصيانة، أو إعداد ترتيبات بديلة لتقديم الخدمات، أو توثيق إجراءات التشغيل التي تعتمد على معرفة تخصصية محدودة.

ويجب أن تُدرس هذه التدابير وفق الإمكانيات المتاحة والأولويات الفعلية، مع مراعاة أن تقليل الاعتماد المتبادل بصورة كاملة قد يكون غير ممكن أو غير اقتصادي في بعض المنشآت.

كما ينبغي أن تُحفظ التفاصيل التي قد تكشف عن مواطن الضعف أو العلاقات الحساسة بين الأنظمة ضمن نطاق الاطلاع المصرح به، وألا تُدرج في الوثائق العامة إلا بالقدر اللازم لتحقيق الغرض الإداري أو التخطيطي.

سادسًا: توثيق نتائج تحليل الاعتماد المتبادل

تُوثق نتائج التحليل في سجل أو وثيقة مرجعية توضح الخدمات الأساسية، والموارد والأنظمة التي تعتمد عليها، والخدمات الأخرى المتأثرة بها، والبدائل المتاحة، والجهات المسؤولة عن المتابعة.

ويمكن استخدام الجداول أو المخططات الوظيفية لتوضيح العلاقات بين المكونات، بشرط أن تعكس المعلومات المعتمدة، وأن تُراجع عند حدوث تغييرات في الأنظمة أو الموارد أو طبيعة الخدمات.

كما ينبغي تحديد مسؤولية تحديث هذه الوثائق، والجهة التي تعتمد نتائج التحليل، وآلية الاستفادة منها في مراجعة خطط الحماية واستمرارية الأعمال.

المطلب الخامس: ترتيب الأولويات وفق أهمية كل وظيفة

أولًا: مفهوم ترتيب الأولويات وأهميته

ترتيب الأولويات هو عملية منهجية يُحدد من خلالها مستوى الأهمية النسبية للأصول والأنظمة والخدمات والوظائف، بما يساعد على توجيه موارد الحماية والوقاية والاستجابة إلى المجالات التي يترتب على تعطّلها أو تضررها أكبر أثر.

ولا يعني ترتيب الأولويات أن بعض الأصول أو الوظائف يمكن إهمال حمايتها، وإنما يهدف إلى تحديد مستويات العناية والمتابعة والموارد اللازمة وفق معايير واضحة، في ظل اختلاف أهمية المكونات وتفاوت الموارد المتاحة.

وتبرز أهمية هذه العملية في أن المنشآت لا تتساوى في آثار تعطّل مكوناتها، كما أن الموارد البشرية والمالية والتقنية المخصصة للحماية قد تكون محدودة، مما يستلزم توزيعها بصورة تستند إلى تقدير موضوعي للأهمية والمخاطر.

ويجب التمييز هنا بين أهمية الوظيفة ومقدار الخطر الذي تتعرض له؛ فأهمية الوظيفة تتعلق بحجم الأثر الناتج عن تعطّلها، بينما يتعلق تقدير الخطر باحتمال وقوع حدث ضار وما قد يترتب عليه من نتائج. ويُستكمل ترتيب الأولويات بدمج هذين الجانبين في عملية تقييم المخاطر.

ثانيًا: معايير تحديد الأولويات

يمكن الاستناد إلى مجموعة من المعايير عند تحديد أهمية الوظائف والأصول والأنظمة، ومن أبرزها:

1 الأثر في سلامة الأشخاص: مدى ارتباط الوظيفة بحماية الأرواح أو الوقاية من الإصابات أو ضمان سلامة العاملين والمستفيدين.

2 أهمية الخدمة للمجتمع: مدى إسهام الوظيفة في تلبية احتياجات أساسية أو دعم مصالح عامة مهمة.

3 أثر التعطل في استمرارية العمل: مدى تأثير توقف الوظيفة في قدرة المنشأة على أداء اختصاصاتها.

4 الاعتماد المتبادل: مدى اعتماد خدمات أخرى على الوظيفة، وحجم الأثر الذي قد ينتقل إليها عند تعطّلها.

5 مدة تحمل الانقطاع: الفترة التي يمكن خلالها استمرار العمل دون الوظيفة قبل ظهور آثار جوهريّة.

6 إمكان الاستبدال أو التعويض: مدى توافر بدائل عملية، والوقت والموارد اللازمان لتفعيلها.

7 الالتزامات القانونية والتنظيمية: أهمية الوظيفة في الوفاء بالواجبات المقررة بموجب الأنظمة والتعليمات المعتمدة.

8 الآثار المالية والإدارية: حجم الخسائر أو الاضطرابات التي قد تنتج عن توقف الوظيفة.

9 الأثر طويل المدى: احتمال استمرار آثار التعطل بعد عودة الخدمة إلى العمل، مثل تراكم المعاملات أو تأخر تقديم الخدمات.

ولا ينبغي إعطاء جميع المعايير أوزاناً متساوية في كل الحالات؛ بل تُحدد أهميتها النسبية وفق طبيعة المنشأة واختصاصاتها والآثار التي تسعى إلى تجنبها.

ثالثاً: تصنيف الوظائف بحسب مستوى الأهمية

يمكن تصنيف الوظائف والخدمات إلى مستويات عامة تساعد في التخطيط، شريطة أن يكون التصنيف واضحاً وقابلًا للمراجعة.

1 الوظائف ذات الأولوية القصوى: وهي الوظائف التي قد يؤدي تعطّلها إلى تهديد مباشر لسلامة الأشخاص أو انقطاع خدمات لا يمكن تأجيلها دون آثار جسيمة.

2 الوظائف عالية الأهمية: وهي الوظائف التي يؤدي توقفها إلى اضطراب كبير في أداء المنشأة أو في تقديم خدمات أساسية، مع إمكان محدود للتعويض أو الاستمرار بوسائل بديلة.

3 الوظائف متوسطة الأهمية: وهي الوظائف التي يترتب على تعطّلها أثر ملحوظ، لكنه قابل للاحتواء خلال مدة مناسبة باستخدام ترتيبات بديلة أو إجراءات تنظيمية.

4 الوظائف المساندة: وهي الوظائف التي يمكن تأجيل بعضها أو تقليصه مؤقتاً دون إحداث أثر جوهري مباشر في الخدمات الأساسية، مع بقائها ضرورية لاستعادة العمل الطبيعي أو المحافظة على كفاءته على المدى الأطول.

وهذا التصنيف استرشادي، ولا يُغني عن اعتماد معايير واضحة خاصة بكل منشأة. كما ينبغي تجنب التصنيف الجامد الذي لا يراعي الظروف المتغيرة؛ فقد ترتفع أهمية وظيفة معينة أثناء الطوارئ أو عند تعطل خدمة أخرى تعتمد عليها.

رابعاً: استخدام مصفوفة لتقييم الأهمية

يمكن استخدام مصفوفة تقييم مبسطة لمقارنة الوظائف والأصول والخدمات، من خلال تقدير مجموعة من المعايير وفق مقياس محدد ومعتمد.

وتتضمن المصفوفة، على سبيل المثال، عناصر مثل أثر التعطل في سلامة الأشخاص، وأهمية الخدمة، ومدة تحمل الانقطاع، وتوافر البدائل، ومدى الاعتماد المتبادل.

ويُمنح كل معيار تقديرًا وفق قواعد موحدة، ثم تُراجع النتائج في ضوء طبيعة الوظيفة والظروف المحيطة بها.

ومع ذلك، ينبغي ألا يُعامل مع الدرجة الرقمية باعتبارها حكمًا نهائيًا مستقلاً عن التقدير المهني؛ إذ قد تستلزم بعض الاعتبارات، مثل سلامة الأشخاص أو الالتزامات القانونية، أولوية خاصة لا تظهر بصورة كافية عند جمع الدرجات الحسابية.

كما يجب توثيق الأسس التي بُني عليها التقييم، وبيان مصادر المعلومات، والجهات المشاركة في المراجعة، بما يضمن الشفافية وإمكان إعادة النظر في النتائج عند تغير الظروف.

خامسًا: الربط بين أهمية الوظيفة وتقييم المخاطر

يمثل تحديد الأصول والوظائف الحيوية الأساس الذي تُبنى عليه عملية تقييم المخاطر، لكنه لا يغني عنها.

فبعد تحديد الوظائف ذات الأولوية، تأتي مرحلة دراسة الأحداث أو الظروف التي قد تؤثر في استمرارها، وتقدير احتمال وقوعها، وحجم آثارها، ومدى كفاية التدابير القائمة للوقاية منها أو الحد من نتائجها.

وبذلك، تتكامل ثلاثة عناصر أساسية:

- أهمية الوظيفة: ما الذي قد يترتب على تعطيلها؟
- مستوى الخطر: ما احتمال وقوع حدث يؤثر فيها، وما حجم أثره المحتمل؟
- كفاية الحماية: إلى أي مدى تحد التدابير القائمة من احتمال وقوع الضرر أو من آثاره؟

ويحول هذا التكامل دون الخلط بين الأصل المهم والأصل المعرض لخطر مرتفع؛ فقد تكون وظيفة ما بالغة الأهمية، لكن المخاطر التي تهددها محدودة نسبيًا بفضل التدابير القائمة، بينما قد تكون وظيفة أخرى أقل أهمية، لكنها معرضة لمخاطر تتطلب معالجة عاجلة.

ومن ثم، ينبغي أن تستند القرارات المتعلقة بتوزيع موارد الحماية إلى تقييم يجمع بين أهمية الوظيفة وطبيعة المخاطر وكفاية التدابير، مع مراعاة المتطلبات القانونية والحد الأدنى الواجب من الحماية.

سادسًا: اعتماد الأولويات ومراجعتها

ينبغي أن تخضع نتائج تحديد الأولويات للمراجعة والاعتماد من الجهات المختصة داخل المنشأة، بمشاركة الإدارات التي تمتلك المعلومات اللازمة عن الأصول والأنظمة والخدمات. وتتطلب هذه العملية توثيق معايير التقييم، وأسباب التصنيف، والجهات التي راجعت النتائج واعتمدتها، والتغييرات التي تطرأ عليها.

كما ينبغي مراجعة الأولويات عند حدوث تغيرات جوهرية في طبيعة الخدمات أو الموارد أو ظروف التشغيل، أو عند ظهور معلومات جديدة تؤثر في تقدير أهمية الوظائف أو مستوى المخاطر.

ولا يجوز أن تقتصر المراجعة على الجوانب الإدارية، بل ينبغي أن تستند إلى المعلومات التشغيلية والفنية المتاحة، وأن تراعي آثار القرارات في سلامة الأشخاص واستمرارية الخدمات والالتزامات القانونية.

سابعًا: تحويل الأولويات إلى متطلبات حماية

تكتسب عملية تحديد الأولويات قيمتها العملية عندما تتحول نتائجها إلى متطلبات واضحة يمكن تنفيذها ومتابعتها.

ويشمل ذلك تحديد الأصول والوظائف التي تحتاج إلى تدابير حماية إضافية، وتعيين الجهات المسؤولة عن تنفيذ الإجراءات، وتحديد الموارد المطلوبة، ووضع مؤشرات مناسبة لمتابعة التنفيذ وقياس فاعليته.

كما ينبغي الربط بين الأولويات وخطط استمرارية الأعمال والتدريب والاستجابة للطوارئ؛ لأن حماية الوظيفة الحيوية لا تتحقق بمجرد المحافظة على أصولها، بل تتطلب أيضًا الاستعداد لاستمرارها أو استعادتها عند التعطل.

ويجب أن تتناسب التدابير المقترحة مع طبيعة المخاطر والموارد المتاحة، وأن تخضع للمراجعة للتأكد من أنها تحقق الغرض المطلوب دون فرض أعباء غير مبررة أو إغفال احتياجات أخرى ضرورية.

المبحث الثاني: منهجية تحليل المخاطر

المطلب الأول: تحديد مصادر المخاطر

أولاً: مفهوم الخطر والمخاطر

يقصد بالخطر، في سياق تأمين المنشآت الحيوية، مصدرًا أو ظرفًا أو حدثًا محتملاً يمكن أن يؤدي إلى إلحاق الضرر بالأشخاص أو الأصول أو المعلومات أو الخدمات، أو إلى تعطيل وظائف المنشأة أو التأثير في استمراريته.

أما المخاطر، فتشير إلى الآثار المحتملة لعدم اليقين في تحقيق أهداف المنشأة، ويمكن التعبير عنها عملياً من خلال تقدير احتمال وقوع حدث معين، وطبيعة نتائجه، ومدى شدتها.

ويقتضي التحليل العلمي التمييز بين مصدر الخطر، والحدث الضار، والنتيجة المترتبة عليه؛ فمصدر الخطر هو العامل الذي يمكن أن ينشأ عنه الضرر، والحدث هو الواقعة التي تتحقق فيها إمكانية وقوعه، أما النتيجة فهي الأثر الذي يصيب الأشخاص أو الأصول أو الخدمات.

ويفيد هذا التمييز في تجنب الخلط بين الأسباب والنتائج، ويساعد على اختيار التدابير الوقائية المناسبة؛ لأن معالجة مصدر الخطر تختلف عن الاستعداد للتعامل مع الحدث أو الحد من آثاره.

كما ينبغي التمييز بين الخطر والتهديد؛ فالتهديد يُستخدم غالباً للإشارة إلى مصدر محتمل للضرر أو فعل يمكن أن يتسبب فيه، في حين يشمل مفهوم المخاطر نطاقاً أوسع من الظروف والأحداث غير المرغوبة، بما فيها الحوادث العرضية والأعطال الفنية والظواهر الطبيعية وأوجه القصور التنظيمي.

ثانياً: أهمية تحديد مصادر المخاطر

يمثل تحديد مصادر المخاطر نقطة البداية في عملية التحليل؛ إذ لا يمكن تقدير احتمال وقوع حادث أو تحديد آثاره دون معرفة العوامل التي قد تؤدي إلى حدوثه أو تسهم في تفاقمه.

ويساعد التحديد المنهجي للمصادر على تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

١. تكوين صورة شاملة عن المخاطر التي قد تؤثر في المنشأة.

٢. الكشف عن أوجه القصور التي يمكن معالجتها قبل وقوع الحوادث.

٣. تحديد العلاقة بين المخاطر والأصول والوظائف الحيوية.

٤. تحسين التنسيق بين إدارة الحراسة والإدارات الفنية والتشغيلية.

٥. دعم القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد اللازمة للحماية.

٦. تعزيز الاستعداد للحوادث والطوارئ والحد من آثارها المحتملة.

ولا ينبغي أن يقتصر تحديد المخاطر على الأحداث التي سبق وقوعها؛ فقد توجد مخاطر لم تواجهها المنشأة من قبل، لكنها تظل ممكنة بالنظر إلى طبيعة نشاطها أو ظروف تشغيلها أو اعتمادها على خدمات أخرى.

ولهذا، ينبغي الجمع بين تحليل السجلات السابقة، ودراسة الظروف الحالية، والاستفادة من الخبرة المهنية، والنظر في التغيرات التي قد تؤثر في مستوى المخاطر مستقبلاً.

ثالثاً: تصنيف مصادر المخاطر

يمكن تصنيف مصادر المخاطر التي قد تواجه المنشآت الحيوية إلى فئات عامة تساعد على تنظيم عملية الحصر والتحليل، مع مراعاة أن بعض الحوادث قد تنشأ عن تداخل أكثر من فئة.

1 المخاطر البشرية

تشمل المخاطر الناشئة عن الأخطاء غير المقصودة، أو ضعف التدريب، أو سوء التواصل، أو عدم الالتزام بالإجراءات المعتمدة، أو الإرهاق الذي يؤثر في قدرة العاملين على أداء مهامهم. كما تشمل الأفعال المتعمدة التي قد تضر بالأشخاص أو الممتلكات أو المعلومات أو استمرارية الخدمات، على أن يُراعى في تحليلها التمييز بين الوقائع المثبتة والاحتمالات التي تحتاج إلى تحقق.

ويقتضي التعامل مع هذه المخاطر الجمع بين التأهيل المهني، ووضوح المسؤوليات، وتحسين بيئة العمل، والرقابة المؤسسية، وتطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

2 المخاطر الفنية والتقنية

تتعلق بالأعطال التي قد تصيب المعدات أو الأنظمة أو وسائل الاتصال أو أنظمة التشغيل والتحكم، وما قد ينتج عنها من توقف جزئي أو كلي للخدمات. وقد تنشأ هذه المخاطر بسبب التقادم أو ضعف الصيانة أو قصور التصميم أو عدم ملائمة بعض المكونات لظروف التشغيل.

ويستلزم تقييمها التعاون مع الجهات الفنية المختصة؛ لتحديد مدى موثوقية الأنظمة، واحتياجات الصيانة، والبدائل المتاحة، والآثار المحتملة لتعطل المكونات الأساسية.

3 المخاطر الطبيعية والبيئية

تشمل الظواهر الطبيعية والظروف البيئية التي قد تؤثر في المنشأة أو العاملين فيها أو الخدمات التي تقدمها، مثل السيول والفيضانات والزلازل والعواصف وارتفاع درجات الحرارة والحرائق الناشئة عن أسباب مختلفة.

وتختلف طبيعة هذه المخاطر باختلاف الموقع الجغرافي، والظروف المناخية، وطبيعة المباني، ومدى جاهزية المنشأة للتعامل مع الطوارئ.

ولذلك، ينبغي أن يستند تقديرها إلى المعلومات المتاحة عن البيئة المحيطة، والسجلات السابقة، والتقييمات الفنية المختصة.

4 المخاطر التشغيلية

تنشأ عن أوجه القصور في العمليات والإجراءات والموارد التي تعتمد عليها المنشأة في أداء أعمالها، مثل تعطل الإمدادات، أو تأخر الصيانة، أو ضعف التنسيق بين الإدارات، أو عدم كفاية الموارد اللازمة لاستمرار الخدمة.

وقد لا يكون مصدر هذه المخاطر حدثًا استثنائيًا، بل تراكمًا تدريجيًا لأوجه قصور صغيرة تؤدي مجتمعة إلى انخفاض مستوى الجاهزية أو تعطل بعض الوظائف.

5 المخاطر التنظيمية والإدارية

تشمل المخاطر الناشئة عن غموض الاختصاصات، أو تداخل الصلاحيات، أو ضعف الإشراف، أو قصور السياسات والإجراءات، أو عدم وضوح قنوات الإبلاغ واتخاذ القرار. وتبرز أهمية هذه الفئة في المنشآت التي تتعدد فيها الإدارات والجهات المسؤولة؛ إذ قد يؤدي ضعف التنسيق إلى تأخر اكتشاف الحوادث أو التعامل معها، حتى عند توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة.

6 مخاطر المعلومات والأنظمة الرقمية

تشمل الأحداث التي قد تؤثر في سرية المعلومات أو سلامتها أو توافرها، أو تعطل الأنظمة الرقمية التي تعتمد عليها المنشأة في أداء وظائفها. وقد ترتبط هذه المخاطر بأخطاء الاستخدام، أو الأعطال التقنية، أو ضعف إدارة الصلاحيات، أو الحوادث السيبرانية. ويقتضي تحليلها التنسيق مع الجهات المختصة بأمن المعلومات وتقنية المعلومات، وعدم اختزالها في الجانب المادي للحراسة؛ لأن حماية المنشأة الحديثة تتطلب التكامل بين الأمن المادي والأمن الرقمي.

7 مخاطر الاعتماد على جهات وخدمات خارجية

قد تعتمد المنشأة على جهات خارجية في توفير الطاقة أو الاتصالات أو النقل أو الصيانة أو الإمدادات أو الخدمات التقنية. ويترتب على ذلك احتمال تأثر أعمالها باضطرابات تقع خارج نطاق إدارتها المباشرة، مما يستلزم تحديد أوجه الاعتماد المهمة، ومعرفة البدائل المتاحة، وتقدير آثار تعطل الخدمات الخارجية. ولا يعني هذا التصنيف أن فئات المخاطر منفصلة تمامًا؛ فقد يبدأ الحادث بسبب فني، ثم تتفاقم نتائجه بسبب ضعف التنسيق أو عدم كفاية التدريب أو تعذر الحصول على خدمة مساندة.

رابعًا: مصادر المعلومات اللازمة لتحديد المخاطر

تتطلب عملية تحديد المخاطر الاستناد إلى معلومات موثوقة ومتنوعة، ومن أبرز مصادرها:

- سجلات الحوادث والوقائع السابقة.
- تقارير المناوبات والملاحظات الميدانية.
- تقارير الصيانة والأعطال الفنية.
- نتائج التفتيش والتدقيق والتقييمات السابقة.
- خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال.
- ملاحظات العاملين والمشرفين والإدارات المختصة.

- التقارير الفنية والبيئية ذات الصلة.
 - التغييرات التي تطرأ على المنشأة أو خدماتها أو مواردها.
 - المعلومات المعتمدة المتعلقة بالمخاطر العامة والظروف المحيطة.
- ويجب تقييم جودة المعلومات قبل الاعتماد عليها، مع مراعاة حداتها ودقتها ومدى ارتباطها بالمنشأة محل الدراسة.
- كما ينبغي التمييز بين الوقائع المسجلة، والمعلومات التي لم يكتمل التحقق منها، والتقديرات المهنية، حتى لا تتحول الافتراضات إلى حقائق معتمدة في عملية التقييم.

خامساً: منهجية حصر المخاطر وتوثيقها

يمكن تحديد مصادر المخاطر من خلال خطوات مترابطة تبدأ بتحديد نطاق الدراسة والأصول والوظائف التي تشملها، ثم جمع المعلومات ذات الصلة، وحصر الأحداث المحتملة، وتحليل أسبابها العامة، وربط كل خطر بالأصول أو الخدمات التي قد تتأثر به.

ويُستحسن إشراك الإدارات المعنية في هذه العملية؛ لأن المعرفة التشغيلية والفنية تساعد على الكشف عن مخاطر قد لا تظهر في السجلات الإدارية وحدها.

كما ينبغي تجنب الاقتصار على قوائم عامة من المخاطر، بل يجب صياغة كل خطر بصورة واضحة تحدد الحدث المحتمل وأثره العام والوظيفة التي قد تتأثر به.

ومن الأمثلة العامة على ذلك: تعطل أحد الأنظمة الداعمة للخدمة بما يؤدي إلى تأخر تقديمها، أو وقوع حادث بيئي يؤثر في سلامة العاملين، أو حدوث خلل في إجراءات التواصل يؤدي إلى تأخر الإبلاغ عن واقعة مهمة.

ويُراعى في توثيق المخاطر تجنب إدراج تفاصيل حساسة لا تتطلبها عملية التخطيط العامة، وحفظ المعلومات التفصيلية وفق صلاحيات الاطلاع المعتمدة.

المطلب الثاني: تحليل احتمالية وقوع الحوادث

أولاً: مفهوم احتمالية وقوع الحوادث

يقصد باحتمالية وقوع الحوادث تقدير مدى إمكانية تحقق حدث ضار خلال فترة زمنية محددة وفي ظروف معلومة أو مفترضة.

ويمثل هذا التقدير أحد العناصر الأساسية في تحليل المخاطر؛ إذ لا يكفي معرفة أن حادثاً معيناً قد يؤدي إلى نتائج جسيمة، بل ينبغي أيضاً تقدير مدى احتمال وقوعه، في ضوء المعلومات المتاحة والظروف المحيطة والتدابير الوقائية القائمة.

وتختلف احتمالية وقوع الحوادث باختلاف طبيعة المنشأة، ونوع النشاط، وحالة المعدات، وكفاءة الإجراءات، والظروف البيئية، ومدى توافر الضوابط الوقائية.

ولا تعني احتمالية وقوع حادث أنه سيقع حتماً، كما لا يعني انخفاض الاحتمال استحالة وقوعه. ولذلك، ينبغي التعبير عن التقديرات بدرجة من التحفظ تناسب مع مستوى المعلومات المتاحة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تقدير الاحتمالية

يتأثر تقدير احتمالية الحوادث بمجموعة من العوامل، من أهمها:

1 السجل التاريخي للحوادث: يساعد تكرار الحوادث السابقة أو عدم تسجيلها على تكوين تصور أولي عن مدى احتمال وقوع أحداث مشابهة، مع ضرورة مراعاة أن غياب السجلات لا يثبت بالضرورة غياب الحوادث.

2 طبيعة النشاط: تختلف احتمالات الحوادث باختلاف طبيعة الأعمال والعمليات والموارد المستخدمة في المنشأة.

3 الظروف التشغيلية: قد تؤثر كثافة العمل، وحالة المعدات، وتوافر الموارد، ومستوى الالتزام بالإجراءات في احتمالية وقوع بعض الحوادث.

4 كفاءة التدابير الوقائية: يمكن أن تسهم الإجراءات المناسبة والصيانة والتدريب والرقابة في خفض احتمالية وقوع بعض الأحداث أو الحد من تكرارها.

5 الظروف البيئية والمحيطية: قد تتغير الاحتمالات تبعًا للظروف المناخية أو البيئية أو التغيرات التي تؤثر في عمل المنشأة.

6 التغيرات المستجدة: قد يؤدي إدخال أنظمة جديدة، أو تغيير إجراءات العمل، أو إعادة توزيع المهام، إلى ظهور مخاطر جديدة أو تغيير مستوى مخاطر قائمة.

7 جودة المعلومات: تتأثر دقة التقدير بمدى اكتمال البيانات وموثوقيتها وحدائتها. ويجب النظر إلى هذه العوامل مجتمعة، لا إلى كل عامل بمعزل عن غيره؛ لأن احتمال وقوع الحادث قد يكون نتيجة تفاعل عدة ظروف، وليس أثرًا لعامل واحد فقط.

ثالثًا: الأساليب المستخدمة في تقدير الاحتمالية

تعدد الأساليب المستخدمة في تقدير احتمالية وقوع الحوادث، ويُختار منها ما يتناسب مع طبيعة المنشأة والبيانات المتاحة.

1 التحليل التاريخي

يعتمد على مراجعة سجلات الحوادث والأعطال والوقائع السابقة، وتحديد الأنماط المتكررة، والاستفادة منها في تقدير إمكان وقوع أحداث مشابهة مستقبلاً. وتزداد فائدة هذا الأسلوب عندما تكون السجلات منتظمة وموثوقة، وتتشابه ظروف التشغيل الحالية مع الظروف التي وقعت فيها الحوادث السابقة. ومع ذلك، فإن الاعتماد على البيانات التاريخية وحدها قد يكون مضللًا إذا تغيرت ظروف التشغيل أو ظهرت مخاطر جديدة أو كانت السجلات غير مكتملة.

2 التقدير المهني

يعتمد على خبرة المختصين ومعرفتهم بطبيعة المنشأة وعملياتها والظروف التي تؤثر في أدائها. ويكون هذا الأسلوب مفيدًا عندما تكون البيانات الكمية محدودة، لكنه يتطلب توضيح أساس التقدير، ومناقشة الآراء المختلفة، وتجنب الاعتماد على الانطباعات الشخصية غير المدعومة.

3 التحليل الكمي

يستخدم البيانات العددية والنماذج الإحصائية أو الهندسية المناسبة لتقدير احتمالات بعض الأحداث، متى توافرت بيانات كافية تسمح بذلك. وقد يكون هذا الأسلوب مناسبًا لبعض الأعطال الفنية أو الحوادث التي تتوافر عنها بيانات تشغيلية موثوقة، لكنه لا يصلح بالدرجة نفسها لجميع المخاطر.

4 التقدير النوعي

يعتمد على تصنيف الاحتمالية ضمن مستويات وصفية محددة، مثل منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة، وفق معايير متفق عليها.

ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة تطبيقه في المنشآت التي لا تتوافر لديها بيانات كمية كافية، بشرط وضع تعريف واضح لكل مستوى، وتوحيد طريقة استخدامه بين الجهات المشاركة في التقييم. ويمكن الجمع بين أكثر من أسلوب بحسب طبيعة الخطر، على أن تُوثق طريقة التقدير وحدودها، وألا تُعرض النتائج التقديرية باعتبارها قياسات دقيقة إذا لم تستند إلى بيانات كافية.

رابعاً: مقياس تقدير الاحتمالية

يمكن اعتماد مقياس نوعي مبسط من خمسة مستويات لتوحيد التقديرات داخل المنشأة، على النحو الآتي:

الوصف المستوى

الدلالة العامة

- 1 احتمال ضعيف للغاية في الظروف محل الدراسة، مع عدم نادرة جداً استحالة وقوع الحدث.
- 2 احتمال محدود، مع وجود ظروف قد تسمح بوقوع الحدث. غير مرجحة
- 3 احتمال قائم، وتوجد عوامل أو شواهد تبرر أخذه في الحسبان. ممكنة
- 4 احتمال ملحوظ تدعمه الظروف أو الخبرة السابقة أو البيانات مرجحة المتاحة.
- 5 احتمال كبير نسبياً في ظروف الدراسة، وفق الأدلة والمعايير مرتفعة جداً المعتمدة.

وهذا المقياس استرشادي، ويجب على المنشأة تحديد تعريفات أكثر دقة لكل مستوى بما يتناسب مع نوع الحوادث وطبيعة النشاط والبيانات المتاحة. كما ينبغي تجنب استخدام هذه المستويات دون بيان الفترة الزمنية التي يشملها التقدير؛ لأن احتمال وقوع الحدث خلال شهر قد يختلف عن احتمال حدوثه خلال سنة أو أكثر. ويجب كذلك التمييز بين الاحتمالية قبل تطبيق التدابير الوقائية، والاحتمالية المتبقية بعد احتساب أثر التدابير القائمة، متى توافرت المعلومات اللازمة لذلك.

خامساً: حدود تقدير الاحتمالية

لا يخلو تقدير احتمالية الحوادث من قدر من عدم اليقين، ولا سيما عندما تكون البيانات محدودة أو عندما يتعلق الأمر بأحداث نادرة أو ظروف استثنائية. وقد يؤدي ضعف توثيق الحوادث أو اختلاف طرق تسجيلها إلى تقديرات لا تعكس الواقع بدقة. كما قد يؤدي الاعتماد المفرط على الخبرة السابقة إلى إغفال أحداث جديدة لم تواجهها المنشأة من قبل.

ولذلك، ينبغي بيان درجة الثقة في التقدير، وتحديد المعلومات الناقصة، ومراجعة الافتراضات التي استند إليها التحليل.

كما يجب عدم تفسير انخفاض الاحتمالية على أنه مبرر لإهمال المتطلبات الأساسية للسلامة أو مخالفة الالتزامات القانونية والتنظيمية. فبعض التدابير تظل واجبة التطبيق بصرف النظر عن مستوى الاحتمالية المقدرة.

المطلب الثالث: تقدير الأثر المحتمل للمخاطر

أولاً: مفهوم الأثر المحتمل

يقصد بالأثر المحتمل النتائج التي قد تترتب على وقوع حادث أو تحقق خطر معين، سواء أصابت الأشخاص أو الممتلكات أو المعلومات أو الأنظمة أو الخدمات أو سمعة المنشأة وقدرتها على أداء وظائفها.

ويُعد تقدير الأثر عنصرًا مكملًا لتقدير الاحتمالية؛ فقد يكون احتمال وقوع حادث محدودًا، لكن نتائجه المحتملة شديدة الخطورة، كما قد يكون احتمال حادث آخر أكبر، بينما تظل آثاره محدودة ويمكن احتواؤها بسهولة نسبية.

ومن ثم، لا يجوز ترتيب المخاطر اعتمادًا على احتمالية وقوعها وحدها، بل يجب النظر إلى النتائج المتوقعة، وطبيعة الأضرار، ومدى امتدادها، والوقت اللازم لاستعادة الوضع الطبيعي.

ثانيًا: مجالات الأثر المحتمل

يمكن دراسة آثار المخاطر من خلال مجموعة من المجالات الرئيسة:

1 الأثر البشري

يشمل احتمال وقوع وفيات أو إصابات أو أضرار صحية أو تعريض العاملين والزوار والمستفيدين لظروف غير آمنة.

ويجب أن يحظى هذا الجانب بعناية خاصة؛ لأن حماية الأرواح وسلامة الأشخاص من الاعتبارات الأساسية في تخطيط الحماية والاستجابة للطوارئ.

2 الأثر المادي

يشمل الأضرار التي قد تصيب المباني والمرافق والمعدات والأصول الأخرى، وما قد يترتب عليها من تكاليف إصلاح أو استبدال أو إعادة تأهيل.

3 الأثر التشغيلي

يتمثل في تعطيل العمليات أو انخفاض كفاءتها أو تأخر تنفيذ المهام أو توقف بعض الخدمات بصورة مؤقتة أو ممتدة.

4 الأثر الخدمي والمجتمعي

يشمل انعكاس الحادث على المستفيدين من خدمات المنشأة، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بخدمة أساسية يصعب توفير بديل مناسب لها.

5 الأثر المالي

يتضمن تكاليف معالجة الحادث واستعادة العمل، والخسائر المباشرة وغير المباشرة التي قد تنتج عنه.

6 الأثر المعلوماتي

يشمل فقدان المعلومات أو تلفها أو تعذر الوصول إليها أو الإفصاح غير المصرح به عنها، بحسب طبيعة الحادث والبيانات المتأثرة.

7 الأثر القانوني والتنظيمي

قد يتمثل في الإخلال بالالتزامات القانونية أو التنظيمية، أو نشوء مسؤولية عن التقصير أو عدم الالتزام بالإجراءات الواجبة.

8 الأثر المؤسسي والسمعة

يشمل تراجع ثقة المستفيدين أو الجهات المتعاملة مع المنشأة، وما قد ينشأ عن الحادث من اضطرابات في العلاقات المؤسسية أو في القدرة على أداء المهام. ولا يشترط أن تتوافر جميع هذه الآثار في كل حادث، بل تُحدد المجالات ذات الصلة بحسب طبيعة الخطر والوظيفة المتأثرة.

ثالثاً: منهجية تقدير الأثر

يمكن تقدير الأثر المحتمل من خلال خطوات منظمة تبدأ بتحديد الحدث محل الدراسة، ثم تحديد الأشخاص والأصول والخدمات التي قد تتأثر به، ودراسة طبيعة النتائج المتوقعة، وتقدير شدتها ومدتها ونطاقها.

ويُراعى في هذه العملية ما يأتي:

1. التمييز بين الأثر المباشر والآثار غير المباشرة.
 2. تقدير أثر استمرار الحادث مدة أطول من المتوقع.
 3. مراعاة الاعتماد المتبادل بين الخدمات.
 4. تحديد إمكان احتواء النتائج أو الحد منها.
 5. دراسة البدائل المتاحة لاستمرار العمل.
 6. الاستناد إلى البيانات الفنية والتشغيلية الموثوقة.
 7. توثيق الافتراضات ومواطن عدم اليقين.
- كما ينبغي مراعاة أن الأثر قد يتغير تبعاً للظروف التي يقع فيها الحادث؛ فقد يكون التعطل القصير قابلاً للاحتواء، بينما يؤدي استمرار التعطل إلى تراكم الخسائر واتساع نطاق التأثير.

رابعاً: مقياس تقدير شدة الأثر

يمكن استخدام مقياس نوعي من خمسة مستويات لتوحيد تقدير شدة الأثر، على النحو الآتي:

الوصف العام التصنيف المستوى

- 1 أثر محدود يمكن احتواؤه بالإجراءات الاعتيادية، دون اضطراب ضئيل جوهري في الخدمات.
- 2 أثر ملحوظ لكنه قابل للمعالجة ضمن الموارد والإجراءات محدود المعتادة.
- 3 أثر يستلزم تدخلاً منظماً، وقد يؤدي إلى اضطراب مؤقت في متوسط بعض الوظائف أو الخدمات.
- 4 أثر كبير قد يعطل خدمة مهمة أو يسبب خسائر معتبرة أو جسيم يتطلب استجابة موسعة.

التصنيف المستوى

الوصف العام

أثر شديد قد يهدد سلامة الأشخاص أو يؤدي إلى انقطاع خدمة بالغ 5
حيوية أو يسبب نتائج واسعة وممتدة.
الخطورة

وينبغي تحديد مؤشرات أكثر تفصيلاً لكل مستوى بحسب طبيعة المنشأة، مع تجنب وضع حدود رقمية اعتباطية لا تستند إلى بيانات أو معايير معتمدة.
كما يجب عدم اختزال جميع أنواع الأثر في قيمة واحدة إذا كان ذلك سيؤدي إلى إخفاء جوانب مهمة؛ فالأثر البشري الجسيم، على سبيل المثال، لا ينبغي أن يُعامل بوصفه مكافئاً لأثر مالي مماثل في التقدير الحسابي.

خامساً: الأثر قبل التدابير الوقائية وبعدها

من المهم التمييز بين الأثر المحتمل للحدث في صورته الأولية، والأثر المتوقع بعد احتساب التدابير القائمة التي قد تحد من نتائجه.
فقد لا تمنع التدابير الوقائية وقوع الحدث بصورة كاملة، لكنها قد تقلل من شدته أو تحد من امتداده أو تساعد على استعادة الخدمة بسرعة أكبر.
ومن هنا، يمكن دراسة المخاطر من منظورين متكاملين:

○ **التقدير الأولي للأثر:** يوضح النتائج التي قد تترتب على الحادث في ضوء السيناريو المدروس.

○ **التقدير المتبقي للأثر:** يوضح النتائج التي يُتوقع بقاؤها بعد مراعاة التدابير القائمة ومدى فاعليتها.

ويجب أن يستند التقدير المتبقي إلى أدلة معقولة على كفاءة التدابير، لا إلى مجرد وجودها في الوثائق أو الخطط.

كما ينبغي التمييز بين التدابير التي تمنع الحادث، والتدابير التي تحد من آثاره، والتدابير التي تساعد على استعادة الخدمات بعد وقوعه؛ لأن لكل نوع وظيفة مختلفة في منظومة إدارة المخاطر.

المطلب الرابع: إعداد سجل المخاطر

أولاً: مفهوم سجل المخاطر ووظيفته

سجل المخاطر هو وثيقة تنظيمية تُجمع فيها المعلومات الأساسية المتعلقة بالمخاطر التي تم تحديدها وتقييمها، بما يساعد على متابعتها، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بمعالجتها، ومراجعة التغيرات التي تطرأ على مستوياتها.

ولا يقتصر دور السجل على حصر المخاطر، بل يمثل أداة إدارية لدعم اتخاذ القرار، وربط نتائج التقييم بالإجراءات الوقائية والتصحيحية، ومتابعة مدى تنفيذها وفعاليتها.

كما يساهم في توحيد المعلومات بين الإدارات المعنية، ويحد من الاعتماد على المعرفة الفردية أو الملاحظات غير الموثقة، ويتيح للإدارة المختصة تكوين صورة محدثة عن المخاطر التي تتطلب المتابعة.

ويجب أن يتناسب سجل المخاطر مع حجم المنشأة وطبيعة أعمالها؛ فلا يكون معقداً إلى حد يعيق استخدامه، ولا مختصراً إلى درجة تُفقد المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

ثانياً: أهداف سجل المخاطر

يحقق سجل المخاطر عددًا من الأهداف، من أهمها:

١. توثيق المخاطر المعروفة بصورة منظمة.
٢. ربط كل خطر بالأصول والوظائف والخدمات التي قد تتأثر به.
٣. توضيح أسس تقدير الاحتمالية والأثر.
٤. تحديد مستوى الأولوية لكل خطر.
٥. تعيين المسؤوليات المتعلقة بالمتابعة والمعالجة.
٦. توثيق التدابير القائمة والإجراءات الإضافية المطلوبة.
٧. متابعة تنفيذ المعالجات ومراجعة فاعليتها.
٨. توفير أساس للمراجعة الدورية والتعلم من الحوادث.
٩. دعم التنسيق بين إدارة الحراسة والإدارات التشغيلية والفنية.
١٠. مساعدة الإدارة العليا على توجيه الموارد وفق مستوى المخاطر.

وتتحقق هذه الأهداف عندما يكون السجل محدثًا، ومسؤوليات إدارته واضحة، والبيانات الواردة فيه قابلة للتحقق والمراجعة.

ثالثًا: المكونات الأساسية لسجل المخاطر

يُستحسن أن يتضمن سجل المخاطر البيانات الآتية:

- 1 الرقم التعريفي: رقم أو رمز يتيح تمييز كل خطر وتتبعه في الوثائق ذات الصلة.
- 2 وصف الخطر: صياغة واضحة للحدث المحتمل وطبيعته العامة.
- 3 مصدر الخطر: العامل أو الظرف الذي قد يؤدي إلى وقوع الحدث.
- 4 الأصول أو الوظائف المتأثرة: تحديد المكونات أو الخدمات التي قد تتأثر بالخطر.
- 5 النتائج المحتملة: بيان الآثار المتوقعة على الأشخاص أو الأصول أو الخدمات أو المعلومات.
- 6 تقدير الاحتمالية: المستوى الذي حُدد بناءً على المعايير والمعلومات المتاحة.
- 7 تقدير الأثر: مستوى شدة النتائج المحتملة.
- 8 مستوى الأولوية: التصنيف الناتج عن الجمع بين الاحتمالية والأثر، وفق المنهج المعتمد.
- 9 التدابير القائمة: الإجراءات والضوابط المطبقة حاليًا للوقاية أو الحد من الآثار.
- 10 الإجراءات المطلوبة: التدابير الإضافية أو التصحيحية التي تقرر تنفيذها.
- ١١ المسؤول عن المتابعة: الجهة أو الوظيفة المسؤولة عن تنفيذ الإجراء ومراقبة تقدمه.
- ١٢ الإطار الزمني: المدة المستهدفة لتنفيذ الإجراء، بحسب مستوى الأولوية والموارد المتاحة.
- ١٣ الحالة الراهنة: توضيح ما إذا كان الإجراء لم يبدأ أو قيد التنفيذ أو مكتملاً أو يحتاج إلى مراجعة.

١٤ تاريخ المراجعة: تاريخ آخر تحديث للسجل أو إعادة تقييم الخطر.

١٥ الملاحظات والقيود: المعلومات الناقصة أو الافتراضات التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تفسير التقدير.

وقد تُضاف حقول أخرى بحسب احتياجات المنشأة، مثل مصدر المعلومات، ودرجة الثقة في التقدير، ومستوى المخاطر المتبقية بعد تنفيذ التدابير.

رابعًا: خطوات إعداد سجل المخاطر

تُعد عملية إعداد السجل امتدادًا مباشرًا لمراحل تحديد المخاطر وتحليلها، ويمكن تنظيمها وفق الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد نطاق السجل

يُحدد ما إذا كان السجل يشمل المنشأة كاملة أو إدارة معينة أو مجموعة من الخدمات والوظائف الحيوية، مع بيان الغرض من إعداده والجهة المسؤولة عنه.

الخطوة الثانية: جمع المخاطر وتوحيد وصفها

تُجمع المخاطر المحددة من مصادر المعلومات المعتمدة، وتُراجع صياغاتها لتجنب التكرار أو الغموض أو الخلط بين السبب والحدث والنتيجة.

الخطوة الثالثة: ربط المخاطر بالأصول والوظائف

يُحدد نطاق التأثير المحتمل لكل خطر، بما يساعد على فهم أهميته التشغيلية وعلاقته بالخدمات الأساسية.

الخطوة الرابعة: توثيق نتائج التقييم

تُدرج تقديرات الاحتمالية والأثر، مع بيان المعايير التي استُخدمت في الوصول إليها، ومصادر المعلومات ذات الصلة.

الخطوة الخامسة: تحديد مستوى الأولوية

يُصنف كل خطر وفق المصفوفة أو المنهج المعتمد لدى المنشأة، مع مراعاة الاستثناءات التي تفرضها اعتبارات سلامة الأشخاص أو الالتزامات القانونية.

الخطوة السادسة: تحديد المعالجات والمسؤوليات

تُوثق التدابير القائمة والإجراءات الإضافية المطلوبة، وتُحدد الجهة المسؤولة عن التنفيذ والمتابعة والمدة المستهدفة.

الخطوة السابعة: المراجعة والاعتماد

تُراجع البيانات من الجهات المختصة للتأكد من دقتها واتساقها، ثم يعتمد السجل وفق الصلاحيات التنظيمية المعمول بها.

الخطوة الثامنة: التحديث المستمر

يُحدّث السجل عند وقوع حادث، أو ظهور معلومات جديدة، أو تغير ظروف التشغيل، أو تنفيذ تدابير تؤثر في مستوى المخاطر.

خامسًا: المسؤولية عن إدارة سجل المخاطر

تتطلب فاعلية سجل المخاطر تحديدًا واضحًا للمسؤوليات المتعلقة بإعداده وتحديثه واعتماده.

ويمكن أن تتولى الجهة المختصة بإدارة المخاطر أو الأمن والسلامة تنسيق عملية إعداد السجل، بالتعاون مع إدارة الحراسة والإدارات التشغيلية والفنية وتقنية المعلومات وغيرها من الجهات ذات العلاقة.

أما مسؤولية توفير البيانات الفنية والتشغيلية، فتقع على الجهات المختصة بحسب طبيعة كل خطر. وتحمل الإدارة المعنية بالاعتماد مسؤولية إقرار الأولويات والمعالجات ضمن حدود صلاحياتها، وتوفير الموارد اللازمة وفق الإجراءات التنظيمية المعتمدة.

ويجب ألا يؤدي وجود جهة تنسيقية واحدة إلى إعفاء الإدارات الأخرى من مسؤولياتها؛ لأن إدارة المخاطر مسؤولية مؤسسية مشتركة، وإن اختلفت أدوار الجهات المشاركة فيها. كما ينبغي تحديد آلية واضحة لتصعيد المخاطر التي تتجاوز صلاحيات الإدارة المختصة أو تتطلب موارد أو قرارات من مستوى إداري أعلى.

سادسًا: مراجعة سجل المخاطر وتحديثه

لا يُعد سجل المخاطر وثيقة ثابتة؛ إذ تتغير مستويات المخاطر مع تغير الظروف والموارد والتدابير الوقائية.

ولهذا، ينبغي مراجعته دوريًا وفق جدول معتمد، وكذلك عند وقوع حوادث مهمة، أو حدوث تغيرات تشغيلية جوهرية، أو ظهور تهديدات جديدة، أو اكتشاف قصور في التدابير القائمة. كما ينبغي أن يشمل التحديث مراجعة التقديرات السابقة، والتحقق من تنفيذ المعالجات، وتقييم ما إذا كانت الإجراءات قد خفضت مستوى الخطر بالفعل.

ومن المهم الاحتفاظ بسجل للتعديلات الجوهرية، بما يتيح معرفة أسباب تغير التقدير أو الأولوية، ويعزز المساءلة وإمكان مراجعة القرارات السابقة.

ويجب أن تُحفظ سجلات المخاطر وفق قواعد تصنيف المعلومات وصلاحيات الاطلاع؛ لأن بعضها قد يتضمن بيانات حساسة عن أوجه القصور أو احتياجات الحماية.

المطلب الخامس: تحديد مستويات الأولوية

أولًا: مفهوم تحديد الأولوية

يقصد بتحديد مستويات الأولوية ترتيب المخاطر بحسب درجة أهميتها والحاجة إلى معالجتها، استنادًا إلى تقدير احتمالية وقوعها، وشدة آثارها، وطبيعة الوظائف التي قد تتأثر بها، ومدى كفاية التدابير القائمة.

وتساعد هذه العملية على توجيه الاهتمام والموارد إلى المخاطر التي تتطلب معالجة عاجلة أو متابعة مكثفة، مع المحافظة على الحد اللازم من الحماية لجميع الوظائف والأصول التي تقع ضمن مسؤولية المنشأة.

ولا ينبغي الخلط بين أولوية الخطر وأهمية الأصل؛ فقد يكون الأصل بالغ الأهمية، لكن الخطر الذي يهدده محدود في ظل التدابير القائمة، بينما قد يكون خطر آخر أعلى أولوية بسبب ارتفاع احتمالية وقوعه أو شدة آثاره أو ضعف وسائل الحد منه.

كما أن ترتيب الأولويات لا يُغني عن الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية أو بمعايير السلامة الواجبة التطبيق، حتى عندما لا يظهر الخطر في أعلى مستويات التصنيف الحسابي.

ثانيًا: أسس تحديد مستوى الأولوية

يُبنى تحديد الأولوية على مجموعة من الاعتبارات المتكاملة، من أهمها:

1 احتمالية وقوع الحادث: كلما ارتفعت الاحتمالية، زادت الحاجة إلى دراسة التدابير التي تحد من وقوعه، مع مراعاة شدة الأثر المحتمل.

2 شدة الأثر: تزداد الأولوية عندما يُتوقع أن يؤدي الحادث إلى أضرار جسيمة بالأشخاص أو إلى تعطل خدمة أساسية أو إلى خسائر كبيرة.

3 أهمية الوظيفة المتأثرة: تُراعى الوظائف التي لا يمكن تأجيلها أو توفير بدائل مناسبة لها بسهولة.

4 الاعتماد المتبادل: تُعطى عناية خاصة للمخاطر التي قد يؤدي تحققها إلى تعطيل خدمات أخرى أو إحداث آثار متسلسلة.

5 كفاية التدابير القائمة: قد تستدعي أوجه القصور في التدابير الحالية رفع أولوية المعالجة.

6 الالتزامات القانونية والتنظيمية: تُراعى المتطلبات التي تستوجب تنفيذ إجراءات معينة بصرف النظر عن التقدير العددي للمخاطر.

7 إمكان المعالجة والوقت اللازم لها: يساعد تحديد الموارد والمدة المطلوبة على ترتيب الإجراءات التنفيذية وتحديد ما ينبغي البدء به.

ثالثاً: مصفوفة تقدير مستويات المخاطر

يمكن استخدام مصفوفة تجمع بين مستوى الاحتمالية ومستوى الأثر لتحديد الأولوية بصورة موحدة.

ولأغراض التوضيح، يمكن اعتماد مقياس من خمس درجات لكل منهما، ثم استخدام حاصل ضرب درجة الاحتمالية في درجة الأثر بوصفه مؤشراً أولياً للمقارنة.

وتُظهر المصفوفة الآتية مثلاً استرشادياً لتصنيف النتائج:

أثر ٥	أثر ٤	أثر ٣	أثر ٢	أثر ١	درجة الاحتمالية
5	4	3	2	1	1
10	8	6	4	2	2
15	12	9	6	3	3
20	16	12	8	4	4
25	20	15	10	5	5

ويمكن للمنشأة، بعد دراسة طبيعة مخاطرها، اعتماد نطاقات إرشادية مثل الآتي:

النتيجة	مستوى الأولوية	التوجه العام للمعالجة
1-4	منخفضة	متابعة الخطر والمحافظة على التدابير القائمة ومراجعتها دورياً.
5-9	متوسطة	تحديد إجراءات مناسبة للحد من الخطر ومتابعة تنفيذها.
10-16	مرتفعة	إعطاء المعالجة أولوية واضحة، وتحديد المسؤوليات والمدة المستهدفة.
17-25	حرجية	إجراء تقييم عاجل واتخاذ التدابير اللازمة وفق الصلاحيات والإجراءات المعتمدة.

تنبيه منهجي: هذه الحدود مثال توضيحي وليست معياراً دولياً ملزماً، ولا يجوز اعتمادها نهائياً دون مراجعة ملاءمتها لطبيعة المنشأة. كما أن ضرب درجتي الاحتمالية والأثر يوفر مؤشراً للمقارنة، لكنه لا يمثل قياساً دقيقاً للخطر في جميع الحالات.

وقد يستلزم خطر ذو أثر بالغ على الأرواح أو على خدمة حيوية أولوية مرتفعة، حتى إذا كانت نتيجته الحسابية أقل من الحد المعتاد، وذلك وفق معايير التصعيد والاستثناء المعتمدة لدى المنشأة.

رابعًا: تفسير مستويات الأولوية

1 الأولوية المنخفضة

تشمل المخاطر التي يُتوقع أن تكون آثارها محدودة، أو التي يمكن احتواؤها بالإجراءات الاعتيادية، مع عدم وجود مؤشرات تستدعي تدخلاً عاجلاً. ولا يعني انخفاض الأولوية إهمال الخطر؛ بل ينبغي توثيقه، والمحافظة على التدابير المناسبة، وإعادة تقييمه عند تغير الظروف.

2 الأولوية المتوسطة

تشمل المخاطر التي قد تؤدي إلى اضطراب ملحوظ، لكنها قابلة للمعالجة ضمن مدة مناسبة باستخدام الإجراءات والموارد المتاحة. ويتطلب التعامل معها تحديد التدابير الملائمة، وتعيين مسؤول عن المتابعة، والتحقق من تنفيذ الإجراءات المتفق عليها.

3 الأولوية المرتفعة

تشمل المخاطر التي قد يترتب عليها أثر جسيم أو تعطل مهم في الخدمات، أو التي تتسم باحتمالية مرتفعة نسبياً أو بقصور ملحوظ في التدابير القائمة. وتستدعي هذه المخاطر اهتماماً إدارياً واضحاً، وتحديد إجراءات معالجة محددة، ومتابعة تنفيذها، وتصعيدها إلى المستوى الإداري المختص عند الحاجة.

4 الأولوية الحرجة

تشمل المخاطر التي قد تؤدي إلى تهديد خطير لسلامة الأشخاص، أو تعطيل خدمة حيوية، أو إحداث آثار واسعة يصعب احتواؤها بالوسائل الاعتيادية. وتتطلب هذه المخاطر تقييماً عاجلاً واتخاذ التدابير اللازمة ضمن الصلاحيات المعتمدة، وقد تستدعي تفعيل إجراءات الطوارئ أو استمرارية الأعمال وفق طبيعة الحالة. ويجب أن يستند تصنيف المخاطر إلى معايير موحدة، وأن يُوثق مبرر أي استثناء من النتائج الحسابية، بما يمنع التفاوت غير المبرر في تقدير الأولويات.

خامساً: ربط الأولويات بخطط المعالجة

لا تتحقق فائدة تصنيف المخاطر ما لم تُترجم نتائجه إلى إجراءات عملية واضحة. ويقتضي ذلك تحديد التدبير المناسب لكل خطر، وتعيين الجهة المسؤولة عن تنفيذه، وتحديد الموارد اللازمة، ووضع مدة مستهدفة، وتعيين مؤشرات مناسبة لمتابعة الإنجاز وفعالية المعالجة.

وقد تشمل خيارات التعامل مع المخاطر، بحسب طبيعتها والضوابط القانونية والتنظيمية:

- **تجنب الخطر:** بتعديل نشاط أو إجراء يؤدي إلى نشوء الخطر، متى كان ذلك ممكناً ومناسباً.
- **خفض الخطر:** باتخاذ تدابير تقلل احتمالية وقوع الحادث أو تحد من شدة آثاره.
- **نقل بعض الآثار المالية أو التعاقدية:** من خلال ترتيبات مشروعة، مثل التأمين أو العقود المناسبة، دون افتراض أن ذلك ينقل جميع المسؤوليات القانونية أو التشغيلية.

○ قبول الخطر ضمن ضوابط محددة: عندما يكون مستوى الخطر مقبولا وفق المعايير المعتمدة، وبعد مراعاة الالتزامات القانونية ومتطلبات السلامة والصلاحيات الإدارية.

ويجب ألا يفهم قبول الخطر على أنه تجاهل له؛ بل ينبغي أن يكون قرارا موثقاً يستند إلى تقدير مهني، ويحدد الجهة المخولة باتخاذها، والضوابط التي تحكمها، والظروف التي تستوجب إعادة النظر فيه.

كما ينبغي تقييم المخاطر المتبقية بعد تنفيذ المعالجات؛ لأن الإجراء الذي يبدو مناسباً من الناحية النظرية قد لا يحقق الخفض المتوقع في الواقع.

سادساً: المتابعة والمراجعة المستمرة للأولويات

تتغير مستويات المخاطر بتغير الظروف التشغيلية، وظهور معلومات جديدة، وتنفيذ التدابير الوقائية، ووقوع الحوادث أو تغير طبيعتها.

ولهذا، ينبغي أن تخضع الأولويات للمراجعة الدورية، وأن يعاد تقييمها عندما يتغير مستوى الاحتمالية أو الأثر أو كفاية التدابير القائمة.

كما يجب متابعة مؤشرات التنفيذ، مثل نسبة الإجراءات المكتملة، والمدة اللازمة لمعالجة المخاطر، وتكرار الحوادث ذات الصلة، ومدى فاعلية التدابير التصحيحية.

وتساعد هذه المؤشرات على معرفة ما إذا كانت جهود المعالجة تحقق نتائج ملموسة، أو أن بعض المخاطر ما زالت تتطلب إجراءات إضافية.

ويُستحسن أن تُعرض المخاطر المرتفعة والدرجة على الإدارة المختصة وفق آلية واضحة، مع بيان أسباب تصنيفها، والإجراءات المتخذة بشأنها، والمعوقات التي قد تؤخر المعالجة.

المبحث الثالث: معالجة المخاطر المطلب الأول: تجنب المخاطر حيثما أمكن

أولاً: مفهوم تجنب المخاطر

يقصد بتجنب المخاطر اتخاذ قرار يقضي بالامتناع عن نشاط أو إجراء أو تغيير يؤدي إلى نشوء خطر غير مقبول، أو تعديل النشاط أو إيقافه عندما يتعذر خفض مخاطره إلى مستوى مقبول بالوسائل المتاحة.

ويُعد تجنب المخاطر أحد الخيارات الأساسية في إدارة المخاطر، ويكون مناسباً عندما يتبين أن استمرار النشاط في صورته الحالية ينطوي على مخاطر لا يمكن تبريرها في ضوء الأضرار المحتملة أو الالتزامات القانونية أو متطلبات السلامة.

ولا يعني تجنب المخاطر الانسحاب من كل نشاط يحتمل وقوع ضرر بسببه؛ لأن وجود قدر من المخاطر ملازم لكثير من الأعمال. وإنما المقصود هو التمييز بين المخاطر التي يمكن إدارتها بتدابير مناسبة، والمخاطر التي يكون الامتناع عن النشاط المسبب لها أو تعديلها هو الخيار الأكثر ملاءمة.

ثانياً: أهمية تجنب المخاطر في المنشآت الحيوية

تنبع أهمية تجنب المخاطر من أن بعض الأحداث قد تترتب عليها نتائج جسيمة لا يكفي الحد من آثارها بعد وقوعها، مما يجعل الوقاية من أسبابها خياراً أكثر ملاءمة من الاكتفاء بالاستعداد للتعامل معها.

ويظهر ذلك في الأنشطة أو الإجراءات التي تنطوي على مخالفة للمتطلبات القانونية، أو تعرض الأشخاص لخطر غير مقبول، أو تعتمد على ترتيبات تشغيلية غير آمنة، أو تستمر رغم ثبوت قصور جوهري في متطلبات السلامة.

وقد يتحقق تجنب المخاطر من خلال تعديل إجراء غير ملائم، أو الاستعاضة عن وسيلة غير آمنة بوسيلة مناسبة، أو تأجيل نشاط حتى استيفاء متطلباته، أو الامتناع عن ممارسة عمل يتعذر تنفيذه ضمن الحدود المقبولة للسلامة.

ويجب أن تستند هذه القرارات إلى تقييم مهني واضح، وألا تؤدي إلى تعطيل خدمة حيوية دون دراسة البدائل والآثار المترتبة على ذلك.

ثالثاً: ضوابط اتخاذ قرار تجنب المخاطر

يتطلب اتخاذ قرار تجنب المخاطر مراعاة مجموعة من الاعتبارات، من أبرزها:

١. طبيعة الخطر وشدته: تحديد مدى خطورة النتائج المحتملة، ولا سيما ما يتعلق بسلامة الأشخاص واستمرارية الخدمات الأساسية.
٢. إمكان خفض الخطر: التحقق مما إذا كانت هناك تدابير عملية وفعالة يمكن أن تخفض الخطر إلى مستوى مقبول.
٣. الالتزامات القانونية والتنظيمية: التأكد من توافق النشاط مع القوانين واللوائح والتعليمات المعتمدة.
٤. الآثار المترتبة على التوقف أو التعديل: دراسة ما قد ينتج عن إيقاف النشاط من اضطراب في الخدمات أو ظهور مخاطر بديلة.

٥. **توافر البدائل:** بحث إمكان استخدام وسائل أو إجراءات أخرى تحقق الغرض المطلوب بمستوى أقل من المخاطر.

٦. **الصلاحيات والمسؤوليات:** إسناد قرار التجنب أو الإيقاف إلى الجهة المخولة، وفق الأنظمة المعمول بها.

وتساعد هذه الضوابط على منع القرارات المتسارعة التي قد تعالج خطرًا معينًا، لكنها تنشئ مخاطر أخرى أشد أثرًا منه.

رابعًا: حدود تجنب المخاطر

قد لا يكون تجنب الخطر ممكنًا في جميع الحالات، خصوصًا عندما يتعلق الأمر بوظيفة حيوية لا يمكن إيقافها دون الإضرار بالمستفيدين أو تعطيل خدمات أساسية.

وفي مثل هذه الحالات، ينبغي دراسة الخيارات الأخرى لمعالجة المخاطر، بما في ذلك تقليل احتمالية وقوع الحوادث، والحد من آثارها، وتعزيز الجاهزية للاستجابة والتعافي.

كما يجب التمييز بين تجنب الخطر وتجاهله؛ فتجنب الخطر قرار مقصود يستند إلى تقييم واضح، أما تجاهله فيتمثل في عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة رغم معرفة وجوده.

وعليه، فإن تجنب المخاطر يمثل خيارًا مهمًا ضمن منظومة المعالجة، لكنه لا يغني عن استخدام البدائل المناسبة عندما يتعذر تطبيقه أو عندما يؤدي إلى نتائج غير مقبولة على استمرارية الخدمات.

المطلب الثاني: تقليل احتمالات الحوادث وآثارها

أولًا: مفهوم تقليل المخاطر

يقصد بتقليل المخاطر اتخاذ التدابير التي تستهدف خفض احتمالية وقوع الحوادث، أو الحد من شدة آثارها عند وقوعها، أو تحقيق الأمرين معًا.

ويُعد هذا الخيار من أكثر أساليب المعالجة استخدامًا في المنشآت الحيوية؛ لأن كثيرًا من الأنشطة الأساسية لا يمكن إيقافها، وإنما يتعين تنظيمها وتنفيذها ضمن إطار يحد من مخاطرها ويحافظ على استمراريته.

ويقتضي هذا المنهج التمييز بين التدابير الوقائية التي تستهدف منع الحادث أو خفض احتمال وقوعه، والتدابير التخفيفية التي تستهدف تقليل نتائجه، وتدابير الاستجابة والتعافي التي تساعد على احتواء الحادث واستعادة الوظائف المتأثرة.

ويؤدي الجمع بين هذه الأنواع إلى بناء منظومة أكثر تكاملًا من الاعتماد على إجراء منفرد، مهما بلغت أهميته.

ثانيًا: التدابير الوقائية لخفض احتمالية وقوع الحوادث

تهدف التدابير الوقائية إلى معالجة الأسباب والعوامل التي قد تؤدي إلى وقوع الحوادث، أو تقليل فرص تحققها.

وفي مجال حراسة المنشآت الحيوية، يمكن أن تشمل هذه التدابير:

1 تحسين الإجراءات التنظيمية

يتحقق ذلك من خلال وضع إجراءات واضحة للعمل، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتوحيد أساليب الإبلاغ والتوثيق، ومعالجة أوجه القصور التي تكشف عنها المراجعات الدورية.

2 رفع كفاءة العاملين

يسهم التدريب المناسب في تحسين قدرة العاملين على أداء مهامهم، والتعرف إلى المخاطر، والالتزام بالإجراءات المعتمدة، والتصرف بطريقة مهنية عند وقوع الحوادث. وينبغي أن يتناسب التدريب مع طبيعة الوظيفة والمسؤوليات الموكلة إلى العامل، وأن يخضع للتقييم والتحديث عند الحاجة.

3 الصيانة والفحص الدوري

تساعد أعمال الصيانة الوقائية والفحص الفني على اكتشاف الأعطال قبل أن تتسبب في توقف الخدمات أو تعريض الأشخاص للخطر. ويجب تنفيذ هذه الأعمال وفق متطلبات الأنظمة والمعدات، وبالتنسيق بين الإدارات الفنية والجهات المسؤولة عن استمرار التشغيل.

4 تعزيز الالتزام بالسياسات المعتمدة

يسهم الالتزام بالإجراءات والتعليمات في تقليل الأخطاء التي قد تنشأ عن الاجتهاد الفردي غير المنضبط أو تجاوز الصلاحيات أو غموض المسؤوليات. ويتطلب ذلك وضوح السياسات، وإتاحتها للعاملين المعنيين، والتحقق من فهمهم لها، وتطبيق آليات مناسبة للمراجعة والمساءلة.

5 تحسين الاتصال والتنسيق

قد يؤدي ضعف الاتصال بين الجهات المعنية إلى تأخر اكتشاف المشكلات أو اتخاذ قرارات غير متسقة. ولذلك، ينبغي تحديد قنوات الاتصال، وآليات تبادل المعلومات، ومسؤوليات الإبلاغ والتصعيد الإداري.

6 الاستفادة من الدروس المستخلصة من الحوادث

تساعد دراسة الحوادث السابقة وشبه الحوادث والملاحظات المهنية على اكتشاف أوجه القصور ومعالجتها قبل تكرارها.

ولا تقتصر الاستفادة من هذه المعلومات على تحديد المسؤول عن الخطأ، بل تشمل تحليل أسبابه التنظيمية والفنية والبشرية، وتحديد الإجراءات التي تمنع تكراره.

ثالثاً: التدابير التي تحد من آثار الحوادث

قد يقع الحادث رغم تطبيق التدابير الوقائية؛ ولذلك، لا تكتمل المعالجة بمجرد محاولة منع وقوعه، بل ينبغي الاستعداد لتقليل نتائجه عند تحققه.

وتشمل التدابير التي تحد من آثار الحوادث ما يأتي:

1 إعداد خطط الطوارئ

تحدد خطط الطوارئ الأدوار والمسؤوليات والإجراءات العامة اللازمة للتعامل مع الأحداث التي تهدد سلامة الأشخاص أو استمرارية العمليات.

ويجب أن تكون الخطط متناسبة مع طبيعة المنشأة، وأن تتكامل مع خطط الجهات المساندة وخدمات الطوارئ ذات الصلة.

2 تعزيز جاهزية الاستجابة

تتطلب الجاهزية توافر الموارد المناسبة، ووضوح الصلاحيات، وتأهيل العاملين، والتحقق من قدرة الجهات المعنية على تنفيذ المهام الموكلة إليها. كما ينبغي اختبار الخطط بصورة دورية، ومعالجة أوجه القصور التي تكشف عنها التمارين والتقييمات.

3 حماية الأشخاص والحد من تعرضهم للخطر

يجب أن تركز الإجراءات المتخذة عند وقوع الحوادث على حماية الأرواح، وتقديم المساعدة اللازمة، ومنع اتساع نطاق الضرر، وفق الاختصاصات المهنية والأنظمة المعمول بها.

4 استمرارية الأعمال

تسهم خطط استمرارية الأعمال في تحديد الوظائف التي ينبغي الحفاظ عليها أو استعادتها وفق الأولويات المعتمدة، وتحديد البدائل المناسبة عند تعطل بعض الموارد أو الأنظمة. ويكتسب هذا الجانب أهمية خاصة في المنشآت التي تقدم خدمات أساسية يصعب الاستغناء عنها أو تأجيلها مدة طويلة.

5 التعافي من آثار الحوادث

يشمل التعافي إعادة الأنظمة والعمليات والخدمات إلى مستوى الأداء المطلوب، ومعالجة الأضرار، والتحقق من سلامة استئناف التشغيل، والاستفادة من نتائج الحادث في تحسين الإجراءات.

رابعاً: اختيار التدابير المناسبة لمعالجة المخاطر

لا ينبغي اختيار التدابير الوقائية والتخفيفية بصورة عشوائية، بل يجب أن تستند إلى نتائج تحليل المخاطر، وأن تتناسب مع طبيعة الخطر ومستوى الأولوية والموارد المتاحة. ويُراعى عند الاختيار ما يأتي:

- مدى قدرة التدبير على معالجة السبب الرئيس للخطر.
 - مقدار الخفض المتوقع في احتمالية الحادث أو شدة آثاره.
 - كلفة التدبير مقارنة بالنتائج المتوقعة منه.
 - إمكان تطبيق التدبير دون إحداث اضطراب غير مقبول في الخدمات.
 - توافقه مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.
 - أثره في المخاطر الأخرى التي قد تنشأ نتيجة تطبيقه.
 - إمكان قياس فاعليته ومراجعته بعد التنفيذ.
- ويجب ألا يُكتفى بإثبات تنفيذ التدبير، بل ينبغي التحقق من أنه حقق الغرض المقصود منه. فقد يكون الإجراء مطبقاً من الناحية الشكلية، لكنه لا يخفض مستوى المخاطر فعلياً بسبب ضعف التنفيذ أو عدم ملاءمة تصميمه.

خامساً: تقدير المخاطر المتبقية

يقصد بالمخاطر المتبقية مستوى المخاطر الذي يبقى بعد تطبيق التدابير المعتمدة لمعالجتها. ويُعد تقديرها ضرورياً لمعرفة ما إذا كانت المعالجة قد حققت المستوى المطلوب من الحماية، أم أن الخطر ما زال يتطلب إجراءات إضافية.

ويجب أن يستند هذا التقدير إلى مراجعة فاعلية التدابير، والمعلومات المتاحة عن الحوادث، ونتائج الفحص والتقييم، وأي تغيرات طرأت على ظروف التشغيل. فإذا تبين أن مستوى الخطر المتبقي لا يزال مرتفعًا، وجب إعادة النظر في التدابير المتخذة، أو إضافة إجراءات جديدة، أو رفع الأمر إلى المستوى الإداري المختص لاتخاذ القرار المناسب. أما إذا انخفض الخطر إلى مستوى مقبول وفق المعايير المعتمدة، فيمكن الاستمرار في تطبيق التدابير القائمة، مع المحافظة على المتابعة الدورية. ولا يعني انخفاض المخاطر المتبقية زوالها بصورة نهائية؛ إذ قد تتغير الظروف أو تتراجع فاعلية بعض التدابير بمرور الوقت.

المطلب الثالث: توزيع المسؤوليات عن معالجة المخاطر

أولاً: أهمية تحديد المسؤوليات

يمثل وضوح المسؤوليات شرطًا أساسيًا لنجاح معالجة المخاطر؛ لأن التدابير، مهما كانت مناسبة من الناحية الفنية، قد تفقد فاعليتها إذا لم تُحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذها، أو تأخرت القرارات اللازمة لاعتمادها، أو تداخلت الاختصاصات بين الإدارات المعنية. وتتطلب إدارة المخاطر توزيعًا منظمًا للأدوار بين الإدارة العليا، والجهة المسؤولة عن الحراسة، والإدارات التشغيلية والفنية، وإدارات السلامة وتقنية المعلومات، والجهات المساندة. ويجب أن يقوم هذا التوزيع على الاختصاص الفعلي لكل جهة، وعلى ما تملكه من صلاحيات وموارد وخبرة فنية، مع تحديد آليات التنسيق والتصعيد الإداري. ولا تعني المسؤولية المشتركة أن تكون المسؤولية مبهمّة؛ بل ينبغي أن تكون الأدوار متكاملة ومحددة، بحيث يُعرف من يتخذ القرار، ومن ينفذ الإجراء، ومن يتابع تقدمه، ومن يتحقق من فاعليته.

ثانيًا: مسؤولية الإدارة العليا

تتولى الإدارة العليا مسؤولية الإشراف العام على منظومة إدارة المخاطر، واعتماد السياسات والأولويات وفق الصلاحيات التنظيمية، وتوفير الموارد اللازمة للمعالجة، وضمان اتساق قرارات الحماية مع أهداف المنشأة والتزاماتها القانونية. وتشمل مسؤولياتها، بحسب الهيكل التنظيمي المعتمد:

١. اعتماد الإطار العام لإدارة المخاطر.
 ٢. إقرار مستويات تقبل المخاطر ضمن الحدود المشروعة.
 ٣. اعتماد خطط المعالجة التي تتطلب صلاحيات إدارية عليا.
 ٤. تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة.
 ٥. متابعة المخاطر المرتفعة والحرارة.
 ٦. إزالة المعوقات التي تعترض تنفيذ التدابير المعتمدة.
 ٧. التأكد من وجود آليات مناسبة للمراجعة والمساءلة.
- ويجب ألا يقتصر دور الإدارة العليا على اعتماد الخطط والوثائق، بل ينبغي أن يشمل متابعة نتائج التنفيذ، والتأكد من معالجة أوجه القصور التي قد تؤثر في سلامة المنشأة واستمرارية خدماتها.

ثالثاً: مسؤولية إدارة الحراسة

تتولى إدارة الحراسة المهام الداخلة ضمن اختصاصها، وتشارك في تحديد المخاطر المرتبطة بأعمال الحماية، واقتراح التدابير المناسبة، وتنفيذ الإجراءات المعتمدة، والإبلاغ عن الحوادث والملاحظات التي قد تؤثر في مستوى الأمن.

وتشمل مسؤولياتها، وفق طبيعة المنشأة وصلاحياتها:

- متابعة الالتزام بإجراءات الحراسة المعتمدة.
- رصد الملاحظات والوقائع المرتبطة بالمهام الأمنية.
- رفع تقارير المخاطر إلى الجهات المختصة.
- تنفيذ التدابير الوقائية الداخلة ضمن اختصاصها.
- التنسيق مع الإدارات الأخرى بشأن المخاطر المشتركة.
- توثيق الحوادث والإجراءات المتخذة بشأنها.
- المشاركة في تقييم فاعلية التدابير وتحديث الإجراءات.

ويجب أن تمارس إدارة الحراسة مهامها ضمن حدود الصلاحيات الممنوحة لها، مع إحالة المسائل الفنية أو التشغيلية أو القانونية إلى الجهات المختصة بها، دون إخلال بواجب الإبلاغ عن المخاطر التي قد تهدد سلامة الأشخاص أو استمرارية الخدمات.

رابعاً: مسؤولية الإدارات التشغيلية والفنية

تتحمل الإدارات التشغيلية والفنية مسؤولية معالجة المخاطر المرتبطة بالعمليات والمعدات والأنظمة الداخلة ضمن اختصاصها.

وتشمل مهامها تحديد الاحتياجات الفنية، وتنفيذ أعمال الصيانة والإصلاح، ومعالجة أوجه القصور في إجراءات التشغيل، وتقديم المعلومات اللازمة لتقدير المخاطر، والمشاركة في وضع التدابير المناسبة.

كما ينبغي أن تتولى كل إدارة متابعة المخاطر التي تنشأ عن أعمالها أو تؤثر في قدرتها على أداء وظائفها، والتنسيق مع إدارة الحراسة والجهات المساندة عند وجود مخاطر مشتركة. ولا يصح إسناد المسؤولية الفنية الكاملة عن سلامة نظام أو معدة إلى إدارة الحراسة إذا كانت لا تملك الاختصاص أو القدرة الفنية اللازمة لمعالجتهما؛ وإنما يتمثل دورها في الإبلاغ والتنسيق وتنفيذ ما يدخل ضمن صلاحياتها.

خامساً: مسؤولية العاملين والمشرفين

تؤدي المسؤوليات الفردية دوراً مهماً في نجاح منظومة المعالجة؛ إذ يتوقف تنفيذ كثير من التدابير على التزام العاملين بالإجراءات المعتمدة، وإبلاغهم عن المخاطر، وتعاونهم مع الجهات المختصة.

وتشمل مسؤوليات العاملين، في حدود مهامهم:

١. الالتزام بالتعليمات والإجراءات المعتمدة.
٢. الإبلاغ عن الظروف غير الآمنة أو أوجه القصور التي يلاحظونها.
٣. عدم تجاوز الصلاحيات الممنوحة لهم.
٤. المشاركة في التدريب والتمارين ذات الصلة.

٥. المحافظة على سلامة السجلات والمعلومات التي تقع ضمن مسؤولياتهم.

٦. التعاون في مراجعة الحوادث وتحديد أسبابها.

أما المشرفون، فيتحملون مسؤولية متابعة أداء العاملين، والتحقق من تنفيذ الإجراءات، ورفع الملاحظات إلى الجهات المختصة، والتأكد من معالجة أوجه القصور الداخلة ضمن صلاحياتهم.

ويجب أن تُحدد المسؤوليات الفردية بوضوح في التوصيف الوظيفي والتعليمات المعتمدة، بما يمنع تضارب الاختصاصات أو تحميل العاملين مسؤوليات تتجاوز صلاحياتهم وإمكاناتهم.

سادسًا: مسؤولية الجهات المساندة

قد تتطلب معالجة بعض المخاطر مشاركة جهات متخصصة، مثل خدمات الطوارئ، والجهات الصحية، والدفاع المدني، والجهات المختصة بأمن المعلومات، أو الجهات الأمنية ذات الصلة. ويجب أن تكون العلاقة بهذه الجهات منظمة وفق القوانين والاختصاصات المعتمدة، مع تحديد قنوات الاتصال وآليات التنسيق وتبادل المعلومات اللازمة للاستجابة.

كما ينبغي مراعاة أن مشاركة الجهات المساندة لا تعفي إدارة المنشأة من مسؤولياتها الداخلية، وإنما تكمل قدراتها في المجالات التي تحتاج إلى اختصاص أو موارد إضافية.

سابعًا: توثيق المسؤوليات وآليات المتابعة

تتطلب فاعلية توزيع المسؤوليات توثيق الأدوار في السياسات والإجراءات وسجل المخاطر وخطط المعالجة.

ويُستحسن أن يتضمن كل إجراء معتمد:

- وصفًا واضحًا للتدبير المطلوب.
- الجهة المسؤولة عن التنفيذ.
- الجهة المخولة بالاعتماد، عند الحاجة.
- الجهات التي يجب التشاور معها أو إبلاغها.
- المدة المستهدفة للتنفيذ.
- الموارد اللازمة.
- مؤشرات متابعة الإنجاز.
- آلية التحقق من الفاعلية.
- طريقة التصعيد عند التأخر أو تعذر التنفيذ.

ويساعد هذا التنظيم على تحويل المعالجة من مسؤولية عامة غير محددة إلى التزامات قابلة للمتابعة والتقييم.

كما ينبغي وضع آلية لمعالجة حالات التأخر أو التعارض بين الإدارات، بحيث تُرفع المسائل التي تتجاوز صلاحيات الجهة المنفذة إلى المستوى الإداري المناسب دون تأخير غير مبرر.

المطلب الرابع: متابعة الإجراءات التصحيحية

أولًا: مفهوم الإجراءات التصحيحية

يقصد بالإجراءات التصحيحية التدابير التي تُتخذ لمعالجة أوجه القصور أو حالات عدم المطابقة التي كُشف عنها من خلال الحوادث أو عمليات الفحص والتقييم أو المراجعة الداخلية.

ويجب التمييز بينها وبين الإجراءات الوقائية، التي تستهدف الحد من احتمال وقوع المشكلات قبل حدوثها، وإن كان كلا النوعين متكاملًا في منظومة إدارة المخاطر. فإذا كشف حادث معين عن قصور في إجراء معتمد، فإن معالجة الواقعة المباشرة لا تكفي وحدها؛ بل ينبغي دراسة الأسباب التي أدت إلى وقوعها، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تعديل الإجراء أو تحسين التدريب أو توفير موارد إضافية أو إعادة توزيع المسؤوليات. ومن ثم، فإن الإجراء التصحيحي الفعال لا يقتصر على معالجة النتيجة الظاهرة، بل يستهدف معالجة السبب الذي أدى إلى القصور، بالقدر الذي تسمح به الأدلة المتاحة.

ثانيًا: مصادر الإجراءات التصحيحية

قد تنشأ الحاجة إلى الإجراءات التصحيحية من مصادر متعددة، من أبرزها:

١. الحوادث التي وقعت داخل المنشأة أو أثرت في خدماتها.
٢. الملاحظات المسجلة أثناء المناوبات.
٣. نتائج التفتيش والفحص الفني.
٤. تقارير التدقيق والمراجعة الداخلية.
٥. نتائج التمارين والتدريبات.
٦. حالات عدم الالتزام بالإجراءات المعتمدة.
٧. شكاوى العاملين أو المستفيدين التي تكشف عن قصور ذي صلة.
٨. التغيرات التي تؤثر في كفاءة التدابير القائمة.
٩. مراجعات سجل المخاطر وخطط المعالجة.

ويجب التحقق من المعلومات الواردة في هذه المصادر، وتصنيف الملاحظات بحسب طبيعتها وأهميتها، قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعالجة.

ثالثًا: مراحل تنفيذ الإجراءات التصحيحية

يمكن تنظيم تنفيذ الإجراءات التصحيحية ضمن سلسلة من الخطوات المترابطة:

1 تسجيل الملاحظة أو القصور

توثق الواقعة أو الملاحظة بصورة واضحة، مع بيان تاريخها وطبيعتها والجهة التي رصدتها، وحفظ المعلومات ذات الصلة وفق الإجراءات المعتمدة.

2 تقييم الأثر المباشر

يُحدد ما إذا كان القصور يشكل خطرًا قائمًا يستلزم إجراء عاجلاً لحماية الأشخاص أو الأصول أو الخدمات.

وفي الحالات التي يهدد فيها القصور السلامة أو استمرارية خدمة حيوية، تُتخذ التدابير العاجلة اللازمة ضمن الصلاحيات المعتمدة، دون انتظار استكمال المراجعة الإدارية.

3 تحليل الأسباب

تُدرس الأسباب المحتملة للقصور، مع التمييز بين السبب المباشر والعوامل التنظيمية أو الفنية أو البشرية التي قد تكون أسهمت في وقوعه.

ويجب ألا يستند التحليل إلى الافتراضات وحدها، بل إلى الأدلة والمعلومات المتاحة، مع بيان ما لم يتسن التحقق منه.

4 تحديد الإجراءات التصحيحية

يُختار الإجراء الذي يعالج السبب أو يحد من تكراره، مع مراعاة مدى ملاءمته للخطر وإمكان تطبيقه وموارده والآثار التي قد تترتب عليه.

5 تحديد المسؤوليات والمدة الزمنية

تُحدد الجهة المسؤولة عن التنفيذ، والموعد المستهدف للإنجاز، والجهة التي ستتحقق من اكتمال الإجراء وفاعليته.

6 تنفيذ الإجراء وتوثيقه

يُنفذ الإجراء وفق الخطة المعتمدة، وتُحفظ الأدلة التي تثبت التنفيذ، مثل تقارير الإصلاح أو تحديث الإجراءات أو سجلات التدريب أو نتائج الفحص.

7 التحقق من الفاعلية

لا يُغلق الإجراء بمجرد إثبات تنفيذه؛ بل يجب التحقق من أنه عالج القصور أو خفض المخاطر المرتبطة به إلى المستوى المستهدف.

8 إغلاق الإجراء أو إعادة فتحه

إذا ثبتت فاعلية الإجراء، يمكن إغلاقه وفق الصلاحيات المعتمدة. أما إذا استمر القصور أو ظهرت آثاره مرة أخرى، فينبغي إعادة تقييمه وتحديد تدابير إضافية.

رابعاً: متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية

تتطلب المتابعة الفعالة وجود آلية منظمة تتيح معرفة حالة كل إجراء، ومدى التقدم في تنفيذه، والعوائق التي قد تحول دون إنجازه.

ويمكن أن تشمل المتابعة مراجعة دورية لسجل الإجراءات التصحيحية، والتحقق من الالتزام بالمواعيد المستهدفة، ورفع تقارير عن الإجراءات المتأخرة أو التي لم تحقق نتائجها المتوقعة. ويجب أن تتناسب وتيرة المتابعة مع مستوى الخطر؛ فالإجراءات المرتبطة بمخاطر مرتفعة أو حرجية تحتاج إلى متابعة أكثر قرباً من الإجراءات المرتبطة بمخاطر محدودة.

كما ينبغي توثيق أسباب التأخر، والجهة المسؤولة عن معالجة العوائق، والقرارات التي اتُخذت بشأن تمديد المدة أو تغيير التدبير أو تصعيد المسألة إدارياً.

خامساً: مؤشرات قياس فاعلية المعالجة

تساعد المؤشرات المناسبة على تقييم مدى نجاح الإجراءات التصحيحية، ومن أمثلتها:

- نسبة الإجراءات المنفذة ضمن المدة المحددة.
- عدد الإجراءات المتأخرة بحسب مستوى المخاطر.
- نسبة الإجراءات التي ثبتت فاعليتها بعد التنفيذ.
- معدل تكرار الحوادث أو أوجه القصور ذات الصلة.
- المدة اللازمة لمعالجة الملاحظات المهمة.
- عدد المخاطر التي انخفض مستواها بعد تطبيق التدابير.
- مدى الالتزام بتوصيات المراجعة والتدقيق.
- نسبة العاملين الذين استكملوا التدريب المطلوب لمعالجة أوجه القصور ذات الصلة.

ويجب تفسير هذه المؤشرات في سياقها؛ فارتفاع عدد البلاغات، على سبيل المثال، قد يدل على تحسن ثقافة الإبلاغ، وليس بالضرورة على تدهور مستوى السلامة. كما ينبغي ألا يُختزل تقييم الأداء في عدد الإجراءات المغلقة؛ لأن الإغلاق الإداري لا يثبت وحده أن الخطر قد انخفض أو أن سبب المشكلة قد عولج.

سادساً: الاستفادة من نتائج المعالجة

ينبغي أن تؤدي متابعة الإجراءات التصحيحية إلى تحسين السياسات والإجراءات والتدريب وآليات التنسيق، بحيث تتحول الخبرة المكتسبة من الحوادث والمراجعات إلى معرفة مؤسسية قابلة للاستفادة.

ويشمل ذلك تحديث الوثائق ذات الصلة، وتعميم الدروس المستفادة على الجهات المعنية، ومراجعة الإجراءات المشابهة في الأقسام الأخرى عندما تكون أسباب القصور قابلة للتكرار فيها. كما يجب توثيق نتائج المراجعة بما يسمح بالرجوع إليها مستقبلاً، دون الإفراط في تداول المعلومات الحساسة أو تجاوز صلاحيات الاطلاع المعتمدة.

المطلب الخامس: مراجعة المخاطر بعد التغيرات التشغيلية

أولاً: أهمية مراجعة المخاطر

تتغير المخاطر بتغير الظروف التي تعمل فيها المنشأة؛ فقد يؤدي تعديل العمليات أو إدخال تقنيات جديدة أو تغيير الموارد البشرية أو إعادة تنظيم المسؤوليات إلى ظهور مخاطر جديدة أو تغير مستوى مخاطر سبق تقييمها.

ولذلك، لا يكفي إجراء تقييم أولي للمخاطر ثم الاعتماد على نتائجه بصورة دائمة، بل يجب مراجعتها كلما طرأ تغيير جوهري قد يؤثر في سلامة الأشخاص أو الأصول أو المعلومات أو استمرارية الخدمات.

وتُعد مراجعة المخاطر بعد التغيرات التشغيلية عنصراً أساسياً في المحافظة على ملاءمة التدابير الوقائية، ومنع الفجوة بين المخاطر الفعلية والافتراضات التي بُنيت عليها خطط الحماية.

ثانياً: التغيرات التي تستدعي مراجعة المخاطر

قد تستدعي مراجعة المخاطر مجموعة من التغيرات، من أبرزها:

1 التغيرات في طبيعة التشغيل

مثل تعديل أساليب العمل، أو تغيير ساعات التشغيل، أو توسيع نطاق الخدمات، أو إدخال عمليات جديدة تختلف في طبيعتها عن العمليات السابقة.

2 التغيرات في الموارد البشرية

مثل إعادة توزيع المسؤوليات، أو تغيير الهيكل التنظيمي، أو زيادة الاعتماد على عمالة مؤقتة، أو تغير متطلبات التدريب والتأهيل.

3 التغيرات الفنية والتقنية

مثل تركيب أنظمة جديدة، أو تحديث المعدات، أو تغيير وسائل الاتصال، أو تعديل الأنظمة الرقمية التي تعتمد عليها المنشأة.

4 التغيرات في المباني والمرافق

مثل أعمال التوسعة أو التجديد أو الصيانة الكبرى أو تغيير استخدام بعض المرافق.

5 التغيرات في الخدمات المساندة

مثل تغيير الموردين أو مقدمي الخدمات أو ترتيبات الصيانة أو الإمدادات التي تعتمد عليها المنشأة.

6 التغيرات في البيئة المحيطة

مثل تغير الظروف البيئية أو المناخية أو ظهور معطيات جديدة تؤثر في احتمالية وقوع الحوادث أو شدة آثارها.

7 التغيرات القانونية والتنظيمية

مثل صدور تشريعات أو لوائح أو تعليمات جديدة، أو تعديل متطلبات السلامة أو حماية البيانات أو إجراءات الطوارئ.

8 الحوادث والوقائع المستجدة

قد يكشف وقوع حادث أو شبه حادث عن مخاطر لم تُحدد سابقاً، أو عن تقديرات غير دقيقة لمستوى المخاطر، أو عن ضعف في التدابير القائمة.

ثالثاً: منهجية مراجعة المخاطر عند حدوث التغيير

ينبغي أن تكون مراجعة المخاطر جزءاً من إدارة التغيير داخل المنشأة، بحيث تُدرس الآثار المحتملة قبل تنفيذ التغييرات الجوهرية، لا بعد ظهور المشكلات فقط. ويمكن تنظيم هذه المراجعة وفق الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد التغيير

يُوثق التغيير المقترح أو المنفذ، مع بيان نطاقه والجهات التي يشملها والوظائف التي قد تتأثر به.

الخطوة الثانية: تحديد المخاطر المرتبطة به

تُدرس الأحداث المحتملة التي قد تنشأ عن التغيير، بما في ذلك المخاطر الجديدة والتغيرات التي قد تطرأ على المخاطر القائمة.

الخطوة الثالثة: تقييم الآثار

تُحدد الأصول والخدمات والأشخاص الذين قد يتأثرون بالتغيير، وتُراجع تقديرات الاحتمالية والأثر وفق المعلومات المتاحة.

الخطوة الرابعة: مراجعة التدابير القائمة

يُتحقق من استمرار ملاءمة الإجراءات السابقة للتغيير الجديد، ومن الحاجة إلى تعديلها أو استحداث تدابير إضافية.

الخطوة الخامسة: اعتماد إجراءات المعالجة

تُحدد الإجراءات المطلوبة والمسؤوليات والموارد والمدة المستهدفة، وفق الصلاحيات التنظيمية المعتمدة.

الخطوة السادسة: التحقق قبل التنفيذ أو الاستئناف

عندما يكون التغيير مؤثراً في سلامة الأشخاص أو استمرارية الخدمات، ينبغي التحقق من استيفاء متطلبات السلامة والجاهزية قبل بدء التشغيل أو استئنافه، وفق طبيعة التغيير والأنظمة المعمول بها.

الخطوة السابعة: المتابعة بعد التنفيذ

تُراجع النتائج الفعلية للتغيير، وتُرصَد الملاحظات والحوادث، ويُعاد تقييم المخاطر إذا تبين أن التقديرات السابقة لم تعكس الظروف الجديدة بصورة كافية.

رابعاً: دور إدارة التغيير في الوقاية من المخاطر

يقصد بإدارة التغيير تنظيم القرارات والإجراءات المرتبطة بإدخال تعديلات على العمليات أو الأنظمة أو الموارد أو الهياكل التنظيمية، بما يضمن دراسة آثارها المحتملة قبل تنفيذها ومتابعة نتائجها بعد ذلك.

وتسهم هذه الإدارة في منع التغييرات غير المدروسة من إحداث اضطرابات غير متوقعة، كما تساعد على تحديد المسؤوليات والموارد اللازمة لتطبيق التغيير بصورة آمنة. ويُستحسن أن تتضمن إجراءات إدارة التغيير مراجعة للمخاطر ذات الصلة، وتحديد الجهات التي يجب استشارتها، وتوثيق القرارات المتعلقة بقبول المخاطر أو معالجتها، ووضع آلية للتعامل مع التغييرات الطارئة التي لا تسمح الظروف بتأجيلها. كما ينبغي التمييز بين التغييرات المخطط لها والتغييرات الطارئة؛ إذ قد تتطلب الأخيرة تقييماً سريعاً للمخاطر واتخاذ تدابير مؤقتة مناسبة، يعقبها استكمال التوثيق والمراجعة في أقرب وقت ممكن.

خامساً: تحديث سجل المخاطر بعد التغيير

يجب أن تنعكس نتائج مراجعة المخاطر على سجل المخاطر المعتمد، بحيث تُحدَّث الأوصاف والتقديرات ومستويات الأولوية والتدابير والمسؤوليات وفق المعطيات الجديدة. ويشمل التحديث، عند الحاجة، إضافة مخاطر جديدة، أو تعديل تقدير مخاطر قائمة، أو إغلاق مخاطر لم تعد ذات صلة بعد التحقق من زوال أسبابها، أو تغيير مواعيد المعالجة والجهات المسؤولة عنها.

كما ينبغي توثيق سبب التعديل وتاريخه والجهة التي اعتمدته، بما يضمن إمكان تتبع القرارات وفهم تطور مستوى المخاطر بمرور الوقت. ولا ينبغي إغلاق خطر لمجرد توقف النشاط المرتبط به مؤقتاً؛ بل يجب التحقق من أن الخطر قد زال أو أصبح خارج نطاق التقييم فعلاً، وأن إغلاقه لا يؤدي إلى تجاهل آثار قد تستمر بعد توقف النشاط.

سادساً: المراجعة الدورية والمراجعة الاستثنائية

تأخذ مراجعة المخاطر صورتين متكاملتين:

1 المراجعة الدورية

تُجرى وفق جدول زمني معتمد، وتهدف إلى التحقق من استمرار ملاءمة التقديرات والتدابير، ومتابعة التغييرات التدريجية التي قد لا تستدعي مراجعة فورية عند حدوث كل منها على حدة.

2 المراجعة الاستثنائية

تُجرى عند وقوع حادث مهم، أو ظهور معلومات جوهرية جديدة، أو حدوث تغيير تشغيلي مؤثر، أو اكتشاف قصور قد يرفع مستوى المخاطر بصورة ملحوظة.

ولا تغني المراجعة الدورية عن المراجعة الاستثنائية؛ لأن بعض الأحداث تستلزم إعادة تقييم فورية لا يصح تأجيلها إلى موعد المراجعة المجدول. ويجب تحديد المسؤول عن إجراء المراجعات، والجهات المشاركة فيها، وآلية اعتماد النتائج، وطريقة توثيق التعديلات ومتابعة تنفيذها.

المبحث الرابع: إعداد مصفوفة المخاطر

المطلب الأول: مفهوم مصفوفة المخاطر وأهميتها

أولاً: مفهوم مصفوفة المخاطر

مصفوفة المخاطر أداة تنظيمية تُستخدم لتصنيف المخاطر ومقارنتها من خلال الربط بين تقدير احتمالية وقوع الحدث وشدة آثاره المحتملة، وفق معايير محددة مسبقاً. وتتكون المصفوفة في صورتها الأساسية من محورين رئيسين:

١. **محور احتمالية الحدوث:** يعبر عن مدى احتمال وقوع الحادث خلال فترة زمنية أو في ظل ظروف محددة.

٢. **محور شدة الأثر:** يعبر عن حجم النتائج المحتملة للحادث إذا وقع، بالنظر إلى الأضرار التي قد تلحق بالأشخاص أو الأصول أو الخدمات أو المعلومات أو البيئة المحيطة.

ويؤدي الجمع بين المحورين إلى تحديد مستوى الخطر وفق منهجية التصنيف المعتمدة، بما يساعد على ترتيب المخاطر وتحديد ما يستدعي منها معالجة عاجلة، وما يمكن التعامل معه من خلال الإجراءات الاعتيادية والمراجعة الدورية.

وقد تتخذ المصفوفة صورة مبسطة تعتمد مستويات وصفية، مثل: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وحرج. ويمكن استخدام مقياس رقمي لتقدير الاحتمالية والأثر، بشرط تحديد دلالة كل درجة بصورة واضحة، وعدم التعامل مع الأرقام على أنها قياسات دقيقة إذا كانت تستند إلى تقديرات وصفية فقط.

ثانياً: أهمية مصفوفة المخاطر في تأمين المنشآت الحيوية

تتمثل أهمية مصفوفة المخاطر في أنها توفر إطاراً موحدًا لعرض نتائج التقييم ومقارنتها، وتساعد الجهات المسؤولة على الانتقال من حصر المخاطر إلى تحديد الأولويات العملية لمعالجتها. وتتجلى أهميتها في الجوانب الآتية:

1 ترتيب أولويات المعالجة

تساعد المصفوفة على تحديد المخاطر التي تتطلب اهتماماً عاجلاً، وتوجيه الجهود والموارد نحوها، بدل توزيع الإمكانيات بصورة متساوية على مخاطر تختلف في مستوى خطورتها.

2 دعم قرارات الحماية

تُسهم نتائج التقييم في تحديد مدى الحاجة إلى تعزيز التدابير الوقائية أو مراجعة الإجراءات القائمة أو تحسين الاستعداد للتعامل مع الحوادث.

3 تحسين توزيع الموارد

تساعد المصفوفة على توجيه الموارد البشرية والمالية والتقنية وفق الأولويات المعتمدة، مع مراعاة الالتزامات القانونية والاحتياجات التشغيلية للمنشأة.

4 دعم التخطيط للتدريب

يمكن الاستفادة من نتائج تقييم المخاطر في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، بما يضمن تناسب التدريب مع طبيعة المخاطر التي يحتمل أن يواجهوها ومسؤولياتهم المهنية.

5 تعزيز الجاهزية للطوارئ

تساعد المصفوفة على تحديد المخاطر التي تستدعي إعداد خطط استجابة أو مراجعة خطط الطوارئ أو تنفيذ تمارين للتحقق من كفاءة الاستعداد المؤسسي.

6 توحيد لغة التقييم

توفر المصفوفة أساسًا مشتركًا للتواصل بين الإدارة العليا وإدارة الحراسة والإدارات التشغيلية والفنية والجهات المساندة، بما يقلل من اختلاف التقديرات الناشئ عن غياب المعايير الموحدة.

7 متابعة التغير في مستوى المخاطر

يمكن استخدام المصفوفة للمقارنة بين تقدير المخاطر قبل تطبيق التدابير وبعدها، بما يساعد على معرفة مدى فاعلية المعالجة والحاجة إلى اتخاذ إجراءات إضافية. ومع ذلك، فإن هذه الفوائد لا تتحقق بمجرد إعداد المصفوفة، بل تتطلب اعتماد منهجية واضحة للتقييم، وتحديث البيانات، وتحديد المسؤوليات، وربط النتائج بقرارات تنفيذية قابلة للمتابعة.

ثالثًا: حدود استخدام مصفوفة المخاطر

على الرغم من أهمية مصفوفة المخاطر، فإن استخدامها ينطوي على حدود منهجية ينبغي مراعاتها.

فالتقدير الوصفي للاحتمالية وشدة الأثر قد يتأثر بخبرة المقيمين وتصوراتهم، كما أن تصنيف المخاطر ضمن مستوى واحد لا يعني بالضرورة تماثلها في طبيعتها أو في التدابير المطلوبة لمعالجتها.

كذلك، فإن المصفوفة لا تقدم وحدها تقديرًا دقيقًا للخسائر المالية المتوقعة، ولا تكفي لتحديد جميع أوجه الاعتماد المتبادل بين الخدمات، أو تحليل السيناريوهات المعقدة التي قد تتداخل فيها عدة أحداث.

ولهذا، ينبغي استخدام المصفوفة ضمن منظومة متكاملة لإدارة المخاطر، تشمل جمع المعلومات وتحليلها، وتقدير الآثار المباشرة وغير المباشرة، ومراعاة المخاطر المتتالية والمتراكبة، والاستعانة بالتقييمات الفنية المتخصصة متى اقتضت طبيعة الخطر ذلك. كما لا يجوز أن يؤدي تصنيف خطر ما ضمن مستوى منخفض إلى تجاهل الالتزامات القانونية أو متطلبات السلامة الإلزامية المرتبطة به.

المطلب الثاني: أسس بناء مصفوفة المخاطر

أولًا: تحديد الغرض من المصفوفة ونطاق تطبيقها

تبدأ عملية بناء المصفوفة بتحديد الغرض الذي أعدت من أجله، والقرارات التي يُراد الاستناد إلى نتائجها في اتخاذها.

فقد تُستخدم المصفوفة لتقييم المخاطر المؤسسية العامة، أو لمراجعة مخاطر استمرارية الخدمات، أو لتحديد أولويات التدريب والجاهزية، أو لتقييم المخاطر المرتبطة بوظائف محددة داخل المنشأة.

ويجب أن يتناسب نطاق المصفوفة مع الغرض منها، وأن يحدد بوضوح الأصول والوظائف والأنشطة التي يشملها التقييم، والمدة الزمنية التي يستند إليها تقدير الاحتمالية، والجهات المسؤولة عن إعداد النتائج واعتمادها ومراجعتها.

كما ينبغي تحديد العلاقة بين المصفوفة وسجل المخاطر المعتمد في المنشأة، بحيث تكون المصفوفة وسيلة لتصنيف المخاطر الواردة في السجل، لا بديلاً عن التوثيق التفصيلي لكل خطر وأسبابه وآثاره وتدابير معالجته.

ثانيًا: تحديد معايير احتمالية الحدوث

يقصد باحتمالية الحدوث تقدير مدى إمكانية وقوع حادث معين خلال فترة زمنية أو في ظل ظروف تشغيلية محددة.

ولضمان اتساق التقييم، ينبغي وضع مستويات واضحة للاحتمالية، وتحديد المعايير التي يستند إليها كل مستوى. ويمكن استخدام مقياس وصفي خماسي على النحو الآتي:

الوصف العام	مستوى الاحتمالية	الدرجة
يُتوقع أن يكون وقوع الحادث غير معتاد في الظروف المحددة، مع عدم استحالة.	نادرة	1
يمكن أن يقع الحادث، لكن الظروف المتاحة لا تشير إلى رجحان وقوعه.	غير مرجحة	2
توجد ظروف أو مؤشرات تجعل وقوع الحادث احتمالاً واقعياً.	ممكنة	3
تشير المعلومات المتاحة إلى احتمال مرتفع لوقوع الحادث في الظروف المحددة.	مرجحة	4
يُتوقع وقوع الحادث بدرجة عالية إذا استمرت الظروف المؤدية إليه.	شبه مؤكدة	5

هذه المستويات أوصاف إرشادية، ويجب على المنشأة تحديد دلالة كل مستوى بما يتناسب مع طبيعة نشاطها والبيانات المتاحة لديها.

ويُفضل، متى توافرت بيانات موثوقة، الاستناد إلى سجلات الحوادث والوقائع السابقة، وتقارير الفحص، ونتائج المراجعة، والمعلومات الفنية ذات الصلة.

أما عند محدودية البيانات، فينبغي التصريح بأن التقدير مهني أو نوعي، مع توثيق الافتراضات التي بُني عليها، وتجنب تقديمه بوصفه احتمالاً إحصائياً دقيقاً.

كما يجب تحديد الإطار الزمني للتقدير؛ لأن احتمال وقوع حادث خلال شهر قد يختلف عن احتمال وقوعه خلال سنة أو خلال دورة تشغيلية كاملة.

ثالثًا: تحديد معايير شدة الأثر

يقصد بشدة الأثر تقدير حجم النتائج التي قد تترتب على وقوع الحادث، مع مراعاة طبيعة المنشأة والوظائف التي تؤديها والجهات التي تعتمد على خدماتها.

ولا ينبغي أن يقتصر هذا التقدير على الخسائر المادية، بل يجب أن يشمل الأبعاد المهمة بحسب طبيعة النشاط، ومنها:

- سلامة الأشخاص: احتمال وقوع إصابات أو وفيات أو تعريض العاملين والزوار والمستفيدين للخطر.
- استمرارية الخدمات: مدى تعطيل الوظائف الأساسية والمدة اللازمة لاستعادتها.
- الأصول والممتلكات: حجم الضرر المحتمل الذي قد يلحق بالمباني أو المعدات أو الموارد.

- **المعلومات والأنظمة:** أثر الحادث في سرية المعلومات أو سلامتها أو توافر الأنظمة والخدمات الرقمية.
- **الالتزامات القانونية:** احتمال ترتب مخالفات أو مسؤوليات قانونية أو تنظيمية.
- **الأثر المالي:** الخسائر المباشرة وغير المباشرة التي قد تنشأ عن الحادث.
- **الأثر المجتمعي:** مدى امتداد نتائج الحادث إلى المستفيدين أو الجهات الأخرى أو الخدمات المرتبطة بالمنشأة.

ويمكن تصنيف شدة الأثر باستخدام مقياس خماسي:

الوصف العام	مستوى الأثر	الدرجة
أثر محدود يمكن احتواؤه ضمن الإجراءات الاعتيادية، دون تعطيل جوهري للوظائف الأساسية.	طفيف	1
أثر يستلزم تدخلاً تصحيحياً، مع بقاء معظم الخدمات والوظائف الأساسية مستمرة.	محدود	2
أثر ملموس يتطلب تدخلاً منظماً، وقد يؤدي إلى تعطل جزئي أو مؤقت لبعض الوظائف.	متوسط	3
أثر كبير قد يهدد سلامة الأشخاص أو يؤدي إلى تعطل مهم في الخدمات أو الأصول.	جسيم	4
أثر بالغ قد يشمل وفيات أو أضراراً واسعة أو انقطاعاً جوهرياً في خدمة حيوية.	كارثي	5

وينبغي تفسير هذه المستويات وفق معايير أكثر تحديداً داخل المنشأة، كلما اقتضت طبيعة نشاطها ذلك.

ففي منشأة تقدم خدمة أساسية، قد تكون مدة انقطاع الخدمة معياراً مهماً لتقدير الأثر، بينما تتطلب المنشآت الأخرى إعطاء وزن أكبر لسلامة الأشخاص أو حماية المعلومات أو الأضرار البيئية.

وعندما تختلف الآثار المحتملة في شدتها، ينبغي توثيق التقدير المعتمد وبيان أسبابه، بدل اختزال جميع الأبعاد في درجة واحدة دون تفسير.

رابعاً: تحديد معايير قبول المخاطر

يتطلب بناء المصفوفة تحديد المعايير التي سٌستخدم للحكم على مدى قبول المخاطر أو الحاجة إلى معالجتها.

ويقصد بقبول المخاطر اتخاذ قرار موثق بشأن الاستمرار في النشاط مع الإبقاء على مستوى معين من المخاطر، ضمن حدود الصلاحيات والالتزامات القانونية والسياسات المعتمدة. ولا يعني قبول الخطر أنه خالٍ من الضرر المحتمل، وإنما يعني أن الجهة المخولة قد قررت التعامل معه وفق مستوى محدد من التدابير والمتابعة.

ويجب أن تراعي معايير القبول طبيعة الخطر وشدة آثاره والالتزامات النظامية والقدرة على المعالجة، وألا تُستخدم لتبرير مخاطر يحظرها القانون أو تتعارض مع متطلبات السلامة الإلزامية.

كما ينبغي تحديد الجهات المخولة بقبول المخاطر المتبقية، وبيان الحالات التي تستوجب رفع القرار إلى الإدارة العليا أو إلى الجهة المختصة.

خامسًا: توحيد منهجية التقييم

يقتضي بناء مصفوفة قابلة للاستخدام المؤسسي توحيد التعريفات والمعايير بين الجهات المشاركة في التقييم.

ويتحقق ذلك من خلال إعداد دليل يوضح طريقة تقدير الاحتمالية والأثر، وكيفية التعامل مع نقص المعلومات، وآلية توثيق الافتراضات، والجهة المسؤولة عن مراجعة النتائج واعتمادها. كما يُستحسن إشراك الجهات ذات الصلة بالخطر في تقييمه، وفق اختصاصاتها، بدل الاعتماد على تقدير جهة واحدة في مسائل تتطلب معرفة تشغيلية أو فنية متعددة.

ويساعد توحيد المنهجية على الحد من التباين غير المبرر بين التقديرات، ويزيد من إمكانية المقارنة بين المخاطر ومراجعة تطورها بمرور الوقت.

المطلب الثالث: آلية تصنيف المخاطر باستخدام المصفوفة

أولًا: تقدير مستوى الخطر

بعد تحديد احتمالية الحدوث وشدة الأثر، تُربط الدرجتان وفق المنهجية المعتمدة لتحديد مستوى الخطر.

وفي المصفوفة الرقمية المبسطة، يمكن استخدام حاصل ضرب درجة الاحتمالية في درجة شدة الأثر بوصفه مؤشرًا أوليًا للتصنيف:

مؤشر الخطر = درجة الاحتمالية × درجة شدة الأثر.

فإذا قُدرت احتمالية حادث بدرجة ٤، وشدة أثره بدرجة ٥، كان المؤشر الناتج ٢٠ من أصل ٢٥ غير أن هذا الناتج لا يمثل احتمالًا إحصائيًا، ولا قيمة مالية للخسائر المتوقعة، ولا مقياسًا دقيقًا للمخاطر؛ وإنما هو مؤشر تصنيفي يساعد على ترتيبها وفق منهجية محددة.

كما أن استخدام حاصل الضرب يفترض عمليًا أن الدرجات الرقمية قابلة للدمج بهذه الصورة، وهو افتراض تنظيمي لا يعني أن الفروق بين المستويات الوصفية متساوية في الواقع. ولذلك، يجب اعتماد حدود التصنيف بعد مراجعتها والتأكد من ملاءمتها لطبيعة المنشأة، مع وضع قواعد استثنائية للمخاطر ذات الآثار الجسيمة.

ثانيًا: تصنيف مستويات المخاطر

يمكن اعتماد أربعة مستويات إرشادية للمخاطر باستخدام المقياس الخماسي السابق، على النحو الآتي:

الدرجة الناتجة	مستوى الخطر	التوجيه العام للمعالجة
1-4	منخفض	المحافظة على التدابير القائمة، وتوثيق الخطر، ومراجعته دوريًا.
5-9	متوسط	تحديد تدابير مناسبة للمعالجة، ومتابعة تنفيذها وفق الأولوية والموارد المتاحة.
10-16	مرتفع	إعطاء الخطر أولوية واضحة للمعالجة، وتحديد المسؤوليات والمدة المستهدفة، ورفع المسائل التي تتطلب اعتمادًا إداريًا.

الدرجة الناتجة	مستوى الخطر	التوجيه العام للمعالجة
17-25	حرج	إجراء مراجعة عاجلة، واتخاذ التدابير اللازمة وفق الصلاحيات، والنظر في تقييد النشاط المتأثر أو إيقافه مؤقتًا إذا استدعت الضرورة ذلك.

هذه الحدود مثال إرشادي وليست معيارًا دوليًا ملزمًا، وقد تحتاج إلى تعديل وفق طبيعة المنشأة والالتزامات القانونية ونتائج التقييم.

ولا ينبغي الاعتماد على الدرجة الناتجة وحدها عند تصنيف المخاطر؛ فقد يستوجب خطر منخفض الاحتمالية لكنه كارثي الأثر اهتمامًا خاصًا، حتى لو لم يقع ضمن الفئة الرقمية الأعلى. ولذلك، يُستحسن وضع قواعد تصنيف إضافية تضمن عدم التقليل من شأن المخاطر التي قد تهدد الأرواح أو تؤدي إلى انقطاع خدمة أساسية أو تنشأ عنها آثار قانونية جسيمة.

ثالثًا: نموذج مصفوفة المخاطر

يوضح النموذج الآتي طريقة الربط بين الاحتمالية والأثر باستخدام مقياس خماسي. وقد رُتبت الخلايا وفق حاصل ضرب الدرجتين، مع تطبيق حدود التصنيف الإرشادية السابقة.

5: كارثي	4: جسيم	3: متوسط	2: محدود	1: طفيف	احتمالية الحدوث \ شدة الأثر
25 حرج	20 حرج	15 مرتفع	10 مرتفع	5 متوسط	5: شبه مؤكدة
20 حرج	16 مرتفع	12 مرتفع	8 متوسط	4 منخفض	4: مرجحة
15 مرتفع	12 مرتفع	9 متوسط	6 متوسط	3 منخفض	3: ممكنة
10 مرتفع	8 متوسط	6 متوسط	4 منخفض	2 منخفض	2: غير مرجحة
5 متوسط	4 منخفض	3 منخفض	2 منخفض	1 منخفض	1: نادرة

ويُظهر النموذج أن مستوى الخطر يرتفع عمومًا بارتفاع احتمالية الحدوث أو شدة الأثر، إلا أن التقدير النهائي يجب أن يراعي طبيعة العواقب والضوابط الخاصة بالمخاطر الجسيمة. فعلى سبيل المثال، قد يستدعي احتمال نادر لحدث ذي عواقب كارثية تدابير حماية وجاهزية خاصة، حتى لو أسفرت عملية الضرب الحسابية عن درجة تقع ضمن الفئة المنخفضة أو المتوسطة.

ومن ثم، يجب أن تُقرأ المصفوفة في ضوء التقييم المهني والسياق التشغيلي، لا بوصفها بديلاً عن الحكم العلمي المنضبط.

رابعًا: ترتيب الأولويات عند تساوي درجات المخاطر

قد تحصل مخاطر مختلفة على الدرجة الرقمية نفسها، مع اختلافها في طبيعة الأثر أو مدى اتساعه أو إمكان احتوائه.

ولذلك، لا يكفي الاعتماد على الدرجة الناتجة وحدها لترتيب جميع المخاطر، بل ينبغي مراعاة عوامل إضافية، من أبرزها:

- احتمال وقوع إصابات جسيمة أو وفيات.
 - مدى تأثير الحادث في استمرار الخدمات الأساسية.
 - حجم الأثر المحتمل في المنشآت أو الجهات التي تعتمد على الخدمة.
 - الالتزامات القانونية والتنظيمية المرتبطة بالخطر.
 - قدرة المنشأة على اكتشاف الحادث والاستجابة له.
 - فاعلية التدابير القائمة ومدى إمكان التحقق منها.
 - مقدار الوقت المتاح للتدخل قبل تفاقم النتائج.
- وتساعد هذه العوامل على التمييز بين المخاطر المتساوية رقميًا، وتوجيه الجهود إلى ما يتطلب تدخلاً أكثر إلحاحًا.

خامسًا: توثيق نتائج التصنيف

ينبغي توثيق نتائج تقييم المخاطر في سجل معتمد يتيح تتبع الخطر منذ تحديده وحتى معالجته ومراجعته.

ويُستحسن أن يتضمن السجل، بحسب طبيعة المنشأة:

١. رقمًا أو رمزًا تعريفياً للخطر.
٢. وصف الخطر ومصدره المحتمل.
٣. الأصول أو الوظائف أو الخدمات المتأثرة.
٤. الآثار المحتملة.
٥. درجة الاحتمالية وأسباب تقديرها.
٦. درجة شدة الأثر وأسباب تقديرها.
٧. مستوى الخطر الناتج.
٨. التدابير القائمة ودرجة فاعليتها.
٩. التدابير الإضافية المطلوبة.
١٠. الجهة المسؤولة عن المعالجة.
١١. الموعد المستهدف للتنفيذ.
١٢. مستوى الخطر المتبقي بعد المعالجة.
١٣. تاريخ التقييم والمراجعة.
١٤. الجهة التي اعتمدت النتائج.

ويجب ضبط صلاحيات الاطلاع على السجل بحسب حساسية المعلومات الواردة فيه، مع إتاحتها للجهات المخولة بما يكفي لأداء مهامها.

المطلب الرابع: ربط نتائج مصفوفة المخاطر بمستويات الحماية

أولًا: المبدأ العام للربط بين الخطر والحماية

تُستخدم نتائج مصفوفة المخاطر لدعم تحديد مستوى الحماية المناسب، بحيث تتناسب التدابير المعتمدة مع طبيعة المخاطر وشدتها، دون مبالغة غير مبررة أو تقليل يخل بمتطلبات السلامة والأمن.

ولا يعني هذا الربط أن لكل درجة في المصفوفة حزمة ثابتة من الإجراءات تصلح لجميع المنشآت؛ إذ تختلف الاحتياجات باختلاف نوع النشاط، وطبيعة الأصول والخدمات، والبيئة التشغيلية، والموارد المتاحة، والمتطلبات القانونية.

وعليه، ينبغي أن يكون مستوى الحماية نتيجة لتقييم متكامل يشمل مستوى الخطر، وأهمية الوظيفة المتأثرة، وفاعلية التدابير القائمة، والقدرة على الاستجابة والتعافي.

ثانيًا: مستويات الحماية وفق تصنيف المخاطر

يمكن الاسترشاد بالتقسيم الآتي عند ربط نتائج المصفوفة بمستويات الحماية:

1 المخاطر المنخفضة

يُركز التعامل معها على المحافظة على التدابير الأساسية المعتمدة، وضمان الالتزام بالإجراءات، وتسجيل الملاحظات، وإجراء المراجعات الدورية.

ولا يعني تصنيف الخطر ضمن المستوى المنخفض جواز إهمال متطلبات الحماية الإلزامية أو إلغاء التدابير الضرورية للسلامة.

2 المخاطر المتوسطة

تتطلب مراجعة كفاية التدابير القائمة، وتحديد أوجه التحسين الممكنة، ومتابعة تنفيذ الإجراءات اللازمة ضمن مدة مناسبة، مع مراعاة طبيعة الخطر والموارد المتاحة.

كما يُستحسن تعزيز التنسيق بين الجهات المعنية عندما يكون الخطر مرتبطًا بأكثر من وظيفة أو إدارة.

3 المخاطر المرتفعة

تستدعي إعطاء المعالجة أولوية واضحة، وتحديد المسؤوليات والموارد والمدة المستهدفة، والتحقق من كفاية التدابير القائمة.

وقد تتطلب هذه المخاطر تعزيز الجاهزية، أو مراجعة الإجراءات، أو توفير دعم فني إضافي، أو رفع المسألة إلى المستوى الإداري المختص لاتخاذ القرار.

4 المخاطر الحرجة

تتطلب تقييمًا عاجلاً وتدخلاً يتناسب مع طبيعة الخطر، مع تحديد الجهة المخولة باتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه.

وقد يستلزم الأمر تقييد نشاط متأثر أو تعليقه مؤقتًا إذا كان استمراره ينطوي على خطر غير مقبول، على أن يُراعى أثر التوقف في الخدمات الحيوية، وتُبَحَث البدائل اللازمة لاستمرارها بأمان، وفق الصلاحيات والقواعد المعمول بها.

ثالثًا: مراعاة طبيعة المنشأة ووظائفها الحيوية

يجب ألا تُبنى مستويات الحماية على الدرجة الرقمية للمخاطر وحدها، بل ينبغي أن تراعي أهمية الوظائف التي تؤديها المنشأة والآثار المترتبة على تعطيلها.

فقد تتطلب وظيفة حيوية تدابير استمرارية وحماية أساسية حتى عندما يكون تقدير أحد المخاطر المرتبطة بها منخفضًا؛ لأن شدة الأثر المحتمل أو المتطلبات التنظيمية قد تستلزم الإبقاء على تلك التدابير.

كما أن وجود مخاطر متعددة مترابطة قد يرفع المستوى الإجمالي للمخاطر، حتى إذا لم يكن أي منها منفردًا مصنعًا ضمن أعلى المستويات.

ومن ثم، ينبغي الجمع بين تصنيف المخاطر الفردية وتحليل أثرها في الوظائف الحيوية، مع مراعاة الاعتماد المتبادل بين الخدمات والأنظمة والموارد.

رابعًا: مراجعة مستوى الحماية بعد المعالجة

لا ينتهي دور المصفوفة بمجرد تحديد مستوى الحماية الأولي، بل ينبغي إعادة تقييم المخاطر بعد تطبيق التدابير للتحقق من مدى انخفاضها.

وتُقارن نتائج التقييم اللاحق بالمستوى السابق، مع توثيق التغير في الاحتمالية أو شدة الأثر، وبيان مدى فاعلية الإجراءات المنفذة.

وإذا لم يتحقق الانخفاض المتوقع، وجب مراجعة التدابير أو الافتراضات التي بُني عليها التقييم، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراءات إضافية.

كما ينبغي عدم افتراض أن وجود تدبير مكتوب أو تركيب وسيلة تقنية يؤدي تلقائيًا إلى خفض المخاطر؛ إذ يتوقف ذلك على ملاءمة التدبير وصحة تطبيقه واستمرار فاعليته.

المطلب الخامس: ربط نتائج المصفوفة بالتدريب والجاهزية

أولًا: دور المصفوفة في تحديد الاحتياجات التدريبية

يساعد تحليل المخاطر على تحديد المهارات والمعارف التي يحتاج إليها العاملون لأداء مسؤولياتهم بكفاءة، والتعامل مع المخاطر المحتملة في نطاق اختصاصاتهم.

وتُستخدم نتائج المصفوفة لتوجيه التدريب نحو الاحتياجات الفعلية، بدل الاكتفاء ببرامج عامة لا تراعي اختلاف الأدوار والمسؤوليات.

ويجب أن يستند تحديد الاحتياجات التدريبية إلى مستوى المخاطر، وطبيعة المهام، ونتائج تقييم الكفاءة، والملاحظات المستخلصة من الحوادث والتمارين، مع مراعاة المتطلبات القانونية والمهنية ذات الصلة.

ثانيًا: تحديد أولويات التدريب

يمكن الاستفادة من مستويات المخاطر في ترتيب الأولويات التدريبية وفق الاعتبارات الآتية:

1 المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص

تستدعي التأكد من امتلاك العاملين المعنيين المعارف والمهارات اللازمة للوقاية من الحوادث، والتعرف إلى مؤشرات الخطر، والإبلاغ عنها، وتنفيذ إجراءات السلامة والطوارئ الداخلة ضمن اختصاصاتهم.

2 المخاطر المرتبطة بأخطاء العمل والإجراءات

تستدعي تدريب العاملين على فهم الإجراءات المعتمدة، وحدود الصلاحيات، وآليات التوثيق والإبلاغ، وسبل تجنب الأخطاء التي قد تؤثر في سلامة العمليات.

3 المخاطر التي تتطلب تنسيقًا بين الجهات

تستدعي التدريب على الاتصال المهني، وتبادل المعلومات، وتحديد المسؤوليات، والتصعيد الإداري، والتعاون أثناء الحوادث والتمارين.

4 المخاطر المرتبطة بالتقنيات والأنظمة

تتطلب تأهيل العاملين وفق طبيعة الأنظمة التي يستخدمونها، مع التركيز على التشغيل السليم، والتعرف إلى الأعطال، والإبلاغ عن المشكلات، والالتزام بمتطلبات حماية المعلومات.

5 المخاطر المرتبطة بالطوارئ واستمرارية الخدمات

تستدعي التدريب على الأدوار والمسؤوليات الواردة في خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال، والتحقق من قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم ضمن الظروف المتوقعة. ويجب ألا يكون التدريب مجرد استجابة لتصنيف الخطر، بل ينبغي أن يُصمم وفق تحليل دقيق للمهام والكفاءات المطلوبة، وأن تُقاس نتائجه من خلال تقييمات مناسبة.

ثالثاً: تقييم فاعلية التدريب

لا يكفي تسجيل أسماء المشاركين في البرامج التدريبية لإثبات تحقق الكفاءة؛ بل ينبغي تقييم مدى اكتسابهم المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم. ويمكن استخدام الاختبارات المعرفية، والتقييم العملي، والملاحظة المهنية، ونتائج التمارين، ومراجعة الأداء أثناء العمل، بحسب طبيعة التدريب والمهام المستهدفة. كما ينبغي الاستفادة من نتائج التقييم في تحديث الخطط التدريبية، وتحديد الاحتياجات الإضافية، ومعالجة جوانب القصور التي قد تؤثر في فاعلية منظومة الحماية.

رابعاً: دور المصفوفة في تخطيط الجاهزية

تشير الجاهزية إلى قدرة المنشأة والجهات المعنية على الاستجابة المناسبة للمخاطر والحوادث المتوقعة، ضمن حدود الإمكانيات والصلاحيات والخطط المعتمدة. وتساعد نتائج المصفوفة على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تعزيز الاستعداد، سواء من حيث الموارد البشرية أو المعدات أو الاتصالات أو خطط الطوارئ أو ترتيبات استمرارية الأعمال. ويجب أن تراعي خطط الجاهزية طبيعة الحوادث المحتملة وشدة آثارها، وأهمية الوظائف التي قد تتأثر بها، والوقت اللازم لاكتشاف الحادث والاستجابة له والتعافي من نتائجه. كما ينبغي أن تكون خطط الجاهزية قابلة للاختبار والمراجعة، وأن تستند إلى تمارين وتقييمات تكشف مدى وضوح المسؤوليات وكفاية الموارد وفاعلية التنسيق.

خامساً: اختبار الجاهزية والتحسين المستمر

تُختبر الجاهزية من خلال مراجعة الخطط والإجراءات، وتنفيذ التمارين المناسبة، والتحقق من كفاءة الاتصال، ووضوح المسؤوليات، وقدرة الجهات المعنية على أداء المهام الموكلة إليها. ويجب توثيق نتائج هذه الاختبارات، وتحديد أوجه القصور، وإسناد الإجراءات التصحيحية إلى الجهات المختصة، ومتابعة تنفيذها حتى التحقق من فاعليتها. كما ينبغي تحديث مصفوفة المخاطر عندما تكشف التمارين أو الحوادث عن معلومات جديدة تؤثر في تقدير الاحتمالية أو شدة الأثر، أو عندما يتبين أن التدابير القائمة لا تحقق مستوى الحماية المطلوب.

وبذلك تصبح المصفوفة جزءاً من دورة متكاملة تبدأ بتحديد المخاطر وتقييمها، ثم توجيه الحماية والتدريب والجاهزية، وتنتهي بمراجعة النتائج وتحسين الأداء.

المطلب السادس: مراجعة مصفوفة المخاطر وتحديثها

أولاً: أسباب المراجعة والتحديث

لا ينبغي التعامل مع مصفوفة المخاطر بوصفها وثيقة ثابتة؛ لأن المخاطر تتغير بتغير ظروف التشغيل والموارد والأنظمة والبيئة المحيطة. وتشمل الحالات التي تستدعي مراجعة المصفوفة:

- وقوع حادث أو شبه حادث ذي دلالة.
- ظهور معلومات جديدة تؤثر في تقدير الاحتمالية أو شدة الأثر.
- إدخال تغييرات جوهرية على العمليات أو الأنظمة.
- تعديل الهيكل التنظيمي أو توزيع المسؤوليات.
- تغير متطلبات الحماية أو الالتزامات القانونية.
- اكتشاف قصور في فاعلية التدابير القائمة.
- نتائج المراجعات والتدقيق والتمارين.
- ظهور مخاطر مترابطة لم تكن واضحة في التقييم السابق.

ثانيًا: آلية تحديث المصفوفة

تبدأ عملية التحديث بتحديد سبب المراجعة ونطاقها، ثم جمع المعلومات ذات الصلة، وإعادة تقييم الاحتمالية والأثر، ومراجعة مستوى الخطر والتدابير القائمة. وبعد ذلك، تُحدد التعديلات اللازمة على خطط المعالجة والتدريب والجاهزية، وتُسند المسؤوليات إلى الجهات المختصة، وتُعتمد النتائج وفق الإجراءات التنظيمية. ويجب توثيق تاريخ التحديث وأسبابه والجهة التي اعتمدته، مع الاحتفاظ بسجل مناسب للتعديلات السابقة، بما يسمح بتتبع تطور المخاطر والقرارات المتخذة بشأنها.

ثالثًا: مؤشرات متابعة فاعلية المصفوفة

يمكن تقييم فاعلية استخدام المصفوفة من خلال مؤشرات ترتبط بجودة التقييم ونتائج المعالجة، ومنها:

١. نسبة المخاطر التي خضعت للمراجعة ضمن المواعيد المحددة.
 ٢. نسبة المخاطر ذات الأولوية التي وُضعت لها خطط معالجة معتمدة.
 ٣. نسبة الإجراءات المنفذة في المواعيد المستهدفة.
 ٤. نسبة الإجراءات التي ثبتت فاعليتها بعد التطبيق.
 ٥. مدى انخفاض مستويات المخاطر بعد المعالجة، وفق منهجية التقييم المعتمدة.
 ٦. مدى اكتمال التدريب المطلوب للفئات المعنية.
 ٧. نتائج تمارين الجاهزية ومدى معالجة أوجه القصور المكتشفة.
 ٨. مدى تحديث المصفوفة بعد التغيرات التشغيلية والحوادث المهمة.
- ويجب تفسير هذه المؤشرات في ضوء طبيعة المنشأة والبيانات المتاحة؛ إذ لا يكفي انخفاض الدرجة المسجلة لإثبات تحسن الحماية إذا كان الانخفاض ناتجًا عن تغيير غير مبرر في معايير التقييم.
- كما ينبغي مراجعة منهجية التصنيف نفسها بصورة دورية للتأكد من استمرار ملاءمتها، واتساق تطبيقها بين الجهات المختلفة.

الفصل السابع: تصميم منظومة الحراسة المتكاملة

المبحث الأول: مكونات منظومة الحراسة

أولاً: العنصر البشري

يمثل العنصر البشري أحد المكونات الأساسية لمنظومة الحراسة؛ إذ يتولى تنفيذ الإجراءات المعتمدة، ومتابعة الملاحظات والوقائع، والتواصل مع الجهات المختصة، والمساهمة في الاستجابة للحوادث ضمن حدود الصلاحيات المقررة.

وتتوقف فاعلية هذا العنصر على توافر الكفاءة المهنية، ووضوح المسؤوليات، والالتزام بالإجراءات، والقدرة على التواصل واتخاذ القرارات المناسبة في حدود الاختصاص.

ويتطلب بناء العنصر البشري في منظومة الحراسة مراعاة مجموعة من الجوانب، من أبرزها:

١. **الكفاءة والتأهيل:** اختيار العاملين وفق متطلبات الوظائف، والتحقق من امتلاكهم المعارف والمهارات اللازمة، وتوفير التدريب المناسب لطبيعة المهام.
٢. **وضوح المسؤوليات:** تحديد واجبات كل فئة وظيفية، وبيان حدود صلاحياتها، ومنع التداخل الذي قد يؤدي إلى تضارب القرارات أو تأخر الاستجابة.
٣. **الانضباط المهني:** ترسيخ الالتزام بالأنظمة والتعليمات، والمحافظة على السلوك المهني، واحترام حقوق الأشخاص وكرامتهم.
٤. **القدرة على التواصل:** تأهيل العاملين للتعامل الواضح مع الزملاء والإدارة والجهات المساندة، وتقديم المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.
٥. **الجاهزية الوظيفية:** مراعاة تنظيم المناوبات والراحة والإجازات، والحد من الإجهاد الذي قد يؤثر في الانتباه وجودة الأداء.
٦. **التقييم المستمر:** متابعة الأداء، وتحديد جوانب القوة والقصور، ووضع برامج تطوير تتناسب مع الاحتياجات الفعلية.

ولا ينبغي النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد قوة تنفيذية، بل بوصفه جزءاً من منظومة تتطلب التأهيل والدعم والإشراف والتقييم. فحتى العاملون ذوو الخبرة قد يتراجع أداؤهم إذا كانت الإجراءات غامضة أو وسائل الاتصال غير كافية أو المسؤوليات غير محددة. ومن ثم، فإن الاستثمار في الكفاءة المهنية وتحسين ظروف العمل وتطوير مهارات العاملين يعد من المتطلبات الأساسية لرفع فاعلية منظومة الحراسة.

ثانياً: التنظيم الإداري

يقصد بالتنظيم الإداري الإطار الذي يحدد موقع منظومة الحراسة داخل المنشأة، ويوضح مستويات القيادة والإشراف، ويوزع الاختصاصات، وينظم خطوط الاتصال والتبعية والمسؤولية.

ويؤدي التنظيم الإداري دوراً مهماً في ضمان وحدة التوجيه، ومنع ازدواجية الاختصاص، وتيسير التنسيق بين إدارة الحراسة والإدارات الأخرى، ولا سيما إدارات التشغيل والصيانة والسلامة وإدارة الطوارئ.

ويقضي التنظيم الفعال مراعاة العناصر الآتية:

- تحديد الجهة المسؤولة عن إدارة الحراسة والإشراف على أعمالها.

- بيان العلاقة بين الإدارة العليا والجهة المشرفة على الحراسة.
- توزيع المسؤوليات بين المستويات الإدارية والتنفيذية.
- تحديد الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الاعتيادية والطارئة.
- وضع آليات واضحة للتصعيد الإداري عند وقوع الحوادث أو ظهور مخاطر تتجاوز صلاحيات المستوى التنفيذي.
- تنظيم التنسيق مع الإدارات المساندة والجهات الخارجية المختصة.
- تحديد المسؤولية عن مراجعة السياسات والإجراءات واعتماد التعديلات عليها.

ويجب أن يكون التنظيم الإداري واضحًا ومتناسبًا مع حجم المنشأة وطبيعة نشاطها ومستوى المخاطر التي تواجهها. فالتوسع غير الضروري في المستويات الإدارية قد يؤدي إلى بطء اتخاذ القرار، في حين أن غموض التبعية والصلاحيات قد يفضي إلى تعارض التعليمات أو تأخر الاستجابة.

كما ينبغي توثيق الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف وتحديثهما عند حدوث تغييرات مؤثرة في طبيعة العمل أو توزيع الاختصاصات.

ثالثًا: الإجراءات التشغيلية

تمثل الإجراءات التشغيلية الجانب التنفيذي لمنظومة الحراسة، وهي التي تنظم كيفية أداء المهام اليومية والتعامل مع الوقائع والحوادث وفق قواعد محددة ومعتمدة. وتكمن أهميتها في تحويل السياسات العامة إلى ممارسات عملية واضحة، تحدد ما ينبغي القيام به، ومن يتولى التنفيذ، وكيفية التوثيق والإبلاغ، وما يلزم اتخاذه عند ظهور ظروف غير اعتيادية. وتشمل الإجراءات التشغيلية، بحسب طبيعة المنشأة واختصاصات العاملين، تنظيم دخول الأشخاص وفق الصلاحيات المعتمدة، وإدارة التصاريح، وتوثيق الملاحظات والوقائع، والإبلاغ عن الحوادث، وتنظيم تسليم المسؤوليات بين المناوبات، والتعامل مع الحالات الطارئة وفق الخطط المعتمدة.

ولكي تكون الإجراءات فعالة، ينبغي أن تتصف بالخصائص الآتية:

١. **الوضوح:** استخدام لغة محددة ومباشرة تقلل احتمالات سوء الفهم.
٢. **قابلية التطبيق:** مراعاة الإمكانيات البشرية والتقنية المتاحة وظروف التشغيل الفعلية.
٣. **الاتساق:** عدم تعارض الإجراءات مع السياسات أو التشريعات أو متطلبات السلامة.
٤. **تحديد المسؤوليات:** بيان الجهة المسؤولة عن التنفيذ والمراجعة والاعتماد.
٥. **قابلية التوثيق:** تحديد السجلات والنماذج المطلوبة لإثبات تنفيذ الإجراءات ومتابعة نتائجها.
٦. **المرونة المنضبطة:** توفير آلية للتعامل مع الحالات غير المعتادة دون تجاوز الصلاحيات أو الإخلال بالمتطلبات القانونية.

٧. **المراجعة الدورية:** تحديث الإجراءات عند تغير المخاطر أو الأنظمة أو متطلبات العمل.

ولا تتحقق فاعلية الإجراءات بمجرد صياغتها واعتمادها، بل تتطلب تعريف العاملين بها، وتدريبهم على تطبيقها، والتحقق من الالتزام بها، ومعالجة أوجه القصور التي تكشفها الممارسة أو المراجعة.

رابعاً: التقنيات الأمنية

تسهم التقنيات الأمنية في دعم أعمال الحراسة، وتحسين القدرة على المتابعة وتوثيق الوقائع، وتيسير نقل المعلومات، ومساندة اتخاذ القرار. غير أن فاعليتها تعتمد على ملاءمتها لطبيعة المنشأة، وتكاملها مع الإجراءات والعنصر البشري، وتوافر الصيانة والدعم الفني. وتختلف التقنيات المطلوبة باختلاف وظائف المنشأة ونتائج تقييم المخاطر؛ ولذلك، لا يصح اعتماد قائمة موحدة من الوسائل التقنية لجميع المنشآت، بل ينبغي تحديد الاحتياجات وفق غرض كل وسيلة والوظيفة التي يُراد منها دعمها.

ومن الاعتبارات الأساسية عند اختيار التقنيات الأمنية:

- ملاءمة التقنية للمخاطر والاحتياجات التي صُممت لمعالجتها.
- سهولة الاستخدام والتشغيل بالنسبة إلى العاملين المعنيين.
- التوافق مع الأنظمة القائمة وإمكان التكامل معها.
- توافر الصيانة وقطع الغيار والدعم الفني.
- موثوقية الأداء في ظروف التشغيل المتوقعة.
- حماية البيانات والمعلومات التي تجمعها الأنظمة أو تعالجها.
- تحديد صلاحيات الوصول إلى الأنظمة والسجلات.
- وجود إجراءات بديلة للتعامل مع الأعطال أو انقطاع الخدمات التقنية.
- الالتزام بالقوانين والضوابط المنظمة للمراقبة والخصوصية.

كما ينبغي ألا يؤدي الاعتماد على التقنيات إلى إضعاف الرقابة البشرية أو إهمال الإجراءات التشغيلية. فالوسائل التقنية قد تتعرض للأعطال أو سوء الاستخدام أو محدودية القدرة على تفسير بعض الوقائع، الأمر الذي يستلزم تحديد مسؤوليات المتابعة والتحقق والتصعيد. وعليه، فإن القيمة الحقيقية للتقنيات الأمنية لا تقاس بعدد الأجهزة أو مستوى حدائتها وحده، بل بمدى إسهامها في خفض المخاطر وتحسين الأداء ضمن منظومة متكاملة.

خامساً: الاتصالات والإبلاغ

تعد الاتصالات والإبلاغ من المكونات التي تربط عناصر منظومة الحراسة بعضها ببعض؛ إذ تعتمد كفاءة الاستجابة على وصول المعلومات الصحيحة إلى الجهة المختصة في الوقت المناسب، وفهمها بصورة سليمة، واتخاذ الإجراء المناسب بناءً عليها. ويشمل هذا المكون وسائل الاتصال المعتمدة، وإجراءات الإبلاغ عن الوقائع والحوادث، وقواعد توثيق المعلومات، وآليات التصعيد، وتنظيم تبادل البيانات بين الجهات ذات الصلة. ويتطلب بناء منظومة اتصال فعالة مراعاة ما يأتي:

١. تحديد قنوات الاتصال الرسمية والبديلة.

٢. توضيح الحالات التي تستوجب الإبلاغ الفوري أو رفع الأمر إلى مستوى إشرافي أعلى.

٣. تحديد المعلومات الأساسية التي ينبغي تضمينها في البلاغات والتقارير.

٤. التحقق من وصول البلاغات المهمة إلى الجهات المسؤولة.

٥. تنظيم تبادل المعلومات وفق الصلاحيات ومبدأ الحاجة إلى المعرفة.

٦. حماية المعلومات الحساسة من الاطلاع أو الإفصاح غير المصرح به.

٧. الاحتفاظ بسجلات مناسبة للبلاغات والقرارات والإجراءات المتخذة.

٨. توفير بدائل مناسبة عند تعطل إحدى وسائل الاتصال.

ويجب أن تقوم الاتصالات المهنية على الدقة والوضوح والاختصار المنضبط، مع التمييز بين المعلومات المؤكدة والتقديرات الأولية. كما ينبغي تجنب تداول الشائعات أو المعلومات غير المتحقق منها، ولا سيما أثناء الحوادث التي قد تؤثر في سلامة الأشخاص أو استمرارية الخدمات. وتتطلب فاعلية هذا المكون تدريب العاملين على استخدام وسائل الاتصال، وتطبيق إجراءات الإبلاغ، والتعامل مع المعلومات وفق الضوابط المعتمدة.

سادساً: الرقابة والتقييم

تمثل الرقابة والتقييم آلية التحقق من أن منظومة الحراسة تعمل وفق أهدافها وسياساتها وإجراءاتها المعتمدة، وأن الموارد المستخدمة تحقق النتائج المتوقعة منها. وتشمل الرقابة متابعة الالتزام بالإجراءات، ومراجعة السجلات والتقارير، والتحقق من تنفيذ المسؤوليات، ورصد أوجه القصور، وتقييم فاعلية التدابير القائمة. أما التقييم، فيركز على تحليل النتائج وقياس مدى تحقيق الأهداف وتحديد فرص التحسين. وتتطلب الرقابة والتقييم الفعالان مراعاة مجموعة من العناصر:

- تحديد معايير واضحة للأداء والالتزام.
- استخدام مؤشرات مناسبة لطبيعة المنشأة ومستوى المخاطر.
- مراجعة الحوادث والملاحظات والشكاوى ذات الصلة.
- التحقق من تنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- إجراء مراجعات دورية للسياسات والإجراءات.
- تقييم كفاءة العاملين واحتياجاتهم التدريبية.
- مراجعة مدى ملاءمة التقنيات وفاعلية استخدامها.
- توثيق النتائج ورفعها إلى الجهات المخولة.
- متابعة التحسينات للتحقق من أثرها العملي.

ويجب أن تتسم الرقابة بالموضوعية والعدالة، وأن تستهدف تحسين الأداء وتعزيز المساءلة، لا الاكتصار على رصد الأخطاء دون تحليل أسبابها أو معالجة العوامل التي أدت إليها.

كما ينبغي أن تشمل المراجعة جوانب التنظيم والإجراءات والموارد والتقنيات، حتى لا يُعزى القصور إلى العاملين وحدهم عندما يكون ناتجاً عن خلل تنظيمي أو نقص في التدريب أو ضعف في الإمكانيات.

المبحث الثاني: التكامل بين عناصر الحماية

أولاً: التكامل بين العاملين والأنظمة التقنية

يقوم التكامل بين العاملين والأنظمة التقنية على توزيع الوظائف بين القدرات البشرية والوسائل التقنية بصورة تحقق الاستفادة من مزايا كل منهما، وتحد من أوجه القصور المحتملة. فالأنظمة التقنية قد تساعد على جمع المعلومات وتنظيمها وإصدار التنبيهات وتوثيق الأحداث، في حين يتولى العاملون التحقق من المعلومات وتفسيرها واتخاذ الإجراءات التي تدخل ضمن اختصاصاتهم.

ولا ينبغي أن يفهم هذا التكامل على أنه استبدال العنصر البشري بالتقنيات، أو اعتماد العاملين على التنبيهات الآلية دون تحقق؛ بل هو تنظيم للعلاقة بين الطرفين وفق طبيعة المهام وحدود كل منهما.

ويتطلب ذلك تحديد مسؤولية متابعة الأنظمة، وآلية التعامل مع التنبيهات، وقواعد الإبلاغ عن الأعطال، وإجراءات التحقق من المعلومات المهمة، والجهات المخولة باتخاذ القرارات المترتبة عليها.

كما ينبغي تدريب العاملين على استخدام الأنظمة، وتوعيتهم بحدودها، وتحديد الإجراءات البديلة عند تعطلها. وتساعد هذه التدابير على الحد من الاعتماد غير المدروس على التقنية، وتعزيز قدرة المنظومة على مواصلة العمل في الظروف غير الاعتيادية.

ثانياً: التنسيق بين الحراسة والسلامة

تتداخل أعمال الحراسة مع أعمال السلامة في عدد من المجالات، مع اختلاف الأهداف والاختصاصات المهنية لكل منهما.

فتركز الحراسة على تنفيذ المهام الأمنية والإجراءات التنظيمية الداخلة ضمن اختصاصها، بينما تعنى السلامة بالوقاية من المخاطر المهنية والتشغيلية والبيئية، والحد من الإصابات والأضرار، وفق طبيعة المنشأة والمتطلبات المنظمة لنشاطها.

ويقتضي التنسيق بين الجانبين تحديد المسؤوليات المشتركة، وتوضيح حدود الاختصاص، وتنظيم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر والحوادث والملاحظات التي قد تؤثر في سلامة الأشخاص أو استمرارية العمل.

ومن مجالات التنسيق المهمة:

- الإبلاغ عن الظروف التي قد تهدد سلامة الأشخاص.
- تنظيم الاستجابة الأولية للحوادث ضمن حدود الاختصاص.
- التعاون في تنفيذ خطط الإخلاء والطوارئ.
- التنسيق بشأن الأعمال التي قد تنشأ عنها مخاطر تشغيلية.
- مراجعة الحوادث وتحليل أسبابها عند تداخل الجوانب الأمنية والفنية.
- المشاركة في التدريب والتمارين ذات الصلة.
- متابعة الإجراءات التصحيحية التي تتطلب تعاون الإدارتين.

ويجب أن تراعي الإجراءات المشتركة الاختصاصات الفنية والقانونية، فلا يُكلف أفراد الحراسة بأعمال تتطلب تأهيلاً متخصصاً خارج نطاق مهامهم، كما لا ينبغي أن تؤدي متطلبات الحماية الأمنية إلى تعطيل إجراءات السلامة أو عرقلة الإخلاء عند الضرورة.

ثالثاً: الربط مع إدارة الطوارئ

تحتاج منظومة الحراسة إلى ارتباط تنظيمي واضح بخطط الطوارئ المعتمدة في المنشأة، حتى تكون الاستجابة للحوادث متسقة مع المسؤوليات والقرارات المحددة مسبقاً.

ويشمل هذا الارتباط تحديد الأدوار التي تؤديها الحراسة عند وقوع الحوادث، وقنوات الإبلاغ والتصعيد، وآليات التواصل مع الجهات المختصة، وحدود المشاركة في إجراءات الاستجابة والإخلاء واستمرارية الخدمات.

وينبغي أن تكون مسؤوليات العاملين واضحة قبل وقوع الحوادث، وأن يتعرفوا إلى الإجراءات التي تدخل ضمن اختصاصهم، والجهات التي يتعين الرجوع إليها عند الحاجة إلى قرارات تتجاوز صلاحياتهم.

كما ينبغي أن تتكامل خطط الحراسة مع خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال، بحيث لا تقتصر المعالجة على الاستجابة الفورية، بل تشمل المحافظة على الوظائف الضرورية، وتيسير عودة الخدمات إلى العمل، وتوثيق الدروس المستفادة.

وتُختبر هذه العلاقة من خلال التمارين والمراجعات الدورية، التي تساعد على الكشف عن أوجه القصور في الاتصال وتوزيع المسؤوليات وتوافر الموارد.

ولا يُقاس نجاح الربط مع إدارة الطوارئ بوجود خطة مكتوبة فحسب، بل بوضوحها وقابليتها للتطبيق، ومعرفة الجهات المعنية بأدوارها، وقدرتها على التنسيق في الظروف الفعلية.

رابعاً: تبادل المعلومات وفق الصلاحيات

تمثل المعلومات عنصراً أساسياً في تشغيل منظومة الحراسة وتنسيق أعمالها؛ إذ يعتمد اتخاذ القرار السليم على توافر معلومات دقيقة وملائمة وفي الوقت المناسب.

غير أن تبادل المعلومات ينبغي أن يتم وفق ضوابط واضحة توازن بين الحاجة التشغيلية إلى المعرفة، ومتطلبات الخصوصية، وحماية البيانات، ومنع الإفصاح غير المصرح به.

ويقتضي ذلك تحديد أنواع المعلومات التي تحتاج إليها كل جهة، وصلاحيات الاطلاع عليها، والوسائل المعتمدة لتداولها، والمسؤوليات المتعلقة بتحديثها وحفظها.

ومن المبادئ الأساسية في هذا المجال:

١. قصر الاطلاع على الأشخاص المخولين، وفق متطلبات العمل.
٢. التحقق من دقة المعلومات قبل استخدامها في القرارات المهمة.
٣. التمييز بين الوقائع المؤكدة والتقديرات الأولية.
٤. المحافظة على سرية المعلومات الحساسة.
٥. توثيق تبادل المعلومات المهمة وفق الإجراءات المعتمدة.
٦. الإبلاغ عن فقد المعلومات أو الوصول غير المصرح به إليها.
٧. مراجعة الصلاحيات بصورة دورية، ولا سيما عند تغير المسؤوليات الوظيفية.

ويجب ألا يؤدي مبدأ حماية المعلومات إلى تعطيل الإبلاغ الضروري عن خطر يهدد الأرواح أو سلامة المنشأة؛ بل ينبغي أن تحدد السياسات قنوات مشروعة وسريعة لإيصال المعلومات اللازمة إلى الجهات المختصة.

وبذلك يتحقق التوازن بين انسياب المعلومات الضرورية لأداء المهام والمحافظة على سريتها وسلامتها.

خامسًا: تقليل الاعتماد على عنصر واحد في الحماية

يقوم تصميم المنظومة المتكاملة على تجنب الاعتماد المطلق على عنصر واحد لتحقيق الحماية؛ لأن تعطل هذا العنصر أو قصوره قد يؤدي إلى إضعاف المنظومة بأكملها. ويظهر ذلك عندما تعتمد المنشأة اعتمادًا كاملاً على وسيلة تقنية واحدة، أو على إجراء غير مدعوم بآلية تحقق مناسبة، أو على معرفة فرد واحد بمهام أساسية دون وجود بديل مؤهل. وللمحد من هذا النوع من القصور، ينبغي مراعاة تنوع وسائل الحماية وتكاملها، مع تحديد العناصر التي يتسبب تعطلها في آثار جوهريّة، ووضع ترتيبات مناسبة لاستمرار الوظائف الضرورية. ويشمل ذلك:

- توثيق الإجراءات والمعارف اللازمة لاستمرار العمل.
 - تأهيل بدلاء للمهام الأساسية عند الحاجة.
 - توفير بدائل مناسبة لوسائل الاتصال والتقنيات المهمة.
 - تحديد إجراءات للتعامل مع الأعطال والانقطاعات.
 - توزيع المسؤوليات بصورة تمنع الاعتماد غير الضروري على فرد واحد.
 - اختبار البدائل للتأكد من صلاحيتها وفعاليتها.
 - مراجعة أثر تعطل كل عنصر مهم في بقية مكونات المنظومة.
- ولا يعني تقليل الاعتماد على عنصر واحد تكرار جميع الموارد أو مضاعفتها دون مبرر، بل تحديد نقاط الضعف التي قد يؤدي تعطلها إلى آثار غير مقبولة، ثم توفير البدائل المناسبة وفق مستوى المخاطر والإمكانات المتاحة.
- كما يجب التمييز بين تكرار الوسائل وتكاملها؛ فقد تتوافر وسائل متعددة، لكنها لا تحقق فائدة حقيقية إذا كانت جميعها معرضة للسبب نفسه من أسباب التعطل. لذلك، ينبغي تقييم البدائل من حيث استقلاليتها العملية وقدرتها على استمرار أداء الوظائف المطلوبة.

المبحث الثالث: مبادئ تصميم المنظومة

أولاً: التناسب مع مستوى المخاطر

يقضي مبدأ التناسب بأن يتناسب تصميم منظومة الحراسة ومستوى الحماية الذي توفره مع طبيعة المخاطر واحتمالية وقوعها وشدة آثارها، ومع أهمية الأصول والوظائف التي تستهدف الحماية.

ويستند هذا المبدأ إلى نتائج تحديد الأصول الحيوية وتحليل المخاطر وتصنيفها، بحيث تُوجه الموارد إلى المجالات التي تستدعي الحماية، مع المحافظة على المتطلبات الأساسية التي لا يجوز الإخلال بها.

ويقتضي تطبيقه مراعاة ما يأتي:

١. تحديد الأصول والوظائف والخدمات التي تحتاج إلى الحماية.
٢. تقييم المخاطر المرتبطة بها وفق معايير واضحة.
٣. تحديد التدابير المناسبة لكل خطر.
٤. مراعاة المتطلبات القانونية والتنظيمية ومتطلبات السلامة.
٥. مراجعة كفاية التدابير بعد التطبيق.
٦. تعديل مستوى الحماية عند تغير المخاطر أو ظروف التشغيل.

ولا يعني التناسب تقليل الحماية في جميع الحالات التي يُصنف فيها الخطر ضمن مستوى منخفض؛ فقد تستلزم طبيعة الوظيفة أو الالتزامات القانونية الإبقاء على تدابير أساسية بصرف النظر عن درجة الخطر المحسوبة.

كما ينبغي تجنب الإفراط في التدابير التي لا تستند إلى حاجة واضحة؛ لأن ذلك قد يؤدي إلى زيادة التكاليف وتعقيد الإجراءات وإضعاف سهولة التشغيل دون تحقيق تحسن متناسب في مستوى الحماية.

وعليه، فإن التناسب هو عملية موازنة مستمرة بين المخاطر والتدابير والموارد، ضمن حدود القانون ومتطلبات السلامة.

ثانياً: سهولة التشغيل والصيانة

يقتضي هذا المبدأ أن تكون منظومة الحراسة قابلة للتشغيل بكفاءة، وأن تتناسب مكوناتها وإجراءاتها مع قدرات العاملين والموارد المتاحة، وأن تتوافر متطلبات صيانتها واستمرار أدائها. فقد تكون بعض الوسائل أو الأنظمة متقدمة من الناحية التقنية، لكنها لا تحقق الفائدة المرجوة إذا كانت معقدة الاستخدام، أو تفتقر المنشأة إلى الكوادر المؤهلة لتشغيلها، أو يتعذر توفير الصيانة اللازمة لها.

ولذلك، ينبغي أن يراعي التصميم:

- وضوح إجراءات التشغيل وسهولة الرجوع إليها.
- ملائمة التقنيات لمستوى تأهيل المستخدمين.
- توافر التدريب اللازم لتشغيل الأنظمة.
- تحديد المسؤوليات المتعلقة بالصيانة والدعم الفني.
- تنظيم الفحص الدوري والتحقق من صلاحية المعدات.

- توافر الموارد اللازمة للصيانة والإصلاح.
 - تقليل التعقيد غير الضروري في الإجراءات والأنظمة.
 - توفير بدائل مناسبة عند تعذر تشغيل أحد المكونات الأساسية.
- كما ينبغي أن تشمل الصيانة الجوانب الوقائية والتصحيحية؛ فالصيانة الوقائية تهدف إلى تقليل احتمالات الأعطال قبل وقوعها، في حين تتعلق الصيانة التصحيحية بمعالجة الخلل بعد اكتشافه.

ويجب توثيق أعمال الفحص والصيانة والأعطال والإصلاحات، والاستفادة من هذه السجلات في تحديد المشكلات المتكررة وتحسين موثوقية المنظومة.

ومن ثم، فإن سهولة التشغيل والصيانة ليست مسألة فنية ثانوية، بل شرط أساسي لاستدامة الحماية وفعالية الاستثمار في الموارد البشرية والتقنيات.

ثالثاً: المرونة في مواجهة التغيرات

تعني المرونة قدرة منظومة الحراسة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على طبيعة المنشأة أو نشاطها أو مخاطرها أو مواردها، دون أن تفقد قدرتها على أداء وظائفها الأساسية.

وتنبع أهمية هذا المبدأ من أن بيئة العمل ليست ثابتة؛ فقد تتغير الأنشطة أو أعداد العاملين والزوار أو الأنظمة المستخدمة أو المتطلبات القانونية، كما قد تظهر مخاطر جديدة أو تتغير تقديرات المخاطر القائمة.

ويتطلب التصميم المرن:

١. اعتماد إجراءات واضحة تسمح بالتحديث المنضبط.
 ٢. مراجعة السياسات عند حدوث تغييرات مؤثرة.
 ٣. تحديث توزيع المسؤوليات وفق الاحتياجات الجديدة.
 ٤. تطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع تغير المهام.
 ٥. مراعاة قابلية الأنظمة التقنية للتوسع أو التعديل.
 ٦. إعداد ترتيبات مناسبة لاستمرار الوظائف الأساسية عند تعطل بعض الموارد.
 ٧. الاستفادة من نتائج الحوادث والتمارين والمراجعات.
- ولا تعني المرونة السماح بالاجتهاد غير المنضبط أو تجاوز الصلاحيات؛ بل تقتضي وجود آليات محددة للتعامل مع الظروف غير الاعتيادية، وتحديد الجهات المخولة باعتماد التعديلات، وتوثيق القرارات المهمة.
- كما ينبغي أن تتوازن المرونة مع استقرار الإجراءات الأساسية؛ لأن التغير المتكرر غير المبرر قد يؤدي إلى الارتباك وضعف الالتزام.
- وعليه، فإن المنظومة المرنة هي التي تستطيع التكيف مع التغيرات من خلال إجراءات واضحة ومسؤوليات محددة ومراجعة مؤسسية منتظمة.
- رابعاً: الاعتمادية واستمرارية الخدمة**
- يقصد بالاعتمادية قدرة مكونات المنظومة على أداء الوظائف المطلوبة منها بصورة مستقرة ويمكن الوثوق بها، ضمن ظروف التشغيل المحددة.

أما استمرارية الخدمة، فتتعلق بقدرة المنشأة على المحافظة على وظائفها الضرورية أو استعادتها ضمن مدد مقبولة عند وقوع اضطراب أو حادث.

ويرتبط المفهومان ارتباطًا وثيقًا، لكنهما ليسا مترادفين تمامًا؛ فقد يكون أحد الأنظمة موثوقًا في أداء وظيفته المعتادة، ومع ذلك تحتاج المنشأة إلى ترتيبات إضافية لضمان استمرار الخدمة عند وقوع حادث واسع التأثير.

ويتطلب تعزيز الاعتمادية واستمرارية الخدمة:

- تحديد الوظائف التي لا تحمل الانقطاع أو تتطلب استعادة سريعة.
- تقييم أثر تعطل الأنظمة والموارد المهمة.
- تحديد الموارد والبدائل اللازمة لاستمرار الوظائف الأساسية.
- تنظيم الصيانة والفحص والتحقق من الجاهزية.
- وضع إجراءات واضحة للإبلاغ عن الأعطال والتعامل معها.
- تحديد مسؤوليات استعادة الخدمة والتنسيق بين الجهات المعنية.
- اختبار الخطط والبدائل بصورة دورية.
- مراجعة الدروس المستفادة من الانقطاعات والحوادث السابقة.

كما ينبغي مراعاة الاعتماد المتبادل بين الخدمات؛ فقد يؤدي تعطل نظام مساعد إلى التأثير في خدمة أساسية، حتى لو لم يكن النظام المساعد مصنعًا في حد ذاته ضمن الأصول الأكثر أهمية. ومن ثم، يجب أن يستند التصميم إلى فهم العلاقات بين مكونات المنشأة، لا إلى تقييم كل مكون بمعزل عن غيره.

وتتحقق استمرارية الخدمة عندما تكون الأدوار والبدائل والموارد والإجراءات محددة وقابلة للتطبيق، وتُختبر بصورة منتظمة للتحقق من فاعليتها.

خامسًا: مراعاة متطلبات الإخلاء وسلامة الأشخاص

تمثل سلامة الأشخاص اعتبارًا أساسيًا في تصميم منظومة الحراسة، ولا يجوز أن تتحول الإجراءات الأمنية إلى عائق أمام الإخلاء الآمن أو الوصول إلى وسائل الطوارئ أو تنفيذ تعليمات الجهات المختصة.

ويقتضي هذا المبدأ تحقيق التوازن بين متطلبات الحماية الأمنية ومتطلبات السلامة، بحيث تُصمم الإجراءات والوسائل بما يسمح بأداء الوظائف الأمنية دون خلق مخاطر إضافية على العاملين والزوار والمستفيدين.

ويجب أن يراعي التصميم، وفق طبيعة المنشأة والأنظمة المعمول بها:

١. المحافظة على وضوح مسارات الإخلاء وإمكان استخدامها عند الحاجة.
٢. عدم وضع ترتيبات أو عوائق تعرقل الوصول إلى مخارج الطوارئ.
٣. ضمان توافق أنظمة الدخول والتحكم مع متطلبات الإخلاء المعتمدة.
٤. تحديد المسؤوليات المتعلقة بالإبلاغ عن الحالات التي تهدد سلامة الأشخاص.
٥. تنظيم التنسيق بين الحراسة والجهات المسؤولة عن السلامة والطوارئ.
٦. تدريب العاملين على أدوارهم في خطط الإخلاء والاستجابة.
٧. مراعاة احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة أو محدودية الحركة.

٨. اختبار إجراءات الإخلاء وتحديثها وفق نتائج التمارين والمراجعات. كما ينبغي أن تكون صلاحيات العاملين وإجراءاتهم في حالات الطوارئ واضحة، بما يمنع اتخاذ قرارات فردية قد تعيق الإخلاء أو تتعارض مع التعليمات الفنية المختصة. وعند استخدام أنظمة التحكم في الدخول أو غيرها من الوسائل التقنية، يجب التحقق من توافقها مع متطلبات السلامة المعتمدة، وتحديد الإجراءات المناسبة عند انقطاع الطاقة أو تعطل النظام أو وقوع حالة طارئة. ولا يكفي أن تكون مسارات الإخلاء متوافرة من الناحية الهندسية؛ بل يجب أن تكون معروفة للعاملين، وأن تُحافظ على صلاحياتها، وأن تكون الإجراءات المرتبطة بها مفهومة وقابلة للتنفيذ. وبذلك تصبح سلامة الأشخاص معيارًا حاكمًا في تصميم منظومة الحراسة وتشغيلها وتقييمها، لا اعتبارًا لاحقًا يُنظر فيه بعد اكتمال التدابير الأمنية.

الفصل الثامن: التخطيط الإداري والتشغيلي للحراسة

المبحث الأول: إعداد خطة الحراسة

أولاً: تحديد الأهداف

يمثل تحديد الأهداف نقطة البداية في إعداد خطة الحراسة؛ لأنه يوضح النتائج التي يُراد تحقيقها، ويوجه توزيع الموارد، ويساعد على تحديد الأولويات ومعايير قياس الأداء. وينبغي أن ترتبط أهداف الخطة بالمهام الأساسية لمنظومة الحراسة، وبطبيعة المخاطر التي تواجه المنشأة، وبالمتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة. ومن أبرز هذه الأهداف:

١. حماية الأرواح والمحافظة على سلامة العاملين والزوار والمستفيدين.
٢. حماية الأصول والممتلكات والمرافق الداخلة ضمن نطاق مسؤولية الحراسة.
٣. دعم استمرارية الخدمات والوظائف الحيوية.
٤. تعزيز الالتزام بالإجراءات والسياسات المعتمدة.
٥. تحسين القدرة على اكتشاف الوقائع غير الاعتيادية والإبلاغ عنها في الوقت المناسب.
٦. دعم التنسيق بين الحراسة والإدارات المساندة والجهات المختصة.
٧. الحد من الخسائر والآثار المترتبة على الحوادث.
٨. رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية.

ولا يكفي أن تُصاغ الأهداف في عبارات عامة، بل ينبغي تحويلها، قدر الإمكان، إلى نتائج يمكن التحقق من تحققها. فبدلاً من الاكتفاء بهدف تحسين الأداء، يمكن تحديد مؤشرات مناسبة لقياس الالتزام بالإجراءات، أو انتظام التقارير، أو مستوى استكمال التدريب المطلوب، أو سرعة إحالة البلاغات إلى الجهات المختصة.

ويجب أن تكون المؤشرات المستخدمة واقعية ومرتبطة بالنتائج المراد تحقيقها، وألا تؤدي إلى تشجيع ممارسات شكلية تهدف إلى تحسين الأرقام دون تحسين مستوى الحماية الفعلي. كما ينبغي التمييز بين الأهداف والوسائل؛ فالحصول على أجهزة أو زيادة أعداد العاملين يمثل وسيلة محتملة، وليس هدفاً نهائياً في ذاته، ما لم يرتبط بحاجة محددة ونتيجة متوقعة.

ثانياً: تحديد نطاق الخطة

يقصد بنطاق الخطة تحديد المنشآت والمرافق والأنشطة والمهام التي تشملها، والحدود التنظيمية التي تعمل ضمنها، والفئات الوظيفية المسؤولة عن تنفيذها. ويساعد تحديد النطاق على منع التداخل بين الاختصاصات، وتوضيح الأعمال الداخلة في مسؤولية الحراسة، والتمييز بينها وبين المهام التي تتولاها إدارات أخرى، مثل التشغيل والصيانة والسلامة وإدارة الطوارئ.

ويتطلب تحديد النطاق مراعاة العناصر الآتية:

- تحديد المنشأة أو المرافق التي تشملها الخطة.
- بيان الأنشطة والمهام التي تقع ضمن مسؤولية الحراسة.
- تحديد الفئات الوظيفية والجهات المشاركة في التنفيذ.

- توضيح العلاقة بين الخطة والخطط الأخرى ذات الصلة، مثل خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال.
 - تحديد الحدود الفاصلة بين اختصاص الحراسة واختصاص الجهات المساندة.
 - بيان الظروف التي تستدعي مراجعة الخطة أو تعديل نطاقها.
 - تحديد الوثائق والسياسات والإجراءات التي تستند إليها الخطة.
- ويجب أن يكون نطاق الخطة واضحًا ومتناسبًا مع طبيعة المنشأة، وأن يتجنب الغموض الذي قد يؤدي إلى إغفال بعض المسؤوليات أو تكرارها.
- كما ينبغي مراعاة التغيرات التي تطرأ على أنشطة المنشأة أو مرافقها أو ساعات تشغيلها أو طبيعة المستفيدين من خدماتها؛ إذ قد تستدعي هذه التغيرات تعديل نطاق الخطة أو تحديث تقديرات الموارد والمهام.
- وعند تعدد الجهات المشاركة في أعمال الحماية، ينبغي توثيق أوجه التنسيق والتكامل بينها، مع تحديد الجهة المسؤولة عن اعتماد الخطة ومتابعة تنفيذها.

ثالثاً: تحديد المسؤوليات

يُعد وضوح المسؤوليات شرطاً أساسياً لنجاح خطة الحراسة؛ إذ يحدد الجهة أو الشخص المسؤول عن كل مهمة، والسلطات اللازمة لتنفيذها، والجهة التي تُرفع إليها التقارير أو تُحال إليها المسائل التي تتجاوز حدود الاختصاص.

ويؤدي غموض المسؤوليات إلى احتمالات متعددة من القصور، من بينها تكرار بعض الأعمال، أو إهمال مهام أخرى، أو تأخر اتخاذ القرار، أو تضارب التعليمات الصادرة إلى العاملين.

ولذلك، ينبغي أن تتضمن الخطة توزيعاً واضحاً للمسؤوليات على المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية، مع مراعاة الاختصاصات المعتمدة في الهيكل التنظيمي للمنشأة.

ويشمل ذلك:

١. تحديد المسؤول عن اعتماد الخطة وتحديثها.
٢. تحديد الجهات المسؤولة عن توفير الموارد اللازمة لتنفيذها.
٣. بيان واجبات المشرفين في متابعة الأداء والتحقق من الالتزام.
٤. تحديد مسؤوليات العاملين عن تنفيذ المهام وتوثيق الوقائع والإبلاغ عنها.
٥. توضيح صلاحيات اتخاذ القرار في الظروف الاعتيادية والطارئة.
٦. تحديد آليات إحالة المسائل التي تتجاوز الاختصاص إلى الجهات المخولة.
٧. بيان مسؤوليات التنسيق مع الإدارات المساندة والجهات الخارجية المختصة.
٨. تحديد الجهات المسؤولة عن التقييم وإعداد التقارير ومتابعة الإجراءات التصحيحية.

ويُستحسن توثيق المسؤوليات في جداول أو نماذج تنظيمية واضحة، بما يتيح للعاملين معرفة واجباتهم وحدود صلاحياتهم، ويُيسر على الإدارة متابعة التنفيذ وتحديد مواضع القصور.

كما يجب أن تتناسب المسؤولية مع السلطة والموارد المتاحة؛ فلا يصح تحميل جهة مسؤولية تحقيق نتيجة دون تمكينها من الصلاحيات أو الإمكانيات اللازمة لأداء مهمتها.

ولا يعني وضوح المسؤوليات إلغاء التعاون بين العاملين، بل يهدف إلى تنظيمه بحيث تكون المهام المشتركة معروفة، والجهة المسؤولة عن التنسيق محددة، والقرارات قابلة للتتبع والمراجعة.

رابعاً: تقدير الموارد

يقصد بتقدير الموارد تحديد الاحتياجات البشرية والمادية والتقنية اللازمة لتنفيذ الخطة، ومقارنتها بالإمكانات المتاحة، وتحديد أوجه النقص والأولويات التي تتطلب المعالجة. ويستند هذا التقدير إلى طبيعة المهام، وحجم العمل، وساعات التشغيل، ومستوى المخاطر، والالتزامات التنظيمية، ومتطلبات التدريب والصيانة، والاحتياجات المتوقعة عند وقوع الحوادث أو حدوث تغيرات في ظروف العمل. ويشمل تقدير الموارد ثلاثة مجالات رئيسية:

أ. الموارد البشرية

تتضمن أعداد العاملين اللازمين، ومستويات الإشراف المطلوبة، والتخصصات والمهارات الضرورية، والاحتياجات المتعلقة بالتدريب والتأهيل، والبدائل اللازمة لتغطية الغياب والإجازات والمهام الطارئة.

ب. الموارد المادية والتقنية

تشمل المعدات والتجهيزات ووسائل الاتصال والأنظمة التقنية ووسائل العمل الضرورية، مع مراعاة متطلبات التشغيل والصيانة والدعم الفني.

ج. الموارد المالية

تشمل الرواتب والمستحقات والتدريب والتجهيزات والصيانة والتحديث وسائر النفقات المرتبطة بتنفيذ الخطة، وفق الأنظمة المالية المعمول بها. ويجب أن يستند التقدير إلى بيانات واقعية، وأن يميز بين الاحتياجات الضرورية والاحتياجات التحسينية، مع بيان أثر عدم توافر كل مورد في مستوى الحماية أو استمرارية العمل. كما ينبغي مراعاة أن تقدير الموارد ليس عملية ثابتة؛ إذ قد تتغير الاحتياجات نتيجة توسع المنشأة أو تعديل ساعات التشغيل أو ظهور مخاطر جديدة أو تغير أسعار الخدمات والمعدات. ولذلك، يُستحسن أن تتضمن الخطة آلية لمراجعة الاحتياجات بصورة دورية، وربط طلبات الموارد الإضافية بمبررات واضحة ونتائج متوقعة، بما يعزز كفاءة الإنفاق ويحد من الهدر.

خامساً: تحديد آليات الإشراف والتقييم

لا تكتمل خطة الحراسة بتحديد الأهداف والمهام والموارد، بل تحتاج إلى آليات تضمن متابعة التنفيذ، والتحقق من الالتزام، وقياس النتائج، ومعالجة أوجه القصور. ويقصد بالإشراف متابعة تنفيذ الأعمال وفق المسؤوليات والصلاحيات المعتمدة، في حين يركز التقييم على قياس مدى تحقيق الأهداف، وتحليل أسباب الانحرافات، وتحديد فرص التحسين. وينبغي أن تحدد الخطة آليات الإشراف والتقييم من خلال العناصر الآتية:

- تحديد الجهات المسؤولة عن الإشراف المباشر والإداري.
- وضع جدول مناسب للمتابعة والمراجعة.
- تحديد التقارير والسجلات المطلوبة.

- اعتماد مؤشرات أداء مرتبطة بأهداف الخطة.
 - تنظيم آلية الإبلاغ عن الانحرافات والحوادث.
 - تحديد إجراءات معالجة أوجه القصور.
 - متابعة تنفيذ التوصيات والإجراءات التصحيحية.
 - توثيق نتائج التقييم والاستفادة منها في تحديث الخطة.
- ومن أمثلة مؤشرات الأداء المناسبة: نسبة استكمال التدريب المطلوب، ومدى انتظام التقارير، ونسبة تنفيذ أعمال الصيانة المجدولة، ومستوى الالتزام بالإجراءات المعتمدة، ومدى استكمال الإجراءات التصحيحية في المواعيد المحددة.
- وينبغي اختيار المؤشرات بحسب طبيعة المنشأة وأهدافها، وألا يعتمد التقييم على عدد الحوادث وحده؛ لأن انخفاض عدد الحوادث المسجلة لا يدل بالضرورة على انخفاض المخاطر، فقد يرتبط أحياناً بضعف الإبلاغ أو قصور التوثيق.
- كما ينبغي التمييز بين المؤشرات التي تقيس تنفيذ الأنشطة، والمؤشرات التي تقيس نتائجها؛ فتنفذ عدد محدد من الدورات التدريبية لا يثبت وحده تحسن الكفاءة، ما لم يصاحبه تقييم مناسب لمكتسبات التدريب وأثرها في الأداء.
- ويجب أن تتسم عملية التقييم بالموضوعية، وأن تُستخدم نتائجها في تحسين التخطيط وتطوير الأداء، مع تطبيق المساءلة عند ثبوت الإهمال أو مخالفة الإجراءات وفق الضوابط المعتمدة.

المبحث الثاني: تنظيم المناوبات والمهام

أولاً: تقدير الاحتياجات البشرية

يقصد بتقدير الاحتياجات البشرية تحديد عدد العاملين ومؤهلاتهم وتوزيعهم الوظيفي بما يضمن تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة واستمرارية.

ولا يمكن تحديد العدد المناسب اعتماداً على حجم المنشأة وحده؛ إذ يتأثر الاحتياج بطبيعة النشاط، وساعات التشغيل، وحجم المهام، ومستوى المخاطر، ومتطلبات الإشراف، والمهارات اللازمة، وأوقات الذروة، والالتزامات المتعلقة بالراحة والإجازات. ويتطلب التقدير السليم مراعاة ما يأتي:

١. حصر المهام التي تتطلب تغطية مستمرة أو دورية.
 ٢. تحديد المهارات والمؤهلات اللازمة لكل مهمة.
 ٣. تقدير حجم العمل خلال الفترات المختلفة.
 ٤. تحديد مستويات الإشراف التي تتطلبها طبيعة العمل.
 ٥. مراعاة الإجازات والغياب والتدريب والراحة النظامية.
 ٦. تقدير الحاجة إلى بدائل لتغطية المهام الأساسية.
 ٧. مراجعة الاحتياجات عند تغير طبيعة النشاط أو مستوى المخاطر.
- ويجب التمييز بين عدد العاملين المدرجين في الملاك الوظيفي، وعدد العاملين المتاحين فعلياً لأداء المهام خلال فترة محددة؛ فقد يؤدي احتساب العدد الإجمالي دون مراعاة الإجازات والتدريب والغياب إلى تقدير غير واقعي للاحتياجات.
- كما ينبغي الاستناد إلى بيانات الأداء الفعلية، ومراجعة التوزيع الحالي للمهام، والتحقق من وجود أوجه ضغط أو تكرار أو قصور في التغطية.
- ويُستحسن توثيق أسس التقدير وافتراضاته، بما يتيح مراجعتها عند تغير الظروف، ويمنع اتخاذ قرارات التوظيف أو إعادة التوزيع دون مبررات تشغيلية واضحة.

ثانياً: تنظيم ساعات العمل والراحة

يهدف تنظيم ساعات العمل والراحة إلى ضمان استمرارية أداء المهام، والمحافظة على كفاءة العاملين وصحتهم، والحد من الآثار السلبية للإجهاد والإرهاق الوظيفي.

وتتطلب أعمال الحراسة قدرًا من الانتباه والالتزام، وقد تتأثر جودة أدائها بطول ساعات العمل أو اضطراب أوقات النوم أو تكرار المناوبات دون فترات راحة كافية. ولذلك، ينبغي أن يُراعى عند إعداد الجداول التوازن بين متطلبات التشغيل وحقوق العاملين واحتياجاتهم البدنية والنفسية.

ويشمل تنظيم ساعات العمل والراحة:

- الالتزام بالتشريعات واللوائح المنظمة لساعات العمل والراحة.
- توزيع ساعات العمل بما يتناسب مع طبيعة المهام.
- مراعاة فترات الراحة المطلوبة نظامًا.
- تجنب الترتيبات التي تؤدي إلى إجهاد مفرط أو تراكم الإرهاق.
- تنظيم الإجازات بما يحافظ على استمرارية العمل.
- مراعاة الظروف الصحية والمهنية ذات الصلة وفق الأنظمة المعمول بها.

- متابعة أثر جداول المناوبات في جودة الأداء والانضباط.
 - مراجعة الجداول عند ظهور مؤشرات متكررة على الإرهاق أو انخفاض الكفاءة.
- ولا ينبغي النظر إلى الراحة باعتبارها عاملاً ثانوياً يمكن التضحية به عند ضغط العمل؛ إذ إن الإرهاق قد يؤثر في الانتباه والحكم المهني والقدرة على التواصل والاستجابة.
- كما يجب ألا يؤدي الحرص على استمرار التغطية إلى تحميل العاملين أعباء تتجاوز الحدود النظامية أو تتسبب في تراجع قدرتهم على أداء المهام بأمان وكفاءة.
- ومن ثم، فإن الجدول الفعال هو الذي يحقق التوازن بين متطلبات التغطية التشغيلية والالتزامات القانونية والمحافظة على جاهزية العاملين.

ثالثاً: ضمان استمرارية الإشراف

تقتضي استمرارية الإشراف وجود مسؤولية إشرافية واضحة خلال فترات العمل، بما يضمن متابعة تنفيذ المهام، وتلقي البلاغات، ومعالجة المسائل الاعتيادية، ورفع الحالات التي تتطلب قرارات تتجاوز الصلاحيات المباشرة.

ولا يتحقق ذلك بمجرد تحديد مشرف في الجدول، بل يتطلب وضوح نطاق إشرافه، وصلاحياته، ومسؤولياته، والجهة التي يرجع إليها عند الحاجة.

وينبغي أن تراعي ترتيبات الإشراف ما يأتي:

١. تحديد المسؤول الإشرافي خلال كل فترة عمل.
 ٢. توفير بديل معتمد عند الغياب أو تعذر أداء المسؤول لمهامه.
 ٣. توضيح آلية التصعيد عند وقوع حادث أو ظهور مشكلة تشغيلية.
 ٤. تنظيم نقل المعلومات بين المستويات الإشرافية.
 ٥. ضمان توافر وسائل الاتصال اللازمة لأداء مهام الإشراف.
 ٦. توثيق القرارات المهمة والوقائع التي تستدعي المتابعة.
 ٧. مراجعة كفاية الإشراف وفق حجم العمل وطبيعة المخاطر.
- كما ينبغي تحديد المسائل التي يستطيع المشرف معالجتها ضمن صلاحياته، والمسائل التي يجب إحالتها إلى مستوى إداري أعلى أو إلى جهة متخصصة.
- وتساعد هذه الترتيبات على الحد من تضارب القرارات، وتضمن عدم بقاء المهام المهمة دون متابعة بسبب غياب المسؤول أو عدم وضوح جهة الاختصاص.
- ويجب أن يكون الإشراف متناسباً مع طبيعة العمل، بحيث لا يؤدي ضعف المتابعة إلى إهمال المهام، ولا يؤدي الإفراط في الرقابة إلى تعطيل التنفيذ أو إضعاف المسؤولية المهنية للعاملين.

رابعاً: تحديد آليات التسليم والاستلام

يقصد بالتسليم والاستلام نقل المسؤولية والمعلومات المتعلقة بالعمل من مناوبة إلى أخرى، بما يضمن استمرار تنفيذ المهام دون انقطاع أو فقد للمعلومات الضرورية.

وتكتسب هذه العملية أهميتها من أن انتهاء مناوبة أحد العاملين لا يعني بالضرورة انتهاء الوقائع أو المهام التي كان يتابعها؛ فقد توجد بلاغات قيد المعالجة، أو ملاحظات تحتاج إلى متابعة، أو أعمال صيانة معلقة، أو تعليمات تستلزم استمرار التنفيذ.

ولذلك، ينبغي أن تُنظم عملية التسليم والاستلام وفق إجراءات واضحة تشمل:

- تحديد المسؤولين عن التسليم والاستلام.
 - بيان المعلومات التي يجب نقلها بين المناوبات.
 - توثيق الوقائع والبلاغات التي لم تُغلق بعد.
 - تسجيل المهام المتعلقة والإجراءات التي اتُخذت بشأنها.
 - بيان حالة المعدات والوسائل الوظيفية الداخلة ضمن نطاق التسليم.
 - إثبات استلام المعلومات والمسؤوليات وفق النموذج المعتمد.
 - إحالة المسائل العاجلة إلى المشرف المختص دون انتظار التسليم الدوري.
 - حفظ السجلات وفق ضوابط التوثيق وحماية المعلومات.
- وينبغي أن يتضمن سجل التسليم والاستلام المعلومات اللازمة لفهم الوضع القائم ومتابعة الأعمال، دون إدراج بيانات غير ضرورية أو تداول معلومات حساسة خارج نطاق الصلاحيات. كما يجب التمييز بين تسجيل الواقعة وإغلاقها؛ فتوثيق البلاغ لا يعني بالضرورة انتهاء التعامل معه، بل ينبغي تحديد حالة المتابعة والجهة المسؤولة عن استكمال الإجراءات. وتُراجع آلية التسليم والاستلام دوريًا للتحقق من وضوحها وسهولة تطبيقها، ومنع تكرار الملاحظات الناتجة عن فقد المعلومات أو عدم تحديد المسؤولية عن متابعة المهام المتعلقة.

خامسًا: إدارة حالات الغياب والتعطل الوظيفي

تُعد إدارة الغياب والتعطل الوظيفي من متطلبات استمرارية أعمال الحراسة؛ إذ قد يؤدي غياب بعض العاملين أو تعذر أداء مهام محددة إلى ضغط تشغيلي أو نقص في التغطية أو تأخر في تنفيذ الأعمال.

ويقصد بالتعطل الوظيفي في هذا السياق تعذر أداء العامل لمهمته أو عدم توافره لأسباب مختلفة، مثل الغياب أو المرض أو الإجازة أو تعذر الوصول إلى مقر العمل أو فقدان القدرة على استخدام وسيلة أو نظام ضروري لأداء المهمة.

ويقتضي التعامل مع هذه الحالات وضع ترتيبات مسبقة تحدد كيفية الإبلاغ عن الغياب، والجهة المسؤولة عن تقييم أثره، والبدائل الممكنة، وآلية إعادة توزيع المهام وفق الصلاحيات. ومن أهم الضوابط في هذا المجال:

١. تحديد آلية الإبلاغ عن الغياب أو تعذر أداء المهمة.
 ٢. توثيق الحالات وفق الإجراءات المعتمدة.
 ٣. تقدير أثر الغياب في استمرارية العمل ومستوى الإشراف.
 ٤. تفعيل البدائل المعتمدة عند الحاجة.
 ٥. إعادة توزيع المهام بما يتناسب مع كفاءة العاملين وصلاحياتهم.
 ٦. تجنب تكليف العاملين بمهام لا يمتلكون التأهيل اللازم لأدائها.
 ٧. متابعة الآثار المترتبة على النقص البشري ومعالجتها.
 ٨. مراجعة أسباب الغياب المتكرر أو القصور في التغطية عند الحاجة.
- ويجب أن تتم معالجة الغياب وفق الأنظمة المعمول بها، مع مراعاة حقوق العاملين وعدم اتخاذ إجراءات غير متناسبة أو مخالفة للضوابط القانونية.

كما ينبغي التمييز بين معالجة الحالة الفردية للغياب ومعالجة الخلل التنظيمي الذي قد يتكرر بسبب نقص عدد العاملين أو عدم ملاءمة جداول المناوبات أو غياب البدائل المؤهلة. ولا يصح أن تقوم استمرارية العمل على الاعتماد الدائم على العمل الإضافي أو الاستدعاء المتكرر للعاملين؛ لأن ذلك قد يؤدي إلى تراكم الإجهاد وإضعاف الأداء على المدى الطويل. ومن ثم، فإن الإدارة الفعالة للغياب والتعطل الوظيفي تجمع بين الاستجابة للحالة الآنية، وتحليل أسبابها، وتطوير ترتيبات تقلل من أثر تكرارها.

المبحث الثالث: التخطيط للموارد والميزانية

أولاً: تقدير تكاليف العاملين

تمثل تكاليف العاملين أحد المكونات الرئيسية لميزانية الحراسة؛ نظرًا إلى اعتماد المنظومة على الموارد البشرية في تنفيذ المهام ومتابعة الإجراءات والتعامل مع الوقائع والحوادث. ويشمل تقدير هذه التكاليف الرواتب والأجور والمستحقات النظامية، وما يرتبط بها من بدلات ومزايا وتكاليف تدريب وتأهيل وملابس وتجهيزات وظيفية، وفق التشريعات واللوائح والسياسات المالية المعمول بها. ويقتضي التقدير الدقيق مراعاة العناصر الآتية:

- عدد العاملين المطلوب وفق خطة الحراسة.
- المؤهلات والمهارات اللازمة للوظائف المختلفة.
- تكاليف الإشراف والإدارة.
- المستحقات والبدلات المقررة نظامًا.
- تكاليف التدريب الأولي والتدريب المستمر.
- تكاليف الزي والتجهيزات الوظيفية.
- التكاليف المرتبطة بالإجازات والبدائل والاحتياجات التشغيلية.
- أثر التغيرات المتوقعة في الأجور أو أعداد العاملين.

وينبغي أن يرتبط تقدير تكاليف العاملين بالاحتياجات الفعلية، لا بمجرد الأعداد المدرجة في الهيكل التنظيمي. فقد يؤدي نقص الموارد البشرية إلى زيادة العمل الإضافي والإجهاد، بينما قد يؤدي التوسع غير المبرر في التوظيف إلى زيادة النفقات دون تحسن متناسب في مستوى الحماية.

كما ينبغي تقييم العلاقة بين التكلفة والكفاءة، مع مراعاة أن خفض الإنفاق على التدريب أو الراحة أو التأهيل قد يفضي إلى تكاليف أكبر مستقبلاً نتيجة الأخطاء أو الحوادث أو تراجع جودة الأداء. ومن ثم، فإن التقدير السليم لتكاليف العاملين يقوم على الموازنة بين متطلبات التشغيل، والحقوق النظامية، وكفاءة الأداء، والاستدامة المالية.

ثانياً: تكاليف الأنظمة التقنية

تشمل تكاليف الأنظمة التقنية النفقات المرتبطة باقتناء التقنيات الأمنية وتجهيزها وتشغيلها وربطها بالأنظمة الأخرى، إضافة إلى تكاليف التراخيص والدعم الفني والتحديث والصيانة والاستبدال عند الحاجة.

ولا ينبغي أن يقتصر تقدير التكلفة على سعر شراء النظام أو الجهاز؛ إذ قد تتطلب بعض التقنيات نفقات مستمرة للتشغيل والتخزين والاتصال والتحديث والتأهيل والدعم الفني.

ولذلك، ينبغي أن يشمل التقدير المالي:

١. تكلفة الشراء أو التعاقد.
٢. تكاليف التركيب والتهيئة والتكامل مع الأنظمة القائمة.
٣. تكاليف التراخيص والخدمات الدورية.
٤. تكاليف التشغيل والاتصال والتخزين، عند انطباقها.

٥. تكاليف التدريب على الاستخدام.
 ٦. تكاليف الصيانة والدعم الفني.
 ٧. تكاليف التحديث والاستبدال.
 ٨. التكاليف المتعلقة بحماية البيانات وأمن الأنظمة.
 ٩. التكاليف المتوقعة للتعامل مع الأعطال أو انتهاء العمر التشغيلي.
- ويجب أن يستند قرار الاستثمار في التقنية إلى حاجة محددة، وأن يوضح المنفعة المتوقعة منها، والمخاطر التي تسهم في معالجتها، ومدى توافقها مع الإمكانيات البشرية والفنية للمنشأة. كما ينبغي تقييم البدائل المتاحة وفق التكلفة الكلية على مدى العمر التشغيلي، وليس وفق سعر الشراء وحده. فقد يكون النظام الأقل تكلفة عند الاقتناء أعلى تكلفة عند التشغيل والصيانة، أو أقل ملائمة للاحتياجات الفعلية.
- ويجب كذلك مراعاة الجوانب القانونية المتعلقة باستخدام الأنظمة التقنية، ولا سيما ما يرتبط بالمراقبة والخصوصية وحماية البيانات وصلاحيات الاطلاع. وبذلك، يصبح الإنفاق التقني جزءًا من التخطيط الشامل للحماية، لا قرارًا منفصلًا عن بقية مكونات المنظومة.

ثالثًا: تكاليف التدريب والتأهيل

يُعد التدريب والتأهيل استثمارًا في كفاءة العنصر البشري وقدرته على تنفيذ المهام وفق السياسات والإجراءات المعتمدة.

وتشمل تكاليف هذا المجال إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها، وأجور المدربين، والمواد التعليمية، والتجهيزات المستخدمة في التدريب، وتكاليف التقييم والتحقق من اكتساب المهارات المطلوبة، وأي نفقات أخرى ترتبط بالتأهيل المهني.

وينبغي أن يُبنى التخطيط للتدريب على تحليل الاحتياجات الفعلية، مع مراعاة طبيعة الوظائف، ومستوى خبرة العاملين، والتغيرات التي تطرأ على الإجراءات والتقنيات، والنتائج المستخلصة من تقييم الأداء والحوادث والتمارين.

ويشمل التخطيط الفعال للتدريب:

- تحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة.
- تقييم مستوى الكفاءة الحالي للعاملين.
- تحديد الفجوات التدريبية.
- ترتيب البرامج وفق الأولويات والمخاطر.
- تقدير التكلفة والمدة والموارد اللازمة.
- اختيار أساليب التدريب المناسبة.
- تقييم نتائج التدريب وأثره في الأداء.
- تحديث البرامج عند تغير المهام أو الإجراءات.

ولا ينبغي قياس فاعلية التدريب بعدد الدورات المنفذة أو ساعات الحضور فقط، بل يجب النظر إلى مدى اكتساب العاملين للمعارف والمهارات المطلوبة، وقدرتهم على تطبيقها في بيئة العمل.

كما ينبغي أن يتناسب الإنفاق التدريبي مع طبيعة المخاطر والمهام، مع إعطاء الأولوية للتدريب الضروري لأداء الوظائف الأساسية والالتزام بالمتطلبات القانونية والمهنية. ويسهم التخطيط الجيد لهذا المجال في تقليل الأخطاء، وتحسين جودة الأداء، ورفع مستوى الانضباط، وتعزيز قدرة العاملين على التعامل مع الظروف غير الاعتيادية ضمن حدود اختصاصاتهم.

رابعًا: تكاليف الصيانة والتحديث

تُعد الصيانة والتحديث من المتطلبات المستمرة للحفاظ على جاهزية منظومة الحراسة وموثوقية مكوناتها، ولا سيما الأنظمة والمعدات التي يعتمد عليها أداء المهام الأساسية. وتشمل تكاليف الصيانة الفحص الدوري والإصلاح واستبدال الأجزاء التالفة وتوفير قطع الغيار والدعم الفني، بينما تشمل تكاليف التحديث تحسين الأنظمة أو استبدالها أو تعديلها بما يتناسب مع تغير الاحتياجات والمتطلبات.

وينبغي أن يستند تقدير هذه التكاليف إلى سجل الأصول والمعدات، وبيانات الأعطال، وتعليمات الشركات المصنعة، ومتطلبات التشغيل، ونتائج تقييم المخاطر. ويتطلب التخطيط الفعال للصيانة والتحديث:

١. حصر المعدات والأنظمة الداخلة ضمن نطاق الصيانة.
٢. تحديد المتطلبات الدورية للفحص والصيانة.
٣. تقدير تكاليف قطع الغيار والدعم الفني.
٤. تحديد الأصول التي قد يؤدي تعطلها إلى آثار جوهريّة.
٥. وضع أولويات للصيانة وفق الأهمية والحالة الفنية.
٦. تقدير الاحتياجات المتوقعة للاستبدال والتحديث.
٧. توثيق الأعمال المنفذة والأعطال المتكررة.
٨. مراجعة التكاليف الفعلية ومقارنتها بالتقديرات.
٩. تحديد البدائل اللازمة عند تعذر إصلاح أحد المكونات المهمة.

ويجب التمييز بين الصيانة المخططة والإصلاحات الطارئة؛ إذ قد يؤدي إهمال الصيانة الوقائية إلى زيادة الأعطال المفاجئة وتكاليف الإصلاح والانقطاع. كما ينبغي ألا تُؤجل أعمال الصيانة الضرورية لمجرد خفض الإنفاق الآني، إذا كان التأجيل يرفع مستوى المخاطر أو يؤثر في سلامة الأشخاص أو استمرارية الخدمات. وفي المقابل، يجب ألا تُعتمد أعمال التحديث دون مبررات فنية وتشغيلية واضحة، بل ينبغي تقييم الحاجة إليها ومقارنتها بالبدائل المتاحة والتكلفة الكلية المتوقعة. ومن ثم، فإن التخطيط المالي للصيانة والتحديث يساهم في المحافظة على الأصول، وتحسين الاعتمادية، وتقليل الانقطاعات غير المخطط لها.

خامسًا: تحديد أولويات الإنفاق وفق المخاطر

يقصد بتحديد أولويات الإنفاق توجيه الموارد المالية إلى الاحتياجات الأكثر أهمية من حيث خفض المخاطر، والمحافظة على سلامة الأشخاص، وضمان استمرارية الوظائف الحيوية، والوفاء بالالتزامات القانونية والتنظيمية.

ويستند هذا التحديد إلى نتائج تقييم المخاطر، ودرجة أهمية الأصول والوظائف، واحتمالية وقوع الحوادث وشدة آثارها، ومدى كفاية التدابير القائمة، والتكلفة المتوقعة لمعالجة أوجه القصور.

وينبغي أن تتم عملية ترتيب الأولويات وفق منهج واضح يشمل:

- تحديد الاحتياجات المطلوب تمويلها.
- بيان المخاطر أو أوجه القصور التي يعالجها كل احتياج.
- تقدير الأثر المتوقع من توفير المورد أو تأجيله.
- تحديد المتطلبات القانونية والضرورية التي لا يجوز إهمالها.
- تقدير التكلفة الكلية لكل بديل.
- مقارنة البدائل من حيث الفاعلية والجدوى والاستدامة.
- ترتيب الاحتياجات وفق معايير معلنة.
- توثيق مبررات القرارات المالية.
- مراجعة الأولويات عند تغير المخاطر أو الموارد المتاحة.

ويمكن الاستفادة من سجل المخاطر ومصفوفة المخاطر التي عولجت في الفصل السادس لتحديد الاحتياجات التي تستدعي معالجة عاجلة، مع مراعاة أن نتائج التقييم لا تغني عن الحكم المهني أو الالتزامات النظامية.

كما ينبغي التمييز بين الإنفاق الضروري للامتثال للمتطلبات القانونية، والإنفاق الذي يستهدف تحسين الأداء، والإنفاق الذي يمكن تأجيله دون تعريض الأشخاص أو الوظائف الأساسية لمستوى غير مقبول من المخاطر.

ولا يصح أن يُبنى ترتيب الأولويات على التكلفة وحدها؛ فقد تكون بعض التدابير مرتفعة التكلفة، لكنها ضرورية للحد من مخاطر جسيمة، في حين قد تكون بعض البدائل الأقل تكلفة غير كافية لتحقيق مستوى الحماية المطلوب.

كذلك، لا ينبغي تأجيل المتطلبات الأساسية المتعلقة بسلامة الأشخاص أو الالتزامات القانونية لمجرد أنها لا تحقق عائداً مالياً مباشراً.

ويجب أن يخضع الإنفاق للضوابط المالية والإدارية المعتمدة، وأن تُحدد صلاحيات الموافقة والمراجعة والمحاسبة، وأن تُراجع المصروفات الفعلية للتحقق من توافقها مع الأهداف والاعتمادات المقررة.

الفصل التاسع: التقنيات الحديثة في دعم نظم الحراسة

المبحث الأول: أنظمة المراقبة والإنذار

أولاً: أنظمة المراقبة المرئية

تُستخدم أنظمة المراقبة المرئية لتوفير مشاهد مصورة تساعد على متابعة الأنشطة والظروف التشغيلية ضمن النطاقات المصرح بمراقبتها، وتدعم التحقق من بعض الوقائع، وتوثيق الحوادث عند الحاجة، ومراجعة الإجراءات المتخذة بشأنها. وتتكون هذه الأنظمة، بحسب طبيعتها، من كاميرات وأجهزة تسجيل ووسائل عرض وبرمجيات لإدارة الصور والبيانات، وقد ترتبط بأنظمة أخرى ضمن البنية التقنية للمنشأة. وتعدد وظائف المراقبة المرئية، ومن أبرزها:

١. دعم المتابعة العامة للمرافق والأنشطة.
 ٢. المساعدة في التحقق من بعض البلاغات والوقائع.
 ٣. توفير تسجيلات يمكن الرجوع إليها وفق الصلاحيات المعتمدة.
 ٤. دعم مراجعة الحوادث وتحليل أسبابها.
 ٥. المساعدة على تقييم الإجراءات المتخذة بعد وقوع الحوادث.
 ٦. توفير معلومات مساندة لاتخاذ القرارات التشغيلية.
- ويجب أن يُحدد استخدام المراقبة المرئية وفق حاجة مهنية مشروعة، وبما يتناسب مع طبيعة المنشأة ومستوى المخاطر، مع مراعاة الأنظمة المنظمة للخصوصية وحماية البيانات. كما ينبغي ضبط صلاحيات مشاهدة التسجيلات واستخراجها ونقلها والاحتفاظ بها، وتحديد المدة المناسبة لحفظها وفق المتطلبات القانونية والتشغيلية، ومنع استخدامها لأغراض غير مصرح بها.

ويجب أن تُراعى سلامة النظام من الناحية الفنية، وأن تخضع مكوناته للصيانة والفحص الدوريين، مع وضع إجراءات للتعامل مع تعطل الكاميرات أو أجهزة التسجيل أو وسائل العرض. ومن المهم التأكيد أن المراقبة المرئية لا تضمن اكتشاف جميع الوقائع، ولا تغني عن بقية وسائل الحماية؛ فقد تتأثر فاعليتها بظروف الإضاءة أو جودة الصورة أو العوامل البيئية أو الأعطال الفنية أو محدودية قدرة العاملين على متابعة المعلومات المتاحة. ولذلك، ينبغي تقييم النظام في ضوء وظيفته الفعلية، ومدى موثوقية مخرجاته، وقدرة العاملين على الاستفادة منها، والتزام استخدامه بالضوابط القانونية والمهنية.

ثانياً: أنظمة الإنذار بالحريق والمخاطر البيئية

تُعنى أنظمة الإنذار بالحريق والمخاطر البيئية باكتشاف مؤشرات معينة قد تدل على وجود خطر يهدد الأشخاص أو الممتلكات أو استمرارية التشغيل، ثم إصدار تنبيهات تساعد على بدء إجراءات الاستجابة المناسبة.

وتشمل هذه الفئة أنظمة كشف الحريق والدخان والحرارة، وأجهزة استشعار تسرب بعض الغازات أو المواد، وأجهزة مراقبة الظروف البيئية التي قد تؤثر في سلامة الأشخاص أو المعدات، وفق طبيعة المنشأة ومتطلباتها.

وتكمن أهمية هذه الأنظمة في أن بعض المخاطر قد تتطور بسرعة، بحيث يؤدي التأخر في اكتشافها أو الإبلاغ عنها إلى زيادة الأضرار. ومن ثم، فإن الكشف المبكر يمثل عنصرًا مهمًا في منظومة الوقاية والاستجابة، لكنه لا يكفي وحده ما لم يرتبط بإجراءات واضحة للتحقق والتعامل مع التنبيه.

وينبغي عند اختيار أنظمة الإنذار مراعاة طبيعة الخطر المراد اكتشافه، والظروف البيئية المحيطة، ومدى ملائمة أجهزة الاستشعار، ومتطلبات التركيب والتشغيل والصيانة، واحتياجات الإبلاغ إلى الجهات المختصة.

كما ينبغي تحديد المسؤوليات المتعلقة باستقبال التنبيهات والتحقق منها، والتمييز بين الحالات التي تتطلب استجابة فورية والحالات التي تحتاج إلى تقييم إضافي، وفق الإجراءات المعتمدة وخطط الطوارئ.

وتشمل المتطلبات التنظيمية لهذه الأنظمة:

- الفحص والاختبار الدوريان وفق تعليمات المصنع والمعايير المعتمدة.
- توثيق أعمال الصيانة ونتائج الاختبارات.
- متابعة الأعطال ومعالجتها في الوقت المناسب.
- تدريب العاملين على فهم التنبيهات والإجراءات المرتبطة بها.
- ضمان وضوح وسائل الإبلاغ عند اكتشاف خطر.
- التنسيق مع مسؤولي السلامة وإدارة الطوارئ.
- مراجعة أداء النظام بعد الحوادث أو التمارين.

ويجب التمييز بين أنظمة الإنذار التي تكشف الخطر، والأنظمة التي تتخذ إجراءً آليًا استجابةً له؛ فبعض الأنظمة يقتصر على التنبيه، بينما قد يرتبط بعضها الآخر بوظائف تحكم محددة وفق تصميم معتمد. ويتطلب هذا النوع من التكامل تقييمًا فنيًا دقيقًا لضمان عدم تعارض الوظائف أو حدوث استجابات غير مقصودة.

كما ينبغي ألا يؤدي وجود نظام آلي إلى تأخير الاستجابة البشرية أو تعطيل إجراءات الطوارئ المعتمدة. وتظل سلامة الأشخاص والالتزام بخطة الإخلاء والاستجابة من الأولويات التي يجب أن تُراعى عند تصميم الأنظمة وتشغيلها.

ثالثًا: أنظمة التحكم في الدخول

تهدف أنظمة التحكم في الدخول إلى تنظيم الوصول إلى المرافق أو الموارد وفق صلاحيات محددة، والتحقق من استيفاء شروط الدخول المعتمدة، وتوثيق بعض العمليات ذات الصلة بحسب طبيعة النظام.

وقد تعتمد هذه الأنظمة على البطاقات الوظيفية أو وسائل التحقق الإلكترونية أو غيرها من الوسائل المصرح بها، ويمكن أن ترتبط بقواعد بيانات الصلاحيات أو بأنظمة التسجيل والإبلاغ. وتتمثل أهم وظائفها في تنظيم صلاحيات الوصول، والحد من الدخول غير المصرح به، وتوفير سجلات تساعد على المراجعة والتحقق، ودعم تطبيق السياسات المتعلقة بالدخول والخروج.

ويقتضي الاستخدام الفعال لهذه الأنظمة تحديد الجهة المخولة بمنح الصلاحيات وتعديلها وإلغائها، وضبط إجراءات إصدار وسائل التعريف واستعادتها، ومراجعة الصلاحيات عند تغير الوظائف أو انتهاء العلاقة الوظيفية أو انتهاء الحاجة إليها.

كما ينبغي مراعاة مبدأ الحد الأدنى من الصلاحيات، بحيث لا يُمنح الشخص إلا ما يحتاج إليه لأداء مهامه، مع مراجعة الاستثناءات والتصاريح المؤقتة وفق ضوابط واضحة. وتشمل المتطلبات التنظيمية للأنظمة التحكم في الدخول:

١. تحديد المسؤوليات المتعلقة بإدارة الصلاحيات.
٢. اعتماد إجراءات واضحة لمنح التصاريح وتعديلها وإلغائها.
٣. التحقق من سلامة سجلات الدخول والخروج.
٤. حماية بيانات التعريف من الوصول غير المصرح به.
٥. وضع إجراءات للتعامل مع الأعطال وفقدان وسائل التعريف.
٦. تنظيم الصلاحيات المؤقتة والاستثنائية.
٧. مراجعة السجلات وفق الأغراض والصلاحيات المعتمدة.
٨. مراعاة متطلبات الإخلاء وسلامة الأشخاص.

ويجب ألا يُنظر إلى نظام التحكم في الدخول باعتباره بديلاً كاملاً عن الإجراءات التنظيمية والحراسة البشرية؛ إذ قد تنشأ حالات تتطلب التحقق من الوقائع أو التعامل مع استثناءات أو أعطال لا يمكن معالجتها آلياً بصورة كافية.

كما ينبغي ضمان عدم تعارض متطلبات ضبط الدخول مع متطلبات الإخلاء والطوارئ، وأن يكون أي ربط بين أنظمة الدخول وأنظمة السلامة مصمماً ومختبراً وفق المعايير الفنية المعتمدة. وتتطلب هذه الأنظمة كذلك مراعاة الخصوصية، بحيث يقتصر جمع البيانات والاحتفاظ بها واستخدامها على ما تدعو إليه الحاجة المشروعة، وبما يتوافق مع القوانين واللوائح ذات الصلة.

رابعاً: أنظمة اكتشاف الأعطال

تُستخدم أنظمة اكتشاف الأعطال لمتابعة الحالة التشغيلية لبعض المعدات والأنظمة، والكشف عن مؤشرات قد تدل على انخفاض الأداء أو تعطل أحد المكونات أو الحاجة إلى إجراء الصيانة. وتكتسب هذه الأنظمة أهمية خاصة في المنشآت التي تعتمد على معدات أو خدمات لا يمكن الاستغناء عنها بسهولة، أو التي قد يؤدي تعطلها إلى آثار تتجاوز نطاق المعدة نفسها. وتختلف وسائل اكتشاف الأعطال بحسب طبيعة النظام؛ فقد تعتمد على المراقبة الذاتية للمعدات، أو أجهزة قياس الحالة، أو أنظمة إدارة الصيانة، أو التنبيهات التي تصدرها البرمجيات التشغيلية.

وتشمل وظائفها العامة:

- اكتشاف بعض حالات التعطل أو انخفاض الأداء.
- تنبيه الجهات المسؤولة إلى الحاجة إلى الفحص أو الصيانة.
- دعم تحديد أولويات الإصلاح.
- توثيق الأعطال المتكررة.
- المساعدة على تحليل أسباب التوقف.

○ توفير معلومات لتحسين الاعتمادية واستمرارية التشغيل.

ويجب التمييز بين اكتشاف العطل وتحديد سببه؛ فالتنبية الآلي قد يشير إلى وجود خلل أو تغير في الأداء، لكنه لا يثبت دائمًا السبب المباشر للمشكلة. ولذلك، ينبغي أن يخضع التنبية للتحقق الفني المناسب قبل اتخاذ قرارات قد تؤثر في تشغيل المنشأة أو سلامة الأشخاص. كما ينبغي تحديد آلية تصنيف الأعطال وفق أثرها المحتمل، وتوضيح مسؤوليات الإبلاغ والمعالجة، وربط نتائج المراقبة بسجلات الصيانة وإدارة المخاطر. ويجب مراعاة أن أنظمة اكتشاف الأعطال قد تتعرض هي نفسها للتعطّل أو فقد الاتصال أو إصدار تنبيهات غير دقيقة؛ لذا ينبغي ألا تُستخدم مخرجاتها دون النظر إلى موثوقيتها وحالتها الفنية.

ومن الممارسات الجيدة مراجعة سجلات الأعطال وتحليل الأنماط المتكررة، والاستفادة منها في تحسين الصيانة الوقائية، وتطوير إجراءات الاستجابة، وتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد.

خامسًا: تكامل الأنظمة وإدارة التنبيهات

يُقصد بتكامل الأنظمة تنظيم العلاقة الوظيفية وتبادل المعلومات بين الأنظمة التقنية المختلفة بما يدعم الرؤية التشغيلية المشتركة، ويساعد على اكتشاف الوقائع والتحقق منها وتنسيق الاستجابة لها.

وقد يشمل التكامل الربط بين أنظمة المراقبة المرئية والإنذار والتحكم في الدخول ومراقبة المعدات والاتصالات، بحسب احتياجات المنشأة وتصميمها الفني. وتمثل الفائدة الأساسية للتكامل في تقليل تشتت المعلومات، وتحسين قدرة المسؤولين على فهم الوقائع، والحد من التأخير الناتج عن التعامل مع كل نظام بمعزل عن الأنظمة الأخرى. غير أن التكامل لا يعني بالضرورة دمج جميع الأنظمة في منصة واحدة؛ فقد يكون الربط المحدود أو تبادل المعلومات بين أنظمة مستقلة أكثر ملاءمة في بعض البيئات، بحسب متطلبات الاعتمادية والسلامة والخصوصية والأمن السيبراني. ويقتضي التكامل الفعال مراعاة العناصر الآتية:

١. تحديد الغرض التشغيلي من الربط.
 ٢. التحقق من التوافق الفني بين الأنظمة.
 ٣. تحديد أنواع المعلومات التي يجوز تبادلها.
 ٤. ضبط صلاحيات الاطلاع والتعديل.
 ٥. تنظيم آليات إصدار التنبيهات وتصنيفها.
 ٦. الحد من التكرار غير الضروري في الإشعارات.
 ٧. وضع إجراءات للتعامل مع تعطل أحد الأنظمة أو انقطاع الاتصال.
 ٨. اختبار التكامل دوريًا والتحقق من سلامة أدائه.
 ٩. توثيق التغييرات الفنية والإدارية ذات الصلة.
- أما إدارة التنبيهات، فتتطلب وضع آلية تضمن وصول التنبيه إلى الجهة المناسبة، وتحديد درجة أهميته، وتسجيل وقت استقباله، وتوثيق إجراءات التحقق والاستجابة والإغلاق.

وينبغي التمييز بين التنبيه الآلي والواقعة المؤكدة؛ فالتنبيه قد يكون مؤشرًا أوليًا يحتاج إلى التحقق، ولا يصح التعامل مع جميع التنبيهات بوصفها دليلًا قاطعًا على وقوع الحادث. كما أن كثرة التنبيهات غير الدقيقة أو المتكررة قد تؤدي إلى إرهاق العاملين وانخفاض قدرتهم على تمييز الحالات المهمة. ولذلك، ينبغي مراجعة إعدادات التنبيه وأسباب الإنذارات الكاذبة، وتحسين جودة البيانات، وتدريب العاملين على التعامل مع الإشعارات وفق إجراءات واضحة. ويجب أن يحافظ التكامل بين الأنظمة على القدرة على العمل ضمن الحدود الآمنة عند تعطل أحد المكونات، وألا يؤدي الاعتماد على منصة مركزية واحدة إلى إنشاء نقطة فشل تؤثر في وظائف متعددة.

المبحث الثاني: الاتصالات وإدارة المعلومات

أولاً: أنظمة الاتصال الداخلي

تُستخدم أنظمة الاتصال الداخلي لتسهيل التواصل بين العاملين والمشرفين والإدارات المعنية، وتبادل المعلومات المتعلقة بسير العمل والبلاغات والاحتياجات التشغيلية.

وقد تشمل هذه الأنظمة الهواتف الداخلية، ووسائل الاتصال اللاسلكي المصرح بها، ومنصات المراسلة المؤسسية، وأنظمة الاتصال الصوتي أو المرئي، وغيرها من الوسائل التي تعتمد عليها المنشأة.

ويجب اختيار وسيلة الاتصال وفق طبيعة الاستخدام، ودرجة أهمية الرسالة، والحاجة إلى توثيقها، ومتطلبات السرية، ومدى توافر الوسيلة واستقرارها.

ومن أهم متطلبات تنظيم الاتصال الداخلي:

- تحديد الوسائل الرسمية المعتمدة.
- توضيح مسؤوليات إرسال المعلومات واستقبالها.
- تنظيم استخدام وسائل الاتصال وفق الصلاحيات.
- مراعاة وضوح الرسائل ودقتها.
- حماية المعلومات المتبادلة من الاطلاع غير المصرح به.
- توثيق الاتصالات التي تستلزم إثباتاً رسمياً.
- توفير بدائل مناسبة عند تعطل وسيلة الاتصال الأساسية.
- تدريب العاملين على الاستخدام المهني للوسائل المعتمدة.

كما ينبغي التمييز بين الاتصالات الاعتيادية والاتصالات المرتبطة بالحوادث والطوارئ؛ فقد تتطلب الأخيرة إجراءات خاصة لضمان وصول الرسالة إلى الجهة المختصة دون تأخير.

ويجب أن تكون وسائل الاتصال مناسبة لقدرات المستخدمين واحتياجاتهم، وأن تخضع للصيانة والاختبار وفق طبيعتها، مع تحديد الجهة المسؤولة عن الدعم الفني ومعالجة الأعطال. ولا يكفي توفير وسائل الاتصال لضمان فاعليتها؛ إذ ينبغي أن تكون الرسائل واضحة، وأن يعرف العاملون متى يتعين عليهم الإبلاغ، ولمن يوجهون البلاغ، وما المعلومات التي ينبغي تضمينها فيه.

ثانياً: آليات الإبلاغ عن الحوادث

يُعد الإبلاغ عن الحوادث من الوظائف الأساسية في منظومة الحراسة؛ لأنه يتيح نقل المعلومات عن الوقائع التي قد تهدد الأشخاص أو الممتلكات أو استمرارية الخدمات، ويدعم اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت الملائم.

ويشمل مفهوم الحادث، بحسب سياق المنشأة، الوقائع التي أدت إلى ضرر فعلي، والوقائع التي كادت أن تؤدي إلى ضرر، والحالات غير الاعتيادية التي تستوجب التحقق أو المتابعة، وفق التصنيفات والإجراءات المعتمدة.

وينبغي أن تحدد آلية الإبلاغ الجهات المسؤولة عن تلقي البلاغات، وطرق الإبلاغ المعتمدة، ومستوى المعلومات المطلوب، وإجراءات الإحالة والتوثيق والمتابعة.

ويُستحسن أن يتضمن البلاغ، بحسب طبيعة الواقعة:

١. وصفًا واضحًا لما لوحظ أو أبلغ عنه.
 ٢. وقت اكتشاف الواقعة أو الإبلاغ عنها، إذا كان معلومًا.
 ٣. الموقع أو النطاق العام الذي وقعت فيه.
 ٤. الآثار الظاهرة على الأشخاص أو الممتلكات أو التشغيل.
 ٥. الإجراءات الأولية التي اتخذت ضمن حدود الصلاحيات.
 ٦. الجهات التي أبلغت بالواقعة.
 ٧. المعلومات التي لا تزال بحاجة إلى تحقق.
 ٨. المتطلبات العاجلة التي تستدعي تدخل جهة مختصة.
- ويجب التمييز بين المعلومات المؤكدة والمعلومات الأولية أو غير المتحقق منها؛ حتى لا يؤدي نقل الاستنتاجات بوصفها حقائق إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة.
- كما ينبغي أن تكون آلية الإبلاغ واضحة وميسرة، وأن تراعي اختلاف طبيعة الحوادث ومستويات خطورتها، بحيث لا تؤدي الإجراءات الشكلية إلى تأخير الاستجابة الضرورية لحماية الأرواح.
- وتتطلب إدارة البلاغات توثيق الإجراءات المتخذة، وتحديد الجهة المسؤولة عن المتابعة، وتسجيل القرارات المهمة، وإغلاق البلاغ وفق معايير واضحة بعد استكمال ما يلزم من إجراءات. ومن المهم كذلك تعزيز ثقافة الإبلاغ المهني، بحيث لا يتردد العاملون في الإبلاغ عن الأخطاء أو أوجه القصور أو الوقائع التي كادت أن تؤدي إلى حادث، مع التمييز بين الإبلاغ بحسن نية وبين المخالفات التي تستوجب المساءلة.

ثالثًا: إدارة المعلومات التشغيلية

تشمل المعلومات التشغيلية البيانات والسجلات والتقارير التي تحتاج إليها المنشأة لتسيير أعمال الحراسة، ومتابعة المهام، وتقييم الأداء، وتنسيق الاستجابة للحوادث، واتخاذ القرارات الإدارية.

وقد تتضمن هذه المعلومات تقارير المناوبات، وسجلات الحوادث، وحالة المعدات، وبيانات الصيانة، ونتائج الفحوص، ومؤشرات الأداء، والبلاغات التي لا تزال قيد المتابعة. وتقتضي الإدارة الفعالة لهذه المعلومات تنظيم دورة واضحة تشمل جمعها وتسجيلها والتحقق منها وتصنيفها وحفظها وإتاحتها للمخولين والاستفادة منها في التحليل والتقييم. ومن أهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها:

- الدقة: التحقق من صحة البيانات قدر الإمكان.
- الاكتمال: تضمين المعلومات الضرورية لفهم الواقعة أو متابعة المهمة.
- التوقيت المناسب: تسجيل المعلومات ونقلها دون تأخير غير مبرر.
- الاتساق: استخدام نماذج وتصنيفات موحدة عند الحاجة.
- إمكانية التتبع: معرفة مصدر المعلومات والتعديلات التي طرأت عليها.
- السرية: حماية المعلومات التي يقتضي نطاقها تقييد الاطلاع عليها.
- الملاءمة: جمع المعلومات اللازمة للغرض المحدد دون توسع غير مبرر.
- سلامة الحفظ: المحافظة على السجلات من الفقد أو التلف أو التغيير غير المصرح به.

ولا تقتصر قيمة المعلومات على حفظها، بل تمتد إلى القدرة على تحليلها واستخلاص ما يفيد في تحسين الأداء. فقد تكشف مراجعة التقارير عن تكرار نوع معين من الأعطال، أو وجود قصور في إجراءات الإبلاغ، أو حاجة بعض العاملين إلى التدريب، أو ضرورة تحديث خطة الحراسة. غير أن التحليل ينبغي أن يستند إلى بيانات موثوقة، وأن يراعي حدودها، وألا تُستخلص نتائج عامة من حالات محدودة دون مبرر. كما ينبغي تحديد مدد الاحتفاظ بالسجلات وآليات إتلافها أو أرشفتها وفق المتطلبات القانونية والتنظيمية، مع المحافظة على السجلات التي يلزم الاحتفاظ بها لأغراض التحقيق أو التدقيق أو المساءلة.

رابعاً: استمرارية الاتصالات في حالات الطوارئ

تتطلب استمرارية الاتصالات القدرة على تبادل المعلومات الضرورية لأداء الوظائف الأساسية عند وقوع حوادث أو أعطال أو انقطاعات تؤثر في وسائل الاتصال المعتادة. وتنبع أهمية هذا الجانب من أن تعطل الاتصالات قد يضاعف آثار الحادث، أو يؤدي إلى تأخر وصول المعلومات، أو يضعف التنسيق بين الحراسة والسلامة والتشغيل والصيانة والجهات المختصة.

ولذلك، ينبغي إدراج الاتصالات ضمن خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال، وتحديد الوسائل التي يعتمد عليها العمل، والبدائل المناسبة عند تعطل الوسيلة الأساسية، والجهات المسؤولة عن تفعيل هذه البدائل.

وتشمل متطلبات الاستمرارية:

١. تحديد احتياجات الاتصال الضرورية للوظائف الأساسية.
 ٢. تقييم المخاطر التي قد تؤثر في وسائل الاتصال.
 ٣. تحديد البدائل المناسبة وفق طبيعة المنشأة.
 ٤. توضيح المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بتفعيل البدائل.
 ٥. توفير ما يلزم من تدريب وإرشادات للاستخدام.
 ٦. اختبار ترتيبات الاستمرارية دورياً.
 ٧. توثيق نتائج الاختبارات وأوجه القصور.
 ٨. تحديث الخطة عند تغير الأنظمة أو الاحتياجات.
- ويجب ألا يعتمد التخطيط على افتراض أن جميع وسائل الاتصال ستظل متاحة في وقت واحد؛ إذ قد تؤثر بعض الحوادث في عدة أنظمة أو خدمات مترابطة. كما ينبغي أن تراعي البدائل متطلبات السلامة والخصوصية والأمن السيبراني، وأن تكون قابلة للاستخدام في الظروف المتوقعة، دون الاعتماد على وسائل غير معتمدة أو غير آمنة. ولا تقتصر استمرارية الاتصال على توفير وسيلة بديلة، بل تشمل وضوح الرسائل، ومعرفة الجهات التي ينبغي إبلاغها، وتحديد أولويات المعلومات، وضمان عدم انتشار المعلومات غير المتحقق منها أثناء الطوارئ. ويُستحسن إجراء تمارين دورية لاختبار ترتيبات الاتصال، وتقييم قدرة العاملين على استخدامها، ومعالجة أوجه القصور التي تظهر أثناء الاختبار.

خامسًا: حماية البيانات والخصوصية

تنتج عن أنظمة الحراسة واتصالاتها كميات متنوعة من البيانات، قد تشمل تسجيلات مرئية، وسجلات دخول، وبيانات تعريف وظيفية، وتقارير حوادث، ومعلومات عن حالة الأنظمة والمعدات.

وقد تكشف بعض هذه البيانات معلومات شخصية أو تشغيلية حساسة؛ ولذلك، فإن إدارتها تتطلب ضوابط واضحة توازن بين الاحتياجات المشروعة للحماية وبين احترام الخصوصية والالتزامات القانونية.

وتبدأ حماية البيانات بتحديد الغرض من جمعها، والاقتصار على القدر اللازم لتحقيق هذا الغرض، وتحديد الجهات المخولة بالاطلاع عليها أو تعديلها أو نقلها، وتوثيق عمليات الوصول التي تستلزم التتبع. وتشمل الضوابط الأساسية:

- تحديد أغراض جمع البيانات واستخدامها.
- قصر الاطلاع على الأشخاص المخولين.
- حماية السجلات الورقية والإلكترونية من الوصول غير المصرح به.
- تنظيم نقل البيانات ومشاركتها مع الجهات الأخرى.
- تحديد مدد الاحتفاظ وفق المتطلبات القانونية والتشغيلية.
- منع استخدام التسجيلات أو المعلومات لأغراض غير مصرح بها.
- تدريب العاملين على واجبات السرية وحماية الخصوصية.
- وضع إجراءات للتعامل مع فقد البيانات أو تسريبها.
- مراجعة صلاحيات الوصول بصورة دورية.

كما ينبغي مراعاة أن البيانات التي تجمعها أنظمة الحراسة لا تصبح مباحة للاستخدام المطلق لمجرد أنها جُمعت داخل المنشأة؛ بل يجب أن يظل استخدامها مرتبطًا بالغرض المشروع وبحدود الصلاحيات المعتمدة.

ويجب التمييز بين حماية سرية البيانات والمحافظة على سلامتها وتوافرها؛ فالحماية لا تقتصر على منع الاطلاع غير المصرح به، بل تشمل أيضًا منع التغيير أو الإتلاف غير المصرح به، وضمان توافر المعلومات اللازمة لأداء الوظائف المشروعة.

وعند وقوع حادث يتعلق بالبيانات، ينبغي اتباع إجراءات واضحة للتقييم والإبلاغ والمعالجة، مع حفظ الأدلة والسجلات ذات الصلة وفق المتطلبات القانونية.

المبحث الثالث: الأمن السيرياني وعلاقته بالحراسة

أولًا: العلاقة بين الأمن المادي والأمن السيرياني

يركز الأمن المادي على حماية الأشخاص والمرافق والأصول من المخاطر والتهديدات التي قد تؤثر في سلامتها أو استمرارية استخدامها، بينما يركز الأمن السيرياني على حماية الأنظمة الرقمية والشبكات والبيانات.

وعلى الرغم من اختلاف مجالات التركيز، فإنهما يرتبطان في المنشآت الحديثة ارتباطًا وثيقًا؛ لأن الأنظمة الرقمية قد تتحكم في بعض الوظائف المادية أو تدعمها، ولأن الحوادث المادية قد تؤثر

في البنية التقنية، كما قد تؤثر الحوادث الرقمية في قدرة المنشأة على تشغيل بعض أنظمتها أو الاعتماد على معلوماتها.
ومن أمثلة هذا الترابط:

- اعتماد بعض أنظمة المراقبة على الشبكات والبنية الرقمية.
- ارتباط أنظمة التحكم في الدخول بقواعد بيانات الصلاحيات.
- استخدام منصات إلكترونية لتسجيل الحوادث وإدارة البلاغات.
- اعتماد بعض وسائل الاتصال على خدمات رقمية.
- احتمال تأثير الأعطال التقنية في توافر المعلومات التشغيلية.
- الحاجة إلى حماية الأجهزة والأنظمة من العبث المادي والوصول الرقمي غير المصرح به.

ويقتضي هذا الترابط تبني نهج متكامل لإدارة المخاطر، يراعي العلاقة بين المكونات المادية والرقمية، ويحدد آثار تعطل أحدها في الآخر.

كما ينبغي ألا يؤدي الفصل التنظيمي بين الحراسة وتقنية المعلومات إلى وجود فجوات في المسؤولية؛ فالمطلوب هو تحديد الجهة المختصة بكل مهمة، مع وضع آليات للتنسيق وتبادل المعلومات والإبلاغ عن الحوادث ذات الأثر المشترك.

ويجب أن تشمل إدارة المخاطر تقييم أثر تعطل الأنظمة الرقمية المرتبطة بوظائف الحراسة، وتحديد البدائل التشغيلية المقبولة، وتوضيح إجراءات العمل عند فقد بعض الوظائف التقنية. ويُستحسن كذلك إدراج المخاطر السيبرانية ذات الصلة ضمن سجل المخاطر المؤسسي، مع تحديد المسؤوليات عن المعالجة والمتابعة، وفق الهيكل التنظيمي والاختصاصات المعتمدة.

ثانيًا: حماية أنظمة المراقبة والتحكم

تحتاج أنظمة المراقبة والتحكم المتصلة بالشبكات إلى تدابير تحميها من الوصول غير المصرح به، والتغيير غير المعتمد، وتعطل الخدمات، وفقد البيانات أو كشفها.

وتشمل هذه الفئة أنظمة المراقبة المرئية، وأنظمة التحكم في الدخول، ومنصات إدارة الإنذارات، والبرمجيات المستخدمة في تشغيل المعدات ومتابعتها، وغيرها من الأنظمة الرقمية ذات الصلة بأعمال الحراسة.

ويجب أن تُبنى الحماية على فهم وظيفة كل نظام وأهمية البيانات التي يعالجها، والجهات التي تحتاج إلى استخدامه، والآثار المحتملة لتعطله أو اختراقه.

ومن أهم التدابير العامة:

١. حصر الأنظمة والأجهزة الداخلة ضمن نطاق الإدارة.
٢. تحديد المسؤوليات عن التشغيل والصيانة والحماية.
٣. ضبط صلاحيات الوصول وفق الحاجة الوظيفية.
٤. تحديث البرمجيات والأنظمة وفق إجراءات معتمدة.
٥. حماية الحسابات ووسائل المصادقة.
٦. متابعة السجلات والتنبيهات المتعلقة بالأحداث الرقمية.
٧. تنظيم أعمال الصيانة والدعم الفني.

٨. التحقق من سلامة النسخ الاحتياطية عند الحاجة.

٩. وضع إجراءات للتعامل مع الأعطال والحوادث السيبرانية.

١٠. مراجعة الضوابط دورياً وفق المخاطر والتغيرات التقنية.

كما ينبغي تنظيم التغييرات التي تطرأ على الأنظمة، بحيث لا تُجرى التعديلات المؤثرة في التشغيل أو الصلاحيات دون موافقة الجهة المختصة، وتوثيق ما يلزم من اختبارات ونتائج. ويجب مراعاة أهمية الفصل المناسب بين وظائف الأنظمة، وعدم منح الأنظمة أو الحسابات صلاحيات تتجاوز ما تحتاج إليه، مع الحد من استخدام الحسابات المشتركة التي تعيق معرفة المسؤول عن العمليات المنفذة.

ومن الضروري كذلك وضع ترتيبات للتعامل مع انتهاء الدعم الفني لبعض الأنظمة أو ظهور ثغرات تتطلب المعالجة، مع تقدير أثر المخاطر والبدايل المتاحة. وينبغي أن تتم هذه التدابير وفق السياسات الفنية المعتمدة في المنشأة، وبالتنسيق مع المختصين، دون إجراء تغييرات ارتجالية قد تؤثر في سلامة التشغيل أو توافر الخدمات الأساسية.

ثالثاً: إدارة صلاحيات المستخدمين

تُعد إدارة صلاحيات المستخدمين من الضوابط الأساسية لحماية الأنظمة الرقمية؛ إذ تحدد ما يجوز لكل مستخدم الاطلاع عليه أو تنفيذه داخل النظام. ويهدف تنظيم الصلاحيات إلى منع الوصول غير المصرح به، وتقليل احتمالات الخطأ أو إساءة الاستخدام، وتحسين القدرة على تتبع العمليات ومراجعتها. ويقوم هذا التنظيم على مبدأ منح الحد الأدنى من الصلاحيات اللازمة لأداء العمل، مع ربطها بالمسؤوليات الوظيفية الفعلية، ومراجعتها عند تغير المهام أو انتهاء الحاجة إليها. وتتضمن الإدارة الفعالة للصلاحيات:

- تحديد الأدوار الوظيفية التي تحتاج إلى استخدام النظام.
- منح الصلاحيات وفق إجراءات اعتماد واضحة.
- الفصل بين الحسابات الشخصية والحسابات الإدارية متى اقتضت طبيعة النظام ذلك.
- مراجعة الصلاحيات بصورة دورية.
- تعديل الصلاحيات أو إلغاؤها عند تغير الوظيفة أو انتهاء العلاقة الوظيفية.
- تنظيم الحسابات المؤقتة والاستثنائية.
- توثيق عمليات منح الصلاحيات وتعديلها.
- مراجعة السجلات المتعلقة بالعمليات المهمة.
- حماية وسائل المصادقة ومنع مشاركتها بطرق غير مصرح بها.

ويجب ألا تُمنح الصلاحيات بناءً على الثقة الشخصية وحدها، بل وفق الحاجة المهنية والضوابط المعتمدة. كما ينبغي أن تتناسب الصلاحيات مع طبيعة المسؤولية، وألا تتجمع صلاحيات متعارضة في حساب واحد إذا كان ذلك يرفع مستوى المخاطر دون مبرر. وتكتسب المراجعة الدورية أهمية خاصة عند نقل الموظفين بين الإدارات أو تكليفهم بمهام مؤقتة؛ إذ قد يؤدي بقاء الصلاحيات القديمة إلى إتاحة وصول لا تقتضيه الوظيفة الحالية.

كما ينبغي توعية العاملين بمسؤولياتهم في حماية الحسابات، والإبلاغ عن الاشتباه في إساءة استخدامها، وعدم مشاركة بيانات الدخول أو تجاوز الضوابط التنظيمية. وتسهم هذه الإجراءات في تحسين المساءلة، وتقليل احتمالات الوصول غير المصرح به، وتعزيز سلامة المعلومات التي تعتمد عليها أعمال الحراسة.

رابعاً: الاستجابة للأعطال والهجمات الرقمية

تحتاج المنشآت الحيوية إلى إجراءات منظمة للتعامل مع الأعطال الرقمية والحوادث السيبرانية التي قد تؤثر في الأنظمة أو البيانات أو استمرارية الخدمات. ويشمل ذلك حالات تعطل البرمجيات أو الأجهزة، وفقد الاتصال، والاشتباه في استخدام غير مصرح به، وتسرب البيانات، والتغيير غير المتوقع في المعلومات، وغيرها من الوقائع التي تستدعي تقييماً فنياً.

وينبغي التمييز بين العطل الفني والحادث السيبراني؛ فالتوقف أو السلوك غير المعتاد قد يكون ناتجاً عن خلل تشغيلي أو خطأ في الإعدادات أو مشكلة في الاتصال، وقد يكون مرتبطاً بنشاط ضار. ولذلك، لا يصح الجزم بسبب الواقعة قبل التحقق الفني المناسب. وتتطلب الاستجابة المنظمة ما يأتي:

١. الإبلاغ عن الواقعة وفق القنوات المعتمدة.
٢. توثيق الأعراض والوقت والأنظمة المتأثرة.
٣. تقييم الأثر المحتمل في سلامة الأشخاص واستمرارية التشغيل.
٤. إحالة الجانب الفني إلى الجهة المختصة.
٥. اتخاذ التدابير المسموح بها للحد من الأثر.
٦. تفعيل البدائل التشغيلية المعتمدة عند الحاجة.
٧. المحافظة على السجلات والأدلة الرقمية ذات الصلة.
٨. توثيق القرارات والإجراءات المتخذة.
٩. التحقق من سلامة النظام قبل إعادة الاعتماد عليه.
١٠. مراجعة أسباب الواقعة واستخلاص الدروس المستفادة.

ويجب ألا يقوم العاملون في الحراسة بإجراء تغييرات تقنية تتجاوز صلاحياتهم أو اختصاصاتهم؛ إذ قد تؤدي المعالجة الارتجالية إلى فقد البيانات أو تعقيد التحقيق أو إحداث أعطال إضافية. وفي المقابل، لا ينبغي أن يؤدي انتظار التقييم الفني إلى إهمال التدابير العاجلة اللازمة لحماية الأشخاص أو ضمان استمرارية الوظائف الأساسية. ولذلك، يجب أن توضح الخطط مسبقاً حدود الصلاحيات والإجراءات الأولية التي يمكن اتخاذها بأمان.

كما ينبغي أن تحدد ترتيبات الاستجابة الجهة المسؤولة عن التنسيق، وآلية التواصل بين الحراسة وتقنية المعلومات والإدارة العليا والجهات المختصة، وفق طبيعة الحادث ومتطلبات الإبلاغ. وبعد معالجة الواقعة، ينبغي مراجعة أسبابها، وتقييم مدى فاعلية الاستجابة، وتحديد أوجه القصور، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

خامساً: التنسيق بين فرق الأمن المادي وتقنية المعلومات

يمثل التنسيق بين فرق الأمن المادي وتقنية المعلومات شرطًا مهمًا لإدارة المخاطر المشتركة التي قد تؤثر في الأنظمة والمرافق والبيانات.

وتختلف مسؤوليات الفريقين؛ فالحراسة تتولى المهام المرتبطة بحماية الأشخاص والمرافق وتنفيذ الإجراءات الأمنية الداخلة ضمن اختصاصها، بينما تتولى الجهات الفنية المختصة إدارة الأنظمة الرقمية وصيانتها وحمايتها وفق الهيكل التنظيمي المعتمد. ومع ذلك، توجد مسائل تتطلب تعاونًا مباشرًا بين الطرفين.

ومن أهم مجالات التنسيق:

- تحديد الأنظمة الرقمية التي تدعم وظائف الحراسة.
- توضيح المسؤوليات المتعلقة بالتشغيل والصيانة والإبلاغ.
- تبادل المعلومات اللازمة عن الأعطال والوقائع ذات الأثر المشترك.
- تنظيم التعامل مع التنبيهات التي قد ترتبط بمشكلة مادية أو رقمية.
- تحديد آلية التصعيد عند وقوع حادث يؤثر في أكثر من مجال.
- تنسيق إجراءات استمرارية العمل عند تعطل الأنظمة.
- تنظيم التدريب المشترك والتمارين المناسبة.
- مراجعة الحوادث واستخلاص الدروس المستفادة.
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية المتفق عليها.

ويجب أن تستند آليات التنسيق إلى توزيع واضح للاختصاصات، وألا تؤدي إلى تضارب الأوامر أو تعدد الجهات التي تتخذ قرارات متعارضة بشأن الواقعة نفسها.

كما ينبغي تحديد المسؤول عن إدارة كل حادث وفق طبيعته، مع تمكين الجهات الأخرى من تقديم الدعم والمعلومات اللازمة ضمن حدود صلاحياتها.

ومن الممارسات المفيدة إعداد ترتيبات مشتركة للاستجابة للحوادث التي تتداخل فيها المخاطر المادية والرقمية، وإجراء تمارين دورية لاختبار الاتصال وتبادل المعلومات وتوزيع المسؤوليات. وتساعد هذه الترتيبات على تقليل الفجوات التنظيمية، وتحسين سرعة الاستجابة، وتعزيز فهم العاملين للعلاقة بين الأنظمة المادية والرقمية.

المبحث الرابع: تقييم التقنيات الأمنية

أولاً: معايير الاختيار

يُعد اختيار التقنية المناسبة قرارًا إداريًا وفنيًا ينبغي أن يستند إلى الحاجة الفعلية، لا إلى حداثة المنتج أو كثرة خصائصه أو شيوع استخدامه.

ويبدأ الاختيار بتحديد المشكلة أو الخطر الذي يراد التعامل معه، ثم تقييم البدائل المتاحة من حيث قدرتها على تحقيق الغرض المطلوب، ومدى توافقها مع بيئة التشغيل، ومتطلبات الصيانة والدعم والتدريب.

ومن أبرز معايير الاختيار:

1 الملاءمة للمخاطر

ينبغي أن تعالج التقنية خطرًا محددًا أو تدعم وظيفة واضحة، وأن تتناسب قدراتها مع مستوى الحماية المطلوب.

2 الكفاءة والفاعلية

يجب تقييم قدرة النظام على أداء الوظيفة المطلوبة، ودقة مخرجاته، ومدى إسهامه في تحسين الأداء أو تقليل المخاطر.

3 التوافق والتكامل

ينبغي مراعاة مدى توافق التقنية مع الأنظمة القائمة، وإمكانات تبادل المعلومات، ومتطلبات التشغيل المشترك.

4 الاعتمادية

تشمل القدرة على العمل وفق المتطلبات المحددة، ومدى تحمل الظروف التشغيلية، وتوافر الدعم الفني والصيانة.

5 سهولة الاستخدام

يجب أن تكون التقنية قابلة للاستخدام من قبل العاملين المؤهلين، وأن تتناسب واجهاتها وإجراءاتها مع طبيعة المهام.

6 متطلبات الأمن السيبراني والخصوصية

ينبغي تقييم كيفية حماية النظام للبيانات، وضبط الصلاحيات، وإدارة التحديثات، والاستجابة للأعطال والحوادث الرقمية.

7 التكلفة الكلية

يجب تقدير تكاليف الاقتناء والتركيب والتشغيل والتدريب والصيانة والتحديث والاستبدال، لا سعر الشراء وحده.

8 الامتثال للمتطلبات القانونية والفنية

ينبغي التحقق من توافق النظام مع القوانين واللوائح والمعايير الفنية ذات الصلة.

9 قابلية الصيانة والتطوير

يُراعى مدى توافر قطع الغيار والدعم الفني، وإمكان تحديث النظام، ومخاطر الاعتماد على مورد واحد أو تقنية يصعب استبدالها.

10 أثر التقنية في سلامة الأشخاص واستمرارية العمل

يجب تقييم أي آثار محتملة في الإخلاء أو تشغيل المرافق أو قدرة العاملين على أداء المهام عند تعطل النظام.

ومن المفيد توثيق معايير الاختيار وأوزانها النسبية، إذا استُخدمت طريقة تقييم موزونة، مع بيان مبررات القرار النهائي والقيود التي قد تؤثر في الأداء.

كما ينبغي إجراء اختبارات مناسبة قبل الاعتماد الكامل على التقنية، متى كانت طبيعة النظام وأهميته تقتضيان ذلك، للتحقق من توافقه مع احتياجات المنشأة وظروف تشغيلها.

ثانيًا: الكفاءة التشغيلية

يقصد بالكفاءة التشغيلية مدى قدرة التقنية على أداء الوظائف المطلوبة بصورة مستقرة ومناسبة للموارد المستخدمة، بينما تشير الفاعلية إلى مدى تحقيقها للنتائج التي أنشئت من أجلها.

ويُستحسن التمييز بين المفهومين؛ فقد يعمل النظام بكفاءة من الناحية الفنية، لكنه لا يحقق الأهداف الأمنية المرجوة، أو قد يحقق فائدة واضحة لكنه يحتاج إلى موارد تشغيلية مرتفعة. ويتطلب تقييم الأداء التشغيلي تحديد مؤشرات مناسبة لطبيعة النظام، مثل:

- مدى توافر الخدمة خلال الفترات المطلوبة.
- دقة التنبيهات وجودة المعلومات.
- معدلات الأعطال ومدد التوقف.
- سرعة اكتشاف المشكلات والإبلاغ عنها.
- الوقت اللازم لاستعادة الوظائف بعد التعطل.
- سهولة الاستخدام ووضوح المخرجات.
- مستوى التكامل مع الأنظمة الأخرى.
- كفاءة العاملين في التعامل مع النظام.
- أثر النظام في تحسين إجراءات العمل.
- مدى الالتزام بمتطلبات السلامة والخصوصية.

ويجب أن تُحدد المؤشرات وفق أهداف النظام وطبيعة المنشأة، وألا تُستخدم المؤشرات الرقمية دون تفسير سياقها.

فعلى سبيل المثال، قد يشير ارتفاع عدد التنبيهات إلى تحسن القدرة على الكشف، لكنه قد يدل أيضًا على كثرة الإنذارات غير الدقيقة أو وجود خلل في إعداد النظام. ولذلك، ينبغي تحليل المؤشرات مجتمعة، وربطها بالملاحظات التشغيلية ونتائج التحقق. كما يجب مقارنة الأداء الفعلي بالمتطلبات المعتمدة، وتوثيق الانحرافات، وتحديد أسبابها، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

وتساعد المراجعة المنتظمة على اكتشاف الأنظمة التي لم تعد ملائمة للاحتياجات، أو التي تتطلب تحديثًا أو تدريبًا إضافيًا، أو التي يمكن تحسين أدائها من خلال تعديلات تنظيمية بدلاً من استبدالها بالكامل.

ثالثًا: الاعتمادية والصيانة

تعني الاعتمادية قدرة النظام على أداء الوظيفة المطلوبة في الظروف المحددة، بينما تشير الصيانة إلى الأنشطة التي تهدف إلى المحافظة على النظام أو إعادته إلى حالة تشغيل مناسبة. ويكتسب هذان الجانبان أهمية خاصة في المنشآت الحيوية؛ لأن تعطل بعض الأنظمة قد يؤثر في سلامة الأشخاص أو استمرار الخدمات أو قدرة العاملين على تنفيذ مهامهم. ويتطلب تقييم الاعتمادية والصيانة مراعاة:

١. معدلات الأعطال وطبيعتها.
٢. تكرار الأعطال وأسبابها.
٣. توافر الصيانة والدعم الفني.
٤. الوقت اللازم لإصلاح الأعطال.
٥. توافر قطع الغيار والموارد اللازمة.
٦. وضوح إجراءات الفحص والاختبار.

٧. جودة توثيق أعمال الصيانة.

٨. توافر بدائل تشغيلية مناسبة.

٩. العمر التشغيلي المتوقع للمكونات.

١٠. أثر الأعطال في الأنظمة والوظائف المرتبطة.

وينبغي أن تتناسب خطة الصيانة مع أهمية النظام ومتطلبات الشركة المصنعة والمعايير الفنية المعتمدة، مع توثيق أعمال الفحص والإصلاح والتحديث. كما ينبغي تحليل الأعطال المتكررة بدلاً من الاكتفاء بإصلاح آثارها المباشرة؛ فقد تكشف مراجعتها عن قصور في بيئة التشغيل أو التدريب أو الصيانة أو إدارة التغييرات. ويجب أن تتضمن ترتيبات الصيانة ضوابط واضحة للتعامل مع الأنظمة التي تؤثر في وظائف أساسية، بما يضمن عدم تنفيذ أعمال قد تعطل الخدمة دون تقييم مسبق للأثر واتخاذ التدابير المناسبة.

ومن الضروري كذلك تقييم مخاطر الاعتماد على مورد أو مزود خدمة واحد، والنظر في توافر الدعم الفني وقطع الغيار على المدى الطويل. ولا تعني الاعتمادية أن النظام لن يتعطل مطلقاً، بل تعني أن مستوى أدائه ومخاطر تعطله معروفان ومقبولان في ضوء المتطلبات، وأن ترتيبات الصيانة والاستعادة والبدائل مناسبة لطبيعة استخدامه.

رابعاً: التكلفة والعائد

يهدف تقييم التكلفة والعائد إلى تحديد مدى تناسب المنافع المتوقعة من التقنية مع التكاليف اللازمة لاقتنائها وتشغيلها وصيانتها وتطويرها. ولا ينبغي أن يقتصر التقييم على العائد المالي المباشر؛ لأن بعض التقنيات تسهم في خفض احتمالات الحوادث، أو تحسين سلامة الأشخاص، أو تقليل الخسائر، أو دعم استمرارية الخدمات، وهي منافع قد يصعب التعبير عنها بقيمة مالية دقيقة. ويجب أن يشمل تقدير التكلفة:

- تكلفة الشراء أو التعاقد.
 - تكاليف التركيب والتهيئة.
 - تكاليف التشغيل والخدمات الدورية.
 - تكاليف التدريب والتأهيل.
 - تكاليف الصيانة والدعم الفني.
 - تكاليف التحديث والاستبدال.
 - تكاليف حماية البيانات والأنظمة.
 - التكاليف المحتملة للتوقف أو التعطل.
 - تكاليف الانتقال إلى بديل آخر عند انتهاء الحاجة أو تغير التقنية.
- أما المنافع، فيمكن تقييمها من خلال مدى تحسين الأداء، أو انخفاض بعض المخاطر، أو تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، أو تحسين دقة المعلومات، أو دعم استمرارية العمل.

وينبغي مقارنة البدائل على أساس التكلفة الكلية خلال فترة مناسبة، مع مراعاة العمر التشغيلي والقيود الفنية والمخاطر المتوقعة.

كما يجب الإفصاح عن الافتراضات المستخدمة في التقدير، وعدم تقديم التوقعات المالية على أنها نتائج مؤكدة، خاصة عندما تكون المنافع مرتبطة بعوامل يصعب قياسها بدقة. وفي المنشآت الحيوية، ينبغي ألا يُختزل قرار الاختيار في تحقيق أقل تكلفة ممكنة؛ بل يجب أن يراعي الحد الأدنى المقبول من السلامة والحماية والامتثال القانوني. وقد يكون الخيار الأعلى تكلفة أكثر ملاءمة إذا حقق مستوى أفضل من الاعتمادية أو خفض مخاطر جوهرية أو قلل تكاليف التعطل والصيانة على المدى الطويل.

خامسًا: مخاطر الاعتماد المفرط على التقنية

على الرغم من الفوائد التي تقدمها التقنيات الحديثة، فإن الاعتماد المفرط عليها قد يؤدي إلى إضعاف بعض عناصر المنظومة، خاصة عندما يُفترض أن الأنظمة الآلية قادرة على اكتشاف جميع الوقائع أو التعامل مع جميع الظروف دون تدخل بشري. وقد ينشأ هذا الاعتماد من إهمال التدريب، أو تقليص الموارد البشرية دون تقييم كافٍ، أو غياب البدائل التشغيلية، أو عدم اختبار الأنظمة، أو التعامل مع التنبيهات الآلية بوصفها معلومات مؤكدة لا تحتمل الخطأ.

ومن أبرز المخاطر المحتملة:

1 الأعطال التقنية

قد يؤدي تعطل أحد الأنظمة إلى فقد وظيفة مهمة أو تقليل القدرة على متابعة الوقائع، خاصة إذا لم تتوافر بدائل مناسبة.

2 الإنذارات غير الدقيقة

قد تؤدي كثرة الإنذارات الكاذبة إلى إرهاق العاملين وتقليل انتباههم للتنبيهات المهمة.

3 الاعتماد على مصدر واحد للمعلومات

قد يؤدي فقد النظام أو البيانات التي يعتمد عليها العاملون إلى إضعاف قدرتهم على التحقق واتخاذ القرار.

4 المخاطر السيبرانية

قد يؤدي الوصول غير المصرح به أو التلاعب بالبيانات أو تعطيل الأنظمة إلى التأثير في سلامة المعلومات والوظائف التشغيلية.

5 تراجع المهارات البشرية

قد يؤدي الاعتماد الدائم على الأتمتة دون تدريب وممارسة إلى انخفاض قدرة العاملين على التعامل مع الحالات التي تتطلب تقديرًا بشريًا.

6 ضعف المرونة التشغيلية

قد لا تكون بعض الأنظمة ملائمة لجميع الظروف أو الاستثناءات، مما يستلزم وجود إجراءات بديلة واضحة.

7 التكاليف المستمرة

قد تنشأ تكاليف مرتفعة للتراخيص والصيانة والتحديث والدعم الفني، بما يؤثر في استدامة النظام إذا لم تُقدّر مسبقًا.

وللحد من هذه المخاطر، ينبغي تطبيق مبدأ تعدد وسائل الحماية بالقدر المناسب لطبيعة المنشأة، وتوفير بدائل تشغيلية للوظائف المهمة، وتدريب العاملين على التعامل مع الأعطال، ومراجعة أداء الأنظمة، وعدم إلغاء الإجراءات البشرية الضرورية لمجرد توافر وسائل آلية. كما ينبغي أن يستند قرار الأتمتة إلى تقييم متوازن للمنافع والمخاطر، وأن يحدد بوضوح المهام التي يمكن أن تنفذ آليًا، والمهام التي تتطلب تحققًا أو اعتمادًا بشريًا. ولا يعني الحد من الاعتماد المفرط على التقنية رفض استخدامها، بل يعني توظيفها ضمن منظومة قادرة على الاستمرار والتكيف، حتى عند تعطل بعض المكونات أو تغير ظروف التشغيل.

سادسًا: دور العامل البشري في التحقق من التنبيهات

يظل العامل البشري عنصرًا أساسيًا في تفسير مخرجات الأنظمة التقنية والتحقق منها واتخاذ الإجراءات المناسبة بناءً عليها. فالتنبيه الآلي يمثل معلومة أولية قد تستدعي الفحص أو التحقق، ولا يثبت بالضرورة وقوع حادث أو يحدد سببه أو مستوى خطورته بصورة نهائية. وتتطلب المعالجة المهنية للتنبيهات الجمع بين سرعة الاستجابة والتحقق من المعلومات، مع مراعاة طبيعة الخطر واحتمال تطوره والضوابط المعتمدة للتعامل معه. وتشمل مسؤوليات العاملين في هذا المجال:

- فهم دلالات التنبيهات الصادرة عن الأنظمة التي يستخدمونها.
- التمييز بين المعلومات المؤكدة والمؤشرات الأولية.
- اتباع الإجراءات المعتمدة للتحقق والإبلاغ.
- تجنب تجاهل التنبيهات أو افتراض صحتها دون تحقق مناسب.
- توثيق الإجراءات والقرارات المهمة.
- إحالة المسائل الفنية إلى المختصين عند الحاجة.
- الالتزام بحدود الصلاحيات.
- الإبلاغ عن التنبيهات المتكررة أو غير الدقيقة.
- المشاركة في مراجعة أداء الأنظمة وتطوير الإجراءات.

ويجب أن يتناسب مستوى التحقق مع طبيعة التنبيه ومخاطره؛ فبعض الحالات قد تستلزم إجراء عاجلاً لحماية الأشخاص، بينما تحتاج حالات أخرى إلى تحقق فني قبل اتخاذ قرار تشغيلي مؤثر.

كما ينبغي أن يتلقى العاملون تدريبًا مناسبًا على فهم مخرجات الأنظمة، والتعامل مع الحالات غير الاعتيادية، وتجنب الأخطاء الناتجة عن التسرع أو الاعتماد على كثرة التنبيهات. ومن المهم كذلك أن توفر الإدارة بيئة عمل تشجع على الإبلاغ عن أوجه القصور في الأنظمة، وألا تُحمّل العاملين وحدهم مسؤولية أخطاء ناتجة عن تصميم غير مناسب أو تدريب غير كافٍ أو إجراءات غامضة.

ويُستحسن أن تُراجع التنبيهات المهمة بعد التعامل معها للتحقق من ملاءمة الاستجابة، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تعديل الإعدادات أو تحسين التدريب أو تحديث إجراءات العمل.

وبذلك يتحقق التكامل بين قدرة التقنية على الرصد والمعالجة الأولية، وقدرة الإنسان على التقدير والتحقق والتصرف المسؤول.

الباب الثالث:

إدارة الحراسة في الظروف العادية

الفصل العاشر:

تنظيم العمل اليومي للحراسة



المبحث الأول: متطلبات التشغيل اليومي للحراسة

تتطلب الإدارة الفعالة للعمل اليومي للحراسة وجود إطار تشغيلي واضح يحدد المهام والمسؤوليات، وينظم تنفيذ الإجراءات، ويضبط العلاقة بين العاملين والمشرفين والجهات ذات الصلة داخل المنشأة. ويستند هذا الإطار إلى الخطط والسياسات المعتمدة، مع مراعاة طبيعة المنشأة، ومستوى المخاطر المرتبطة بها، ومتطلبات استمرار خدماتها الأساسية.

أولاً: الالتزام بخطط العمل المعتمدة

تُعد خطط العمل المرجع التنظيمي الذي يستند إليه أفراد الحراسة في تنفيذ مهامهم اليومية؛ إذ تحدد نطاق المسؤوليات، وتوضح الواجبات المطلوبة، وتبين آليات التنسيق والإبلاغ والإشراف. ويقتضي الالتزام بهذه الخطط أن يكون كل فرد على دراية بمهامه وحدود صلاحياته، وأن ينفذ الأعمال المسندة إليه وفق الإجراءات المعتمدة، مع مراعاة التحديثات التي تطرأ على متطلبات التشغيل أو التعليمات الإدارية.

كما ينبغي أن تكون الخطط واضحة وقابلة للتطبيق، وأن تتناسب مع الموارد المتاحة والاحتياجات الفعلية للمنشأة. ولا يعني الالتزام بالخطوة الجمود أمام المتغيرات؛ بل يستلزم التعامل مع الظروف غير الاعتيادية وفق الصلاحيات المحددة، والرجوع إلى المسؤول المختص عند الحاجة إلى اتخاذ إجراء يتجاوز نطاق الاختصاص.

ثانياً: تنفيذ إجراءات الحراسة المعتمدة

تمثل إجراءات الحراسة المعتمدة الوسيلة العملية لتنظيم الأعمال اليومية وتوحيد أساليب تنفيذها، والحد من الاجتهادات الفردية التي قد تؤدي إلى تفاوت الأداء أو الإخلال بمتطلبات الأمن والسلامة.

ويشمل ذلك تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالتحقق من التصاريح، وتنظيم حركة الأشخاص، وتسجيل الوقائع والملاحظات، والإبلاغ عن الحوادث، والمحافظة على الممتلكات، وتوثيق عمليات التسليم والاستلام.

ويتطلب التنفيذ السليم أن تكون الإجراءات مكتوبة وواضحة، وأن يُدرَّب العاملون عليها، وأن تتاح لهم التعليمات اللازمة للرجوع إليها عند الحاجة. كما ينبغي مراجعتها دورياً للتحقق من ملاءمتها للواقع التشغيلي، ومعالجة أوجه القصور التي تكشف عنها الممارسة أو نتائج تقييم الأداء.

وتخضع جميع الإجراءات للأنظمة واللوائح النافذة، مع مراعاة حقوق الأشخاص وكرامتهم، وعدم تجاوز الصلاحيات المهنية المقررة للعاملين في الحراسة.

ثالثاً: متابعة الحالة التشغيلية للأنظمة

تعتمد منظومة الحراسة الحديثة على مجموعة من الأنظمة والوسائل التي تدعم أعمال المراقبة والاتصال والتحقق من الدخول وإدارة التنبيهات. ولذلك، فإن المحافظة على كفاءة هذه الأنظمة تمثل جزءاً أساسياً من متطلبات التشغيل اليومي.

وتشمل المتابعة التحقق من جاهزية الأنظمة المصرح للعاملين بمتابعتها، ورصد الأعطال أو التنبيهات غير المعتادة، والإبلاغ عن أوجه الخلل، والتنسيق مع الجهات الفنية المختصة لمعالجتها.

ويجب التمييز بين الملاحظة التشغيلية التي يستطيع فرد الحراسة تسجيلها والإبلاغ عنها، والإجراء الفني الذي يتطلب تدخل مختص. فلا ينبغي أن يؤدي الحرص على استمرارية التشغيل إلى إجراء تعديلات غير مصرح بها على الأنظمة أو تجاوز الضوابط المنظمة لاستخدامها. كما ينبغي توثيق الأعطال المؤثرة في أداء منظومة الحراسة، وتحديد الجهة المسؤولة عن معالجتها، ومتابعة الإجراء التصحيحي حتى التحقق من استعادة الوظيفة المطلوبة. وعند تعطل أحد الأنظمة المؤثرة في السلامة أو الحماية، تُفَعَّل الإجراءات البديلة المعتمدة بما يتناسب مع طبيعة العطل ومستوى المخاطر المترتبة عليه.

رابعاً: الإبلاغ عن الملاحظات والحالات غير الاعتيادية

يُعد الإبلاغ المنظم عن الملاحظات إحدى الوسائل المهمة للكشف المبكر عن أوجه القصور والمخاطر المحتملة. ولا تقتصر أهمية الإبلاغ على الحوادث التي وقعت بالفعل، بل تشمل أيضًا الأعطال والمخالفات والمشاهدات التي قد تشير إلى مشكلة تستدعي التحقق أو المعالجة. ويقتضي ذلك أن يعرف العاملون قنوات الإبلاغ المعتمدة، والجهة التي ينبغي التواصل معها، والمعلومات الأساسية الواجب تضمينها في البلاغ، مع مراعاة درجة الاستعجال وطبيعة الواقعة. وينبغي أن يتسم البلاغ بالدقة والموضوعية، وأن يميز بين الوقائع التي تمت ملاحظتها مباشرة والتقديرات أو المعلومات غير المؤكدة. كما يجب تجنب تداول المعلومات الحساسة خارج نطاق الصلاحيات المحددة، والمحافظة على سرية البيانات المرتبطة بالوقائع متى اقتضت الأنظمة ذلك.

وتسهم سرعة الإبلاغ ودقته في تمكين المسؤولين من تقدير الموقف، واتخاذ الإجراء المناسب، والحد من تطور المشكلات التشغيلية إلى حوادث أوسع أثرًا.

خامساً: المحافظة على الانضباط المهني

يمثل الانضباط المهني عنصراً جوهرياً في موثوقية أعمال الحراسة؛ إذ ترتبط طبيعة هذه الأعمال بالالتزام بالتعليمات، والمحافظة على اليقظة، واحترام التسلسل الإداري، وأداء الواجبات بمسؤولية وحياد.

ويشمل الانضباط الالتزام بأوقات العمل والمناوبات، والمحافظة على الجاهزية لأداء المهام، وحسن التعامل مع العاملين والزوار، وصيانة عهدة العمل، وعدم استخدام الصلاحيات أو المعلومات المتاحة لأغراض شخصية أو غير مشروعة.

كما يقتضي الانضباط تجنب السلوكيات التي تؤثر في جودة الأداء، مثل الإهمال، وعدم توثيق الوقائع، وإساءة استخدام وسائل الاتصال، والإفصاح غير المصرح به عن المعلومات، أو ترك المهام دون تسليمها إلى المسؤول المختص.

ولا يتحقق الانضباط بمجرد وجود التعليمات والعقوبات، بل يحتاج إلى قيادة مسؤولة، وتدريب مستمر، وتوزيع عادل للمهام، وآليات واضحة للمساءلة والتقدير، بما يعزز الشعور بالمسؤولية المهنية ويشجع على الالتزام الطوعي بالمعايير المعتمدة.

المبحث الثاني: إدارة الدخول والخروج

تمثل إدارة الدخول والخروج أحد الجوانب التنظيمية المهمة في حراسة المنشآت الحيوية؛ لارتباطها بالتحقق من صلاحية الوصول، وتنظيم حركة العاملين والزوار ومقدمي الخدمات، والمحافظة على سلامة الأشخاص وانسيابية الحركة داخل المنشأة.

وتقوم هذه الإدارة على تحقيق التوازن بين متطلبات الحماية واحتياجات التشغيل؛ فلا يؤدي التشدد غير المبرر إلى تعطيل الأعمال أو تعريض الأشخاص للمخاطر، ولا تؤدي تسهيلات الدخول إلى تجاوز الضوابط المعتمدة أو الإخلال بمتطلبات الأمن والسلامة.

أولاً: التحقق من التصاريح

يهدف التحقق من التصاريح إلى التأكد من أن دخول الأشخاص يتم وفق الصلاحيات والإجراءات المعتمدة في المنشأة. ويشمل ذلك التحقق من صلاحية التصريح، ومدى ارتباطه بالغرض من الزيارة أو العمل، واستيفاء المتطلبات التنظيمية ذات الصلة.

ويجب تنفيذ التحقق وفق قواعد واضحة ومعلنة للجهات المعنية، مع مراعاة طبيعة الفئات المختلفة التي تحتاج إلى الدخول، مثل العاملين والزوار والمقاولين ومقدمي الخدمات والجهات الرسمية المخولة.

كما ينبغي أن تكون إجراءات التحقق متناسبة مع الغرض منها، وأن تقتصر على المعلومات اللازمة لأداء المهمة، مع حماية البيانات الشخصية وعدم الاطلاع عليها أو تداولها إلا في حدود الصلاحيات القانونية والتنظيمية.

وعند وجود تعارض في البيانات أو شك في صلاحية التصريح، يُرجع الأمر إلى المسؤول المختص وفق الإجراءات المعتمدة، بدلاً من اتخاذ قرارات ارتجالية قد تفضي إلى تعطيل غير مبرر أو السماح بدخول غير مستوفٍ للمتطلبات.

ثانياً: تنظيم حركة العاملين والزوار

يتطلب تنظيم حركة العاملين والزوار وضع إجراءات تساعد على انسيابية الدخول والخروج، وتحد من الازدحام، وتراعي متطلبات السلامة واحتياجات التشغيل.

ويشمل ذلك تحديد المسؤوليات المتعلقة باستقبال الزوار وتسجيلهم والتحقق من بياناتهم وفق الضوابط المعتمدة، وبيان الإجراءات المنظمة لمرافقتهم أو توجيههم عند الاقتضاء، إلى جانب تنظيم حركة العاملين بما يتناسب مع طبيعة المنشأة ومتطلبات العمل.

وينبغي أن تراعي هذه الإجراءات أوقات الذروة، واحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة، ومتطلبات الإخلاء، وأي ظروف تشغيلية تستدعي تنظيم الحركة بطريقة مختلفة.

كما يجب التعامل مع جميع الأشخاص باحترام وحياد، وتجنب الممارسات التمييزية أو الإجراءات التي لا تستند إلى أساس نظامي أو مبرر أممي مشروع. وعند حدوث ازدحام أو تعطل يؤثر في سلامة الحركة، تُتخذ التدابير التنظيمية المناسبة بالتنسيق مع الجهات المعنية.

ثالثاً: التعامل مع المقاولين ومقدمي الخدمات

تتطلب أعمال الصيانة والتشغيل والتوريد والخدمات المساندة دخول أفراد وجهات من خارج المنشأة، الأمر الذي يستلزم تنظيم إجراءات وصولهم بما يحقق متطلبات الحماية دون تعطيل الأعمال المعتمدة.

ويقتضي ذلك التحقق من استيفاء متطلبات الدخول المقررة، والتأكد من وجود الموافقات اللازمة لأداء العمل، وتحديد الجهة الداخلية المسؤولة عن التنسيق مع مقدم الخدمة، وفق طبيعة المهمة والضوابط المنظمة لها.

كما ينبغي أن تكون المسؤوليات واضحة فيما يتعلق بإشراف الجهة المستفيدة على العمل، ومتابعة الالتزام بمتطلبات السلامة، والإبلاغ عن الملاحظات، وإثبات انتهاء المهمة أو مغادرة الموقع وفق الإجراءات المعتمدة.

ويُراعى في ذلك أن صلاحيات أفراد الحراسة تقتصر على ما تخوله لهم الأنظمة والتعليمات؛ فلا يحل التحقق الأمني محل الاختصاصات الفنية أو الإدارية للجهات المسؤولة عن الأعمال المنفذة داخل المنشأة.

رابعاً: إدارة الحالات غير الاعتيادية

قد تطرأ أثناء تنظيم الدخول والخروج حالات تستلزم معالجة خاصة، مثل تعذر التحقق من التصريح، أو اختلاف البيانات، أو حدوث ازدحام مفاجئ، أو تعطل وسائل التحقق، أو ظهور حالة صحية طارئة.

وتقتضي الإدارة السليمة لهذه الحالات اتباع إجراءات محددة مسبقاً، تراعي طبيعة الحالة ودرجة خطورتها، وتوضح حدود صلاحيات العاملين وآليات التصعيد إلى المسؤولين المختصين.

ويجب أن تستند القرارات المتخذة إلى المعلومات المتاحة والضوابط المعتمدة، مع تجنب التسرع في توجيه الاتهامات أو اتخاذ إجراءات غير متناسبة مع الواقعة. وعند وجود خطر مباشر يهدد سلامة الأشخاص، تكون الأولوية لاتخاذ التدابير الوقائية العاجلة ضمن حدود الصلاحيات، وطلب المساندة من الجهات المختصة.

كما ينبغي تسجيل الحالات غير الاعتيادية التي تستدعي المتابعة، وبيان الإجراءات التي اتخذت بشأنها، والنتائج التي انتهت إليها، للاستفادة منها في مراجعة الإجراءات وتحسينها.

خامساً: المحافظة على انسيابية الحركة وسلامة الأشخاص

لا تقتصر كفاءة إدارة الدخول والخروج على التحقق من التصاريح، بل تشمل كذلك المحافظة على حركة منظمة وآمنة للأشخاص، بما يمنع الازدحام غير الضروري، ويحد من مخاطر التدافع والتعثر، ويضمن عدم إعاقه مسارات الطوارئ.

ويتحقق ذلك من خلال التنسيق بين الحراسة وإدارات التشغيل والسلامة، ومتابعة الملاحظات المتعلقة بحركة الأشخاص، ومعالجة أوجه التعطل بالتعاون مع الجهات المختصة.

كما ينبغي أن تظل مسارات الإخلاء ومخارج الطوارئ متاحة وفق متطلبات السلامة المعتمدة، وألا تؤدي الإجراءات التنظيمية إلى إعاقه وصول فرق الطوارئ أو حركة الأشخاص عند الضرورة. وتتطلب هذه المسؤولية مراعاة الظروف المتغيرة، والاستجابة المنظمة للازدحام أو الأعطال، وتقييم الإجراءات بصورة دورية للتحقق من فعاليتها ومدى ملاءمتها لاحتياجات المنشأة.

المبحث الثالث: الإشراف والمتابعة

يمثل الإشراف والمتابعة حلقة الوصل بين الخطط المعتمدة والتنفيذ الفعلي لأعمال الحراسة؛ فمن خلالهما يمكن التحقق من الالتزام بالإجراءات، والكشف عن أوجه القصور، وتقويم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتشغيلية.

ولا تقتصر وظيفة الإشراف على مراقبة العاملين أو رصد المخالفات، بل تمتد إلى دعمهم وتوجيههم، وتيسير أداء مهامهم، والتحقق من كفاية الموارد المتاحة، ومعالجة المشكلات التي تؤثر في جودة العمل.

أولاً: متابعة أداء العاملين

تهدف متابعة أداء العاملين إلى التحقق من تنفيذ المهام وفق المعايير المعتمدة، وتحديد مدى الالتزام بالواجبات المهنية، والكشف عن الصعوبات التي قد تؤثر في الأداء. ويشمل ذلك متابعة الالتزام بساعات العمل والمناوبات، ودقة تنفيذ الإجراءات، وجودة التعامل مع العاملين والزوار، والالتزام بقنوات الاتصال والإبلاغ، والمحافظة على السجلات والعهد ذات الصلة.

وينبغي أن تستند المتابعة إلى معايير موضوعية مرتبطة بطبيعة الوظيفة، وأن تراعي الفروق بين المسؤوليات ومستويات الصلاحية. كما يجب أن تتوازن الرقابة مع التوجيه والدعم، بحيث لا تقتصر على تسجيل الأخطاء، بل تسهم في فهم أسبابها ومعالجتها. وعند اكتشاف قصور في الأداء، يُحدد الإجراء المناسب بحسب طبيعة القصور وأثره، وقد يشمل التوجيه أو التدريب أو إعادة تنظيم المهام أو اتخاذ إجراء إداري وفق اللوائح المعمول بها. ويجب أن تكون المساءلة منضبطة وعادلة، وأن تتيح للعامل المعني توضيح ملابسات الواقعة وفق الإجراءات المقررة.

ثانياً: مراجعة السجلات

تُعد السجلات التشغيلية من الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها الإشراف في متابعة أعمال الحراسة وتكوين صورة موثوقة عن سير العمل. وتشمل هذه السجلات تقارير المناوبات، وسجلات الحوادث، والبلاغات، وملاحظات التشغيل، وعمليات التسليم والاستلام، وغيرها من الوثائق المعتمدة في المنشأة.

وتهدف مراجعتها إلى التحقق من اكتمال البيانات ودقتها واتساقها، والتأكد من توثيق الوقائع والإجراءات المتخذة بشأنها، والكشف عن أوجه النقص أو التكرار أو التعارض التي تستدعي الاستيضاح.

كما تساعد المراجعة المنتظمة على اكتشاف المشكلات المتكررة، مثل تأخر معالجة الأعطال أو ضعف توثيق الملاحظات أو عدم وضوح المسؤولية عن بعض الإجراءات.

ويجب أن تتم مراجعة السجلات وفق الصلاحيات المحددة، مع حماية المعلومات الشخصية والحساسية، والمحافظة على سلامة الوثائق من التعديل أو الاطلاع غير المصرح به. وعند اكتشاف نقص أو خطأ، يُعالج وفق آلية موثقة تحفظ سلامة السجل وتتيح تتبع التعديلات التي أُجريت عليه.

ثالثاً: التحقق من الالتزام بالإجراءات

يتطلب التحقق من الالتزام بالإجراءات التأكد من أن الممارسات الفعلية تتوافق مع السياسات والتعليمات المعتمدة، وأن العاملين يطبقون الإجراءات على نحو صحيح ومتسق.

ويتم ذلك من خلال وسائل رقابية مناسبة، مثل المراجعة الإدارية للسجلات، ومتابعة تنفيذ المهام، والتحقق من استيفاء المتطلبات التشغيلية، والاستفادة من نتائج التدقيق والتقييم الداخلي.

وينبغي أن يكون التحقق محدد الهدف والنطاق، وأن يركز على مدى فاعلية الإجراء وسلامة تطبيقه، لا على مجرد استكمال المتطلبات الشكلية. فقد يكون الإجراء مطبقاً من الناحية الإدارية، لكنه يحتاج إلى تحسين إذا أظهرت الممارسة أنه لا يحقق الغرض المطلوب منه. كما يجب توثيق حالات عدم الالتزام، وبيان طبيعتها وأسبابها وأثرها، وتحديد الإجراء التصحيحي والمسؤول عن تنفيذه والمدة المناسبة لإنجازه، ثم التحقق من فاعلية المعالجة. وتسهم هذه الممارسة في تحويل الرقابة من نشاط يقتصر على اكتشاف المخالفات إلى أداة للتحسين المستمر ورفع كفاءة منظومة الحراسة.

رابعاً: معالجة الملاحظات

تتطلب المتابعة الفعالة وجود آلية واضحة لاستقبال الملاحظات وتصنيفها وتحديد أولوياتها ومعالجتها. ولا ينبغي النظر إلى الملاحظات باعتبارها مجرد تسجيل لمواطن القصور، بل بوصفها مدخلات تساعد على تطوير الإجراءات وتحسين الأداء.

وتبدأ المعالجة بتحديد طبيعة الملاحظة ومدى تأثيرها في الأمن أو السلامة أو استمرارية التشغيل، ثم تحليل أسبابها، وتحديد الجهة المسؤولة عن اتخاذ الإجراء المناسب، ووضع إطار زمني للتنفيذ يتناسب مع درجة الأولوية.

ويجب التمييز بين المعالجة الفورية التي تستهدف احتواء المشكلة أو الحد من آثارها، والإجراء التصحيحي الذي يعالج السبب المؤدي إليها، والإجراء الوقائي الذي يستهدف منع تكرارها أو الحد من احتمال وقوع حالات مماثلة.

كما ينبغي متابعة الإجراءات حتى التحقق من تنفيذها وفعاليتها، وعدم الاكتفاء بإغلاق الملاحظة إدارياً دون التأكد من معالجة أسبابها. وإذا تبين أن الإجراء المتخذ لم يحقق النتيجة المطلوبة، فيلزم إعادة تقييم المعالجة وتعديلها وفق ما تقتضيه نتائج المتابعة.

خامساً: إعداد تقارير دورية عن الأداء

تؤدي التقارير الدورية دوراً مهماً في نقل المعلومات التشغيلية إلى المستويات الإدارية المختصة، وتوفير أساس موضوعي لتقييم الأداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد والإجراءات والتدريب والتطوير.

وينبغي أن تتضمن التقارير المعلومات الضرورية لفهم واقع العمل، مثل مدى الالتزام بالخطط والإجراءات، والملاحظات التشغيلية، والحوادث والبلاغات المسجلة، والأعطال المؤثرة في منظومة الحراسة، والإجراءات التصحيحية المنفذة، والمسائل التي لا تزال قيد المعالجة.

كما يمكن أن تتضمن مؤشرات أداء مناسبة، شريطة أن تكون محددة وقابلة للقياس ومرتبطة بأهداف واضحة، وأن تُفسر نتائجها في ضوء طبيعة المنشأة وظروف التشغيل. ولا ينبغي الاعتماد على عدد الحوادث المسجلة وحده للحكم على كفاءة الحراسة؛ إذ قد يعكس ارتفاع عدد البلاغات تحسناً في الإبلاغ والتوثيق، لا تراجعاً في الأداء بالضرورة.

ويُراعى في إعداد التقارير التمييز بين الوقائع المثبتة والتقديرات، وتحديد الفترات الزمنية التي تغطيها، وبيان مصادر المعلومات، وتجنب التكرار غير الضروري. كما ينبغي قصر الاطلاع على التقارير التي تتضمن معلومات حساسة على أصحاب الصلاحية، وفق القواعد المعتمدة لحماية الوثائق والمعلومات.

وتزداد قيمة التقارير عندما تُستخدم في اتخاذ إجراءات عملية، مثل معالجة أوجه القصور، وتطوير البرامج التدريبية، وتحسين توزيع الموارد، وتحديث الإجراءات التشغيلية، ومراجعة المخاطر التي تؤثر في المنشأة.

الباب الثالث: إدارة الحراسة في الظروف العادية

الفصل الحادي عشر: إدارة الحوادث والمخالفات في الظروف العادية

ولا تقتصر إدارة الحوادث على الاستجابة للوقائع بعد وقوعها، بل تشمل كذلك تسجيل الملاحظات التي قد تنذر بمشكلة محتملة، وتحليل أسباب الحوادث المتكررة، والاستفادة من نتائج المعالجة في تطوير الإجراءات وتعزيز الجاهزية. كما تتطلب التمييز بين الحادث التشغيلي والمخالفة الإدارية والواقعة التي تستوجب تدخل جهة مختصة؛ إذ تختلف طبيعة التعامل مع كل منها بحسب ملابساتها وآثارها والاختصاصات النظامية ذات الصلة.

وتقوم الإدارة الفعالة للحوادث على مجموعة من المبادئ، أبرزها سرعة الإبلاغ، ودقة المعلومات، وأولوية حماية الأرواح، والتناسب في الاستجابة، والمحافظة على السجلات والأدلة، والالتزام بحدود الصلاحيات المهنية. كما تستلزم التنسيق بين إدارة الحراسة وإدارات التشغيل والسلامة والصيانة، والجهات الأمنية أو الجهات الأخرى المختصة عند الاقتضاء.

ويتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث مترابطة: تصنيف الحوادث والمخالفات، وإجراءات التعامل معها، والتحقيق الإداري واستخلاص الدروس المستفادة منها.

المبحث الأول: تصنيف الحوادث

يمثل تصنيف الحوادث خطوة أساسية في تنظيم الاستجابة لها؛ إذ يساعد على تحديد طبيعة الواقعة، وتقدير مستوى خطورتها، واختيار الجهة المختصة بالتعامل معها، وتحديد متطلبات الإبلاغ والتوثيق والمتابعة.

ولا يُقصد بالتصنيف مجرد وضع الحوادث ضمن فئات وصفية، بل توفير أساس عملي لاتخاذ القرارات المناسبة. ولذلك ينبغي أن يستند إلى معايير واضحة تراعي نوع الحادث، ومدى تأثيره في الأشخاص والممتلكات والعمليات التشغيلية، واحتمال تطوره، والحاجة إلى تدخل جهات متخصصة.

كما ينبغي مراعاة أن بعض الحوادث قد تندرج ضمن أكثر من فئة؛ فقد يتسبب عطل تقني في حادث متعلق بالسلامة، أو تؤدي مخالفة إجرائية إلى تعطيل إحدى الخدمات الأساسية. ومن ثم، فإن التصنيف لا ينبغي أن يحول دون التعامل المتكامل مع جميع جوانب الواقعة.

أولاً: الحوادث التشغيلية

يقصد بالحوادث التشغيلية الوقائع التي تؤثر في سير الأعمال المعتادة داخل المنشأة، أو تؤدي إلى اضطراب جزئي أو كلي في أداء إحدى وظائفها، دون أن تكون بالضرورة ناجمة عن فعل متعمد أو مخالفة إدارية.

وتشمل هذه الحوادث، بحسب طبيعة المنشأة، حالات التعطل غير المتوقع في بعض العمليات، أو حدوث خلل في إجراءات تقديم الخدمات، أو وقوع أخطاء تشغيلية تؤثر في انتظام العمل، أو ظهور ظروف تؤدي إلى تأخير تنفيذ المهام أو توقفها مؤقتاً.

وتتفاوت آثار الحوادث التشغيلية من ملاحظات محدودة يمكن معالجتها ضمن إجراءات العمل المعتادة، إلى وقائع قد تؤثر في استمرارية الخدمات الأساسية أو سلامة الأشخاص. ولذلك ينبغي تقدير كل حادث في ضوء أثره الفعلي والمحتمل، ومدى ارتباطه بوظائف المنشأة الحيوية.

وتتمثل مهمة الحراسة في رصد الواقعة ضمن نطاق اختصاصها، والإبلاغ عنها، وتوثيق المعلومات المتاحة بشأنها، والمساهمة في حماية الأشخاص والممتلكات وفق الإجراءات المعتمدة. أما معالجة الخلل الفني أو التشغيلي، فتُحال إلى الجهة المختصة بحسب طبيعة المشكلة.

ثانيًا: مخالفات الدخول والإجراءات

تشمل هذه الفئة الوقائع التي تنطوي على عدم الالتزام بالضوابط المعتمدة للدخول والخروج، أو تجاوز الإجراءات التنظيمية المقررة، أو مخالفة التعليمات المرتبطة بالتصاريح والصلاحيات واستخدام المرافق.

ومن أمثلتها محاولة الدخول دون استيفاء متطلبات التصريح، أو استخدام تصريح على نحو يخالف شروطه، أو عدم الالتزام بإجراءات تسجيل الزيارة، أو تجاوز التعليمات المنظمة للوصول إلى بعض المرافق، أو مخالفة إجراءات التسليم والاستلام ذات الصلة بأعمال الحراسة.

ويقتضي التعامل مع هذه المخالفات التحقق من الوقائع والظروف المحيطة بها، والتمييز بين الخطأ غير المقصود، وسوء الفهم، والقصور الإجرائي، والمخالفة المتعمدة. ولا يجوز افتراض سوء النية لمجرد وقوع مخالفة ظاهرية، بل ينبغي الاستناد إلى المعلومات المتاحة والإجراءات المعتمدة قبل تحديد طبيعة الواقعة.

كما يجب أن تكون الاستجابة متناسبة مع المخالفة، وأن تلتزم حدود الصلاحيات المقررة لأفراد الحراسة. فإذا استدعت الواقعة اتخاذ إجراء إداري أو نظامي يتجاوز اختصاصهم، وجب رفعها إلى المسؤول المختص وفق قنوات الإبلاغ المعتمدة.

وتوفر سجلات الدخول والخروج والتصاريح وتقارير المناوبات مصادر مهمة للتحقق من الوقائع، شريطة مراعاة الضوابط المتعلقة بسلامة السجلات وحماية البيانات الشخصية.

ثالثًا: الحوادث المتعلقة بالسلامة

تشمل الحوادث المتعلقة بالسلامة الوقائع التي تؤدي إلى إصابة الأشخاص أو تهدد سلامتهم، أو تعرض الممتلكات والبيئة التشغيلية للخطر، أو تكشف عن وجود ظروف غير آمنة داخل المنشأة.

وقد تشمل هذه الفئة الإصابات المهنية، وحالات السقوط، والحرائق، والتسربات، والحوادث الكهربائية، والمخاطر البيئية، وغيرها من الوقائع التي تختلف طبيعتها بحسب نوع المنشأة وأنشطتها.

وتكتسب هذه الحوادث أهمية خاصة؛ لأن آثارها قد تتجاوز حدود الواقعة المباشرة، فتؤثر في استمرارية العمل أو تستدعي إخلاء بعض المرافق أو تعليق أنشطة محددة مؤقتًا.

وعند وقوع حادث متعلق بالسلامة، تكون الأولوية لحماية الأرواح والحد من استمرار الخطر، وفق الإجراءات المعتمدة وحدود تدريب العاملين وصلاحياتهم. ويشمل ذلك الإبلاغ الفوري عن الحالات التي تستدعي تدخلًا عاجلاً، وطلب المساندة من فرق السلامة أو الطوارئ المختصة، وتجنب أي تدخل فني أو ميداني غير مأمون أو يتجاوز التأهيل المقرر.

كما ينبغي توثيق الواقعة والمعلومات المتعلقة بآثارها والإجراءات المتخذة بشأنها، والتنسيق مع الجهة المختصة لتحديد أسبابها واتخاذ التدابير اللازمة لمنع تكرارها.

رابعًا: الأعطال التقنية

يقصد بالأعطال التقنية حالات الخلل التي تصيب الأنظمة أو الأجهزة أو وسائل الاتصال والمراقبة والتحكم المستخدمة في دعم أعمال الحراسة أو تشغيل المنشأة. وتشمل هذه الفئة الأعطال التي تحد من كفاءة نظام المراقبة، أو تؤثر في وسائل الاتصال، أو تعطل أنظمة التحقق من الدخول، أو تؤدي إلى توقف أحد الأنظمة المساندة للسلامة أو استمرارية الخدمات.

وتختلف أهمية العطل بحسب الوظيفة التي يؤديها النظام المتأثر، ومدى تأثيره في القدرة على اكتشاف الحوادث أو الإبلاغ عنها أو التعامل معها. ولذلك لا ينبغي تقييم الأعطال وفق طبيعتها التقنية وحدها، بل وفق آثارها التشغيلية والأمنية المحتملة. وتمثل مسؤولية أفراد الحراسة في ملاحظة الخلل والإبلاغ عنه وتوثيق وقت اكتشافه والآثار الظاهرة المترتبة عليه، مع الالتزام بالإجراءات البديلة المعتمدة إذا كان العطل يؤثر في إحدى وظائف الحماية أو السلامة.

أما التشخيص الفني والإصلاح وتغيير إعدادات الأنظمة، فتتولاها الجهات المخولة بذلك. كما ينبغي توثيق زمن اكتشاف العطل والإبلاغ عنه، والإجراءات المؤقتة المتخذة، ووقت استعادة الخدمة، متى كانت هذه المعلومات متاحة وذات صلة.

ويُستفاد من تحليل الأعطال المتكررة في تحديد احتياجات الصيانة والتحديث، وتحسين إجراءات الاستجابة، ومراجعة مدى كفاية التدابير البديلة عند تعطل الأنظمة.

خامسًا: الوقائع التي تستوجب تدخل الجهات المختصة

تتضمن هذه الفئة الوقائع التي تتجاوز حدود المعالجة التشغيلية المعتادة، أو تستلزم تدخل جهة ذات اختصاص قانوني أو أمني أو فني أو صحي أو بيئي.

وقد تشمل، بحسب طبيعة الواقعة والأنظمة النافذة، حالات الاشتباه في ارتكاب فعل مجرم، أو الاعتداء على الأشخاص، أو وقوع إصابات جسيمة، أو وجود خطر يتطلب تدخل خدمات الطوارئ، أو الاشتباه في عبث متعمد بالأنظمة أو الممتلكات، أو ظهور تهديد لا تستطيع إدارة الحراسة معالجته ضمن صلاحياتها.

ويجب التمييز بين مجرد الاشتباه الذي يستلزم الإبلاغ والتحقق من الجهة المختصة، وبين ثبوت المسؤولية عن الواقعة. فدور الحراسة لا يخول أفرادها إصدار أحكام نهائية بشأن المسؤولية الجنائية أو إجراء تحقيقات تتجاوز اختصاصاتهم القانونية.

وعند الحاجة إلى تدخل جهة مختصة، ينبغي الإبلاغ عبر القنوات المعتمدة، وتقديم المعلومات المتاحة بدقة، والمحافظة على سلامة الأشخاص والموقع في حدود الإمكان والصلاحيات، وعدم اتخاذ إجراءات قد تعرقل عمل الجهات المختصة أو تؤثر في سلامة الأدلة.

ويراعى كذلك توثيق عملية الإبلاغ، والجهة التي أبلغت، ووقت الإبلاغ، والتوجيهات التي صدرت، والإجراءات التي اتخذت تنفيذاً لها، وفق الأنظمة المعمول بها.

المبحث الثاني: إجراءات التعامل مع الحوادث

تتطلب الإدارة الفعالة للحوادث اتباع إجراءات متسلسلة تضمن سرعة اكتشاف الواقعة، ودقة تقدير الموقف، وحماية الأشخاص والممتلكات، وتنسيق الاستجابة، وتوثيق ما حدث.

ولا يلزم أن تتطابق جميع الإجراءات في كل حادث؛ إذ تتحدد طبيعتها وفق نوع الواقعة وخطورتها والموارد المتاحة والصلاحيات القانونية والتنظيمية. ومع ذلك، فإن وجود إطار عام موحد يساعد على تقليل الارتباك، ويعزز اتساق الأداء، ويحد من القرارات الارتجالية.

أولاً: اكتشاف الحادث والإبلاغ عنه

يمثل اكتشاف الحادث والإبلاغ عنه نقطة البداية في سلسلة الاستجابة؛ إذ تعتمد سلامة الإجراءات اللاحقة على سرعة وصول المعلومات إلى المسؤولين المعنيين ودقتها. وقد يُكتشف الحادث بالملاحظة المباشرة، أو من خلال بلاغ أحد العاملين أو الزوار، أو عبر الأنظمة التقنية، أو أثناء مراجعة السجلات والبيانات التشغيلية.

وعند اكتشاف الواقعة، ينبغي تحديد المعلومات الأولية المتاحة، مثل طبيعة الحادث، ومكان وقوعه، ووقت اكتشافه، والأشخاص المتأثرين به إن وجدوا، والمخاطر الظاهرة، والإجراء العاجل الذي قد تستدعيه الحالة.

ويجب أن يتناسب مستوى الإبلاغ وسرعته مع درجة الخطورة؛ فالحوادث التي تهدد الأرواح أو قد تؤدي إلى أضرار جسيمة تستوجب الإبلاغ العاجل وفق الإجراءات المعتمدة، بينما يمكن التعامل مع الملاحظات محدودة الأثر ضمن المسار الإداري المقرر، ما لم تظهر مؤشرات تستدعي تصعيدها.

كما ينبغي أن يكون البلاغ واضحاً ومحددًا، وأن يميز بين ما تمت ملاحظته مباشرة وما نُقل عن الآخرين أو لا يزال غير مؤكد. ويساعد ذلك على منع انتشار المعلومات غير الدقيقة، ويتيح للمسؤولين تكوين تقدير أولي أكثر موثوقية.

ولا يُعد الإبلاغ عن الحادث حكمًا نهائيًا على أسبابه أو المسؤولية عنه، وإنما وسيلة لإيصال المعلومات اللازمة لبدء الاستجابة والتحقق.

ثانيًا: تقييم الموقف الأولي

يهدف التقييم الأولي إلى تكوين تصور عملي عن طبيعة الحادث، ودرجة خطورته، والآثار المترتبة عليه، والاحتياجات العاجلة للتعامل معه.

ويشمل هذا التقييم، بحسب طبيعة الواقعة، تحديد ما إذا كان هناك خطر مستمر يهدد الأشخاص أو الممتلكات، وما إذا كانت هناك إصابات أو أضرار ظاهرة، ومدى تأثير العمليات التشغيلية، والحاجة إلى استدعاء جهات متخصصة.

وينبغي أن يُبنى التقييم على المعلومات المتاحة في حينها، مع إدراك أن الصورة الأولية قد تتغير مع ورود معلومات جديدة. ولذلك يجب تجنب الجزم بأسباب الحادث أو حجم آثاره قبل توافر ما يكفي من المعلومات.

كما ينبغي مراعاة حدود اختصاص أفراد الحراسة؛ فالتقييم الأولي الذي يجرونه يهدف إلى تحديد طبيعة الاستجابة المطلوبة والإبلاغ عن المخاطر الظاهرة، ولا يحل محل التقييم الفني أو الطبي أو الأمني الذي تتولاه الجهة المختصة.

وعندما يتعذر التحقق من بعض المعلومات، يُشار إلى ذلك بوضوح في البلاغ، مع تحديث المعلومات كلما ظهرت مستجدات مؤثرة في تقدير الموقف.

ثالثًا: حماية الأشخاص والممتلكات

تُعد حماية الأرواح وسلامة الأشخاص الأولوية الأولى عند التعامل مع الحوادث، تليها التدابير اللازمة للحد من الأضرار التي تلحق بالممتلكات والموارد، في حدود ما تسمح به الظروف والإجراءات المعتمدة.

وتختلف التدابير المطلوبة باختلاف طبيعة الحادث؛ فقد تستلزم الحالة إبعاد الأشخاص عن مصدر خطر ظاهر، أو تنظيم الحركة في محيط الواقعة، أو تيسير وصول فرق الطوارئ، أو تنفيذ إجراءات الإخلاء المقررة، أو المحافظة على الممتلكات من التلف الإضافي.

ويجب أن تُنفذ هذه التدابير وفق خطط المنشأة وتوجيهات المسؤولين المختصين، مع مراعاة سلامة العاملين وعدم تكليفهم بمهام تتجاوز تدريبهم أو قدراتهم أو صلاحياتهم.

كما ينبغي تجنب التدخل في المعدات أو المواد الخطرة دون التأهيل والتصريح اللازمين، وعدم تعريض الأشخاص لمخاطر إضافية بقصد حماية الممتلكات. وعند تعارض المحافظة على الأصول مع سلامة الأرواح، تكون الأولوية لحماية الأشخاص وفق متطلبات السلامة والأنظمة المعمول بها.

وإذا كان الحادث يستلزم فحصًا لاحقًا أو تحقيقًا إداريًا أو رسميًا، فينبغي المحافظة على الموقع والمعلومات ذات الصلة بالقدر الممكن، دون تعطيل إجراءات الإنقاذ أو التدابير الضرورية لإزالة الخطر.

رابعًا: استدعاء الجهات المختصة عند الحاجة

قد تتطلب بعض الحوادث تدخل جهات تتجاوز اختصاص إدارة الحراسة، مثل فرق السلامة والطوارئ، أو فرق الصيانة الفنية، أو الخدمات الطبية، أو الجهات الأمنية، أو غيرها من الجهات المخولة بحسب طبيعة الواقعة.

ويجب أن تستند عملية الاستدعاء إلى معايير واضحة تحدد الحالات التي تستوجب الإحالة، والجهة التي ينبغي التواصل معها، والمسؤول عن إجراء الاتصال، والمعلومات الواجب تقديمها. وعند الإبلاغ، ينبغي وصف الواقعة بدقة، وبيان موقعها وطبيعتها والآثار الظاهرة المترتبة عليها، وتحديد نوع المساندة المطلوبة متى أمكن ذلك. كما يجب تحديث المعلومات إذا طرأ تغير جوهري على الموقف.

ويقتضي التنسيق الفعال احترام الاختصاصات وتحديد المسؤوليات؛ فلا تتولى الحراسة أعمالاً فنية أو طبية أو تحقيقية تتطلب تأهيلاً خاصاً أو صلاحية نظامية، وإنما تدعم الجهات المختصة بالمعلومات المتاحة، وتنفذ التوجيهات التي تقع ضمن نطاق اختصاصها.

كما ينبغي توثيق وقت الاستدعاء، والجهة التي تم التواصل معها، وأي توجيهات ذات صلة، ووقت وصول الجهة المختصة إذا كانت هذه المعلومات لازمة للسجل التشغيلي أو التحقيق اللاحق.

خامساً: توثيق الوقائع والإجراءات المتخذة

يُعد التوثيق عنصراً أساسياً في إدارة الحوادث؛ إذ يوفر سجلاً منظماً لما وقع، ويدعم متابعة الإجراءات، ويساعد على التحقق من مدى الالتزام بالتعليمات، ويشكل مرجعاً عند إجراء المراجعة الإدارية أو التحقيق المختص.

وينبغي أن يتضمن سجل الحادث، بحسب طبيعة الواقعة ومتطلبات المنشأة، البيانات الأساسية الآتية:

- تاريخ الحادث ووقته ومكان وقوعه أو اكتشافه.
 - وصف موضوعي للواقعة، مع التمييز بين المشاهدات المباشرة والمعلومات المنقولة.
 - الأشخاص أو المرافق أو الأصول المتأثرة، بالقدر اللازم والمسموح به.
 - الإجراءات الأولية التي اتخذت لحماية الأشخاص والممتلكات.
 - الجهات التي أبلغت، وأوقات الإبلاغ، والتوجيهات ذات الصلة.
 - الأضرار أو الآثار الظاهرة، مع الإشارة إلى ما يحتاج منها إلى تقييم في أو تخصصي.
 - الإجراءات اللاحقة والجهة المسؤولة عن المتابعة، إن وجدت.
- ويجب أن يتم التوثيق في أقرب وقت ممكن تسمح به ظروف الاستجابة، وأن يكون واضحًا ودقيقًا وخاليًا من الأحكام الشخصية أو الاتهامات غير المثبتة.
- كما ينبغي المحافظة على سلامة السجلات، وضبط صلاحيات الاطلاع عليها، وحمايتها من التعديل أو الإتلاف غير المصرح به. وإذا استلزم الأمر تصحيح معلومة مسجلة، فيُجرى التصحيح وفق الآلية المعتمدة بما يحفظ أثر التعديل وإمكانية تتبعه.
- ويجب مراعاة أن توثيق الحادث لا يغني عن الإبلاغ الفوري عندما تكون هناك حاجة إلى تدخل عاجل، كما أن تسجيل الواقعة لا يعني اكتمال معالجتها؛ إذ تظل المتابعة ضرورية حتى استيفاء الإجراءات المطلوبة وإغلاقها وفق الضوابط المعتمدة.

المبحث الثالث: التحقيق الإداري واستخلاص الدروس

يهدف التحقيق الإداري في الحوادث والمخالفات إلى جمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما وقع، وفهم الظروف التي أسهمت فيه، والتحقق من مدى الالتزام بالإجراءات، واقتراح التدابير اللازمة لمعالجة أوجه القصور ومنع تكرارها.

ويجب التمييز بين التحقيق الإداري الذي تجريه الجهة المخولة داخل المنشأة، والتحقيق الجنائي أو الفني أو غيره من التحقيقات التي تدخل في اختصاص جهات أخرى. فلكل نوع من التحقيق غايته وإجراءاته وحدود صلاحياته، ولا يجوز أن يتجاوز التحقيق الإداري اختصاص الجهة التي تجريه أو يعطل عمل جهة مختصة.

كما ينبغي أن يقوم التحقيق على الموضوعية والحياد، وأن يستند إلى المعلومات والوثائق ذات الصلة، وأن يراعي حقوق الأشخاص المعنيين وضمانات المساءلة، وألا يفترض المسؤولية قبل استكمال التحقق من الوقائع.

أولاً: جمع المعلومات ذات الصلة

تتمثل الخطوة الأولى في التحقيق الإداري في جمع المعلومات التي تساعد على إعادة بناء تسلسل الواقعة وفهم ملابساتها.

ويشمل ذلك مراجعة تقارير الحراسة وسجلات المناوبات والبلاغات والوثائق التشغيلية ذات الصلة، والاستماع إلى إفادات الأشخاص المعنيين وفق الإجراءات المعتمدة، والاستفادة من المعلومات الفنية التي تقدمها الجهات المختصة.

وينبغي تحديد نطاق التحقيق منذ البداية، بما يوضح الواقعة محل البحث، والأسئلة التي يتعين التحقق منها، والفترة الزمنية ذات الصلة، والجهات أو الوثائق التي قد تسهم في فهم ما حدث. كما يجب التمييز بين المعلومات المثبتة، والإفادات الشخصية، والاستنتاجات الأولية، والفرضيات التي لم يتم التحقق منها. ويساعد هذا التمييز على تجنب الخلط بين الوقائع والتفسيرات، ويحد من تأثير الانطباعات المسبقة في نتائج التحقيق.

ويُراعى كذلك عدم جمع معلومات شخصية لا ترتبط بموضوع التحقيق أو لا تقتضيها الحاجة المشروعة، مع قصر الاطلاع على الوثائق والبيانات على الأشخاص المخولين بذلك.

ثانياً: حفظ السجلات والأدلة وفق القانون

تُعد المحافظة على السجلات والمواد ذات الصلة بالحادث من المتطلبات الأساسية لضمان موثوقية التحقيق وإمكان مراجعة نتائجه.

ويشمل ذلك حفظ التقارير والسجلات والوثائق والتسجيلات المتاحة، وغيرها من المواد التي قد تساعد على فهم الواقعة، وفق القواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

وينبغي اتخاذ التدابير المناسبة لمنع فقدان هذه المواد أو تعديلها أو إتلافها أو الاطلاع عليها دون تصريح. كما يجب مراعاة سلامة البيانات الرقمية، وتوثيق إجراءات استخراجها أو نقلها أو تسليمها متى اقتضت طبيعة التحقيق ذلك.

وعندما تكون الواقعة محل اختصاص جهة رسمية، ينبغي التنسيق معها والالتزام بتوجيهاتها بشأن حفظ الأدلة وتسليمها، وعدم اتخاذ إجراءات قد تؤثر في سلامتها أو في اختصاص الجهة المعنية.

كما يجب التمييز بين السجل الإداري الذي أنشئ لتوثيق العمل اليومي، والمادة التي تُعامل بوصفها دليلاً في تحقيق رسمي؛ إذ قد تترتب على الثانية متطلبات قانونية وإجرائية إضافية. ولا يجوز تعديل السجلات الأصلية أو حذف محتواها بقصد تصحيحها أو استكمالها بعد وقوع الحادث. وإذا اقتضت الحاجة إضافة إيضاح أو تصحيح، فيجب أن يتم ذلك وفق الإجراءات المعتمدة، مع المحافظة على السجل الأصلي وإمكان تتبع التغيير.

ثالثاً: تحليل الأسباب المباشرة والجذرية

لا يكتمل التحقيق الإداري بمجرد تحديد ما حدث، بل يتطلب تحليل الأسباب التي أدت إلى وقوع الحادث أو أسهمت في حدوثه أو زيادته آثاره.

ويقصد بالأسباب المباشرة العوامل القريبة من الواقعة التي أسهمت في حدوثها، أما الأسباب الجذرية فهي العوامل الأعمق المرتبطة بنظام العمل أو التنظيم أو التدريب أو الصيانة أو تصميم الإجراءات، والتي قد تفسر تكرار الحوادث أو استمرار مواطن القصور.

فعلى سبيل المثال، قد يرتبط وقوع خطأ إجرائي بعدم التزام أحد العاملين بتعليمات واضحة، وقد يكشف التحقيق في الوقت نفسه عن قصور في التدريب أو غموض في توزيع المسؤوليات

أو عدم ملاءمة الإجراءات للظروف التشغيلية. ولا يعني اكتشاف أحد هذه العوامل بالضرورة انتفاء العوامل الأخرى، بل ينبغي فحص مدى إسهام كل منها في الواقعة. ويجب أن يستند تحليل الأسباب إلى أدلة ومعلومات قابلة للتحقق، وألا يكتفي بالتفسيرات العامة أو بإلقاء المسؤولية على شخص واحد دون فحص الظروف المحيطة بالحادث. كما ينبغي التمييز بين السبب الذي ثبتت علاقته بالواقعة، والعامل الذي يحتمل أن يكون قد أسهم فيها، والاحتمال الذي يحتاج إلى مزيد من التحقق. ويساعد هذا التمييز على بناء نتائج متوازنة وتجنب اتخاذ إجراءات تصحيحية لا تعالج المشكلة الفعلية. ويُستفاد من تحليل الأسباب في تحديد ما إذا كان الحادث ناتجًا عن مخالفة فردية، أو خلل في الإجراءات، أو قصور في الموارد أو التدريب، أو عطل تقني، أو تداخل بين مجموعة من العوامل.

رابعًا: تحديد المسؤوليات

يهدف تحديد المسؤوليات إلى بيان الأدوار والواجبات ذات الصلة بالواقعة، والتحقق من مدى الالتزام بها، وتحديد أوجه القصور التي ثبتت من خلال التحقيق. ويقتضي ذلك الرجوع إلى التوصيفات الوظيفية والسياسات والإجراءات المعتمدة، والتحقق من الصلاحيات المقررة، والظروف التي أحاطت بأداء المهمة، ومدى توافر التدريب والموارد والتعليمات اللازمة.

كما ينبغي التمييز بين المسؤولية الإدارية عن تنظيم العمل والإشراف عليه، والمسؤولية المهنية عن تنفيذ المهام، والمسؤولية عن خلل فني يدخل في اختصاص جهة متخصصة، وأي مسؤولية قانونية يختص بتقريرها صاحب الصلاحية وفق النظام المعمول به. ولا يجوز اعتبار وقوع الحادث وحده دليلًا كافيًا على تقصير شخص بعينه؛ إذ يتطلب تحديد المسؤولية التحقق من الوقائع، وبيان الواجبات ذات الصلة، وتحديد أوجه الإخلال المثبتة، ومراعاة الظروف التي أثرت في إمكانية أداء المهمة.

كما يجب إتاحة الفرصة للأشخاص المعنيين لتقديم إفاداتهم وتوضيح ملابسات الواقعة وفق الإجراءات المقررة، مع ضمان الحياد والسرية اللازمة.

وينبغي أن تتناسب النتائج والإجراءات الإدارية مع ما يثبت من وقائع، وأن تُتخذ من الجهة المخولة، مع عدم تجاوز نطاق التحقيق الإداري إلى إصدار أحكام تدخل في اختصاص الجهات القضائية أو غيرها من الجهات المختصة.

خامسًا: إعداد الإجراءات التصحيحية والوقائية

تمثل الإجراءات التصحيحية والوقائية المرحلة التي تتحول فيها نتائج التحقيق إلى تحسينات عملية في منظومة الحراسة وإدارة المنشأة.

ويقصد بالإجراءات التصحيحية التدابير التي تستهدف معالجة أوجه القصور التي كُشفت بعد وقوع الحادث، في حين تستهدف الإجراءات الوقائية الحد من احتمال وقوع حوادث مماثلة مستقبلاً أو تقليل آثارها المحتملة.

وقد تشمل هذه التدابير مراجعة إجراءات العمل، أو تحديث التعليمات، أو تعزيز التدريب، أو تحسين آليات الإشراف، أو معالجة الأعطال التقنية، أو إعادة تنظيم بعض المسؤوليات، أو تطوير وسائل التوثيق والإبلاغ.

وينبغي أن يُبنى اختيار التدبير المناسب على نتائج تحليل الأسباب، وأن يتناسب مع حجم المشكلة وأثرها، وألا يقتصر على معالجة الأعراض الظاهرة دون الأسباب التي أدت إليها. كما يجب تحديد المسؤول عن تنفيذ كل إجراء، والموارد المطلوبة، والمدة الزمنية المناسبة، والمعياري الذي سيستخدم للتحقق من الإنجاز والفاعلية. ولا يكفي اعتماد الإجراء أو إثبات تنفيذه إداريًا؛ بل ينبغي التحقق من أنه حقق الغرض المقصود منه، وأنه أسهم في تقليل الخطر أو معالجة القصور. فإذا أظهرت المتابعة استمرار المشكلة أو تكرار الحادث، وجب إعادة تقييم التدبير المتخذ وتعديله عند الحاجة. ويُستحسن تسجيل الإجراءات التصحيحية والوقائية في سجل متابعة يوضح حالة كل إجراء، والجهة المسؤولة عنه، وموعد استكمالها، ونتائج التحقق من فاعليته. وتسهم هذه الممارسة في بناء ذاكرة مؤسسية تستفيد من الخبرات السابقة، وتحد من تكرار الأخطاء، وتعزز قدرة المنشأة على التعلم والتحسين المستمر.

الباب الثالث: إدارة الحراسة في الظروف العادية

الفصل الثاني عشر: الرقابة على أداء الحراسة وضمان الجودة

المبحث الأول: الرقابة الإدارية

تمثل الرقابة الإدارية عملية منظمة للتحقق من مدى التزام أعمال الحراسة بالسياسات والخطط والإجراءات المعتمدة، وتقييم سلامة تنفيذ المهام، والكشف عن الانحرافات التي قد تؤثر في جودة الأداء أو مستوى الحماية.

وتستند الرقابة الفعالة إلى معايير معلنة، ومسؤوليات محددة، وإجراءات موضوعية لجمع المعلومات وتحليلها، وآليات واضحة للإبلاغ عن النتائج ومتابعة معالجتها. كما ينبغي أن تتناسب مع طبيعة المنشأة وحجمها ومستوى المخاطر المرتبطة بأنشطتها، وألا تتحول إلى ممارسة شكلية تنحصر في استكمال النماذج والسجلات دون التحقق من جودة التنفيذ الفعلي.

أولاً: التفتيش الإداري

يُعد التفتيش الإداري إحدى الوسائل المستخدمة للتحقق من مدى الالتزام بالتعليمات والسياسات المنظمة لأعمال الحراسة، ومدى توافر المتطلبات الإدارية والتشغيلية اللازمة لتنفيذ المهام.

ويهدف التفتيش إلى التأكد من أن الأعمال تُنفذ وفق المعايير المعتمدة، وأن المسؤوليات محددة ومفهومة، وأن الموارد والأدوات اللازمة لأداء الواجبات متاحة بالقدر المناسب، وأن الملاحظات السابقة قد عولجت وفق الإجراءات المقررة.

وينبغي أن يستند التفتيش إلى معايير واضحة ومحددة، وأن يُنفذ بواسطة أشخاص مخولين تتوافر لديهم الكفاءة اللازمة لفهم طبيعة العمل وتقييمه. كما يجب أن تتناسب نطاقات التفتيش وتواتره مع مستوى المخاطر، وأهمية الوظائف التي يجري تقييمها، ونتائج المراجعات السابقة.

ويُراعى في تنفيذ التفتيش التمييز بين التحقق من الالتزام الشكلي بالإجراءات والتحقق من فاعليتها العملية؛ فقد تكون بعض المتطلبات مستوفاة من الناحية التوثيقية، بينما تكشف الممارسة عن صعوبات أو أوجه قصور تستلزم المعالجة.

وعند رصد الملاحظات، ينبغي توثيقها بصورة موضوعية، وبيان أثرها المحتمل، وتحديد الجهة المسؤولة عن معالجتها، والمدة المناسبة للتنفيذ، وآلية التحقق من إغلاقها.

كما ينبغي أن تتسم نتائج التفتيش بالحياد والإنصاف، وألا تُستخدم وسيلة للتعسف أو تحميل العاملين مسؤوليات لا تدخل في نطاق اختصاصهم، بل أداة لتعزيز الالتزام وتحسين الأداء والمساءلة المهنية.

ثانياً: مراجعة السجلات

تُعد مراجعة السجلات من الأدوات الرئيسة للرقابة الإدارية؛ إذ توفر معلومات موثقة عن سير العمل، ومدى تنفيذ الإجراءات، والوقائع التي جرى التعامل معها، والقرارات التي اتُخذت، والنتائج التي تحققت.

وتشمل المراجعة، بحسب طبيعة المنشأة، سجلات المناوبات، وتقارير الحراسة، وسجلات الحوادث والملاحظات، وعمليات التسليم والاستلام، وسجلات التدريب، وتقارير الأعطال، والوثائق المتعلقة بمتابعة الإجراءات التصحيحية.

وتهدف المراجعة إلى التحقق من اكتمال البيانات ودقتها واتساقها، والتأكد من توثيق الوقائع والإجراءات ذات الصلة، والكشف عن أوجه النقص أو التعارض أو التأخر في التسجيل، فضلاً عن تحديد المشكلات المتكررة التي قد تشير إلى قصور في التنظيم أو التنفيذ.

ولا تقتصر أهمية مراجعة السجلات على التأكد من وجود الوثائق، بل تمتد إلى تحليل محتواها وربطه بواقع الأداء. فقد تكشف المراجعة عن تكرار بعض الحوادث، أو تأخر معالجة أعطال معينة، أو ضعف توثيق الإجراءات، أو عدم وضوح المسؤولية عن متابعة بعض الملاحظات.

ويجب أن تتم المراجعة وفق الصلاحيات المعتمدة، مع المحافظة على سرية المعلومات وحماية البيانات الشخصية والحساسة. كما ينبغي توثيق نتائج المراجعة، وتحديد الملاحظات التي تستدعي إجراءً تصحيحياً، ومتابعة تنفيذ ذلك الإجراء حتى التحقق من فاعليته.

ثالثاً: التحقق من الالتزام بالإجراءات

يهدف التحقق من الالتزام بالإجراءات إلى التأكد من أن الممارسات الفعلية تتفق مع السياسات والتعليمات المعتمدة، وأن العاملين ينفذون مهامهم وفق حدود الصلاحيات والمسؤوليات المقررة.

ويشمل ذلك مراجعة مدى الالتزام بإجراءات الدخول والخروج، والإبلاغ عن الحوادث، وتوثيق الوقائع، والتعامل مع التنبيهات، وحماية المعلومات، وتنفيذ عمليات التسليم والاستلام، وغيرها من الإجراءات المرتبطة بطبيعة عمل الحراسة.

وينبغي أن يقوم التحقق على أدلة وملاحظات قابلة للفحص، وألا يعتمد على الانطباعات الشخصية أو الأحكام العامة. كما يجب أن يراعي طبيعة المهمة والظروف التي نُفذت فيها، والموارد المتاحة، ومدى وضوح التعليمات المقدمة للعاملين.

ومن المهم التمييز بين عدم الالتزام الناشئ عن مخالفة فردية، وعدم الالتزام الناتج عن غموض الإجراء أو تعارض التعليمات أو نقص التدريب أو عدم توافر الموارد اللازمة. فاختلاف الأسباب يقتضي اختلاف المعالجة، ولا يكون التصعيد الإداري أو التأديبي هو الحل المناسب في جميع الحالات.

كذلك ينبغي ألا يقتصر التحقق على إثبات الالتزام بالإجراء بصورته الحالية، بل يجب أن يشمل تقييم مدى ملاءمة الإجراء نفسه للأهداف التي وُضع من أجلها. فإذا أظهرت نتائج التقييم أن الإجراء لا يحقق الغرض المطلوب، أو أنه يؤدي إلى مخاطر تشغيلية غير مقصودة، وجب رفع الأمر إلى الجهة المخولة بمراجعته وتحديثه.

رابعاً: متابعة تنفيذ التعليمات

تمثل متابعة تنفيذ التعليمات امتداداً عملياً للرقابة الإدارية؛ إذ تهدف إلى التأكد من انتقال التوجيهات والقرارات المعتمدة إلى واقع العمل، وتنفيذها في الوقت المحدد، وفق المسؤوليات والصلاحيات المقررة.

وتتطلب المتابعة وضوح التعليمات من حيث مضمونها، والجهة الموجهة إليها، والمسؤول عن تنفيذها، والمدة الزمنية المحددة، والمعيار الذي يُستند إليه في التحقق من الإنجاز. كما ينبغي التمييز بين التعليمات الدائمة التي تنظم العمل المعتاد، والتوجيهات المؤقتة المرتبطة بظروف تشغيلية محددة، والقرارات التصحيحية الناتجة عن التفتيش أو التحقيق أو تقييم الأداء. ويساعد هذا التمييز على تحديد أسلوب المتابعة المناسب لكل نوع. وعند تأخر التنفيذ أو تعذره، ينبغي التحقق من الأسباب، وتحديد ما إذا كانت مرتبطة بنقص الموارد أو غموض المسؤوليات أو وجود عوائق تشغيلية أو قصور في التنفيذ، ثم اتخاذ الإجراء المناسب بالتنسيق مع الجهات المعنية. ويُستحسن توثيق التعليمات التي تستلزم متابعة رسمية، وتسجيل حالة تنفيذها، والملاحظات المرتبطة بها، والإجراءات المتخذة لمعالجة التأخير أو التعثر. ولا تتحقق فاعلية المتابعة بمجرد إصدار التعليمات أو تسجيلها، بل تتطلب التحقق من تنفيذها وتحقيقها للغرض المقصود منها، مع رفع المسائل التي تتجاوز صلاحيات المشرف المباشر إلى المستوى الإداري المختص.

خامسًا: توثيق حالات عدم المطابقة

يقصد بحالة عدم المطابقة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمتطلبات أو المعايير أو الإجراءات المعتمدة. وقد تتعلق هذه الحالة بعدم تنفيذ إجراء مطلوب، أو تنفيذه على نحو غير صحيح، أو عدم استيفاء متطلبات التوثيق، أو وجود قصور في الموارد أو الأنظمة يؤثر في جودة الأداء. ويُعد توثيق حالات عدم المطابقة خطوة أساسية لضمان التعامل معها بطريقة منظمة، وتحديد أسبابها، ومتابعة معالجتها، والتحقق من عدم تكرارها. وينبغي أن يتضمن التوثيق وصفًا دقيقًا للحالة، والمرجع الذي قورنت به، والظروف التي ظهرت فيها، وأثرها الفعلي أو المحتمل، والجهة المسؤولة عن المعالجة، والإجراء المطلوب، والمدة المحددة للتنفيذ.

كما يجب التمييز بين الملاحظة التي تشير إلى فرصة للتحسين، وحالة عدم المطابقة التي ثبت فيها عدم استيفاء مطلب محدد، والحالة التي تنطوي على خطر يستدعي معالجة عاجلة. ويساعد هذا التصنيف على ترتيب الأولويات وتوجيه الموارد إلى المسائل الأكثر أهمية. ويجب أن تستند معالجة حالات عدم المطابقة إلى تحليل أسبابها، لا إلى الاكتفاء بتصحيح المظهر الخارجي للمشكلة. كما ينبغي التحقق من تنفيذ الإجراء التصحيحي وفاعليته، وتوثيق النتائج التي تثبت المعالجة.

وتسهم هذه الممارسة في بناء سجل مؤسسي يوضح أوجه القصور المتكررة، ويدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديث الإجراءات والتدريب وتوزيع الموارد وتحسين منظومة الحراسة.

المبحث الثاني: قياس الأداء

يمثل قياس الأداء وسيلة منهجية لتحديد مدى تحقق أهداف الحراسة، ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير المستهدفة، والكشف عن اتجاهات التحسن أو التراجع، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.

ولا يقتصر القياس الفعال على حساب عدد الحوادث أو المخالفات، بل يشمل مؤشرات تعكس الالتزام بالإجراءات، وكفاءة الاستجابة، ومستوى الجاهزية، وجودة التوثيق، ونتائج المراجعة والتدقيق.

ويجب اختيار مؤشرات الأداء بما يتناسب مع طبيعة المنشأة وأهداف منظومة الحراسة، مع تحديد طريقة قياس كل مؤشر، ومصدر بياناته، ودورية مراجعته، والمسؤول عن جمع المعلومات وتحليلها. كما ينبغي تفسير النتائج في سياقها التشغيلي، وتجنب الاعتماد على مؤشر منفرد عند إصدار أحكام عامة على مستوى الأداء.

أولاً: مؤشرات الانضباط والالتزام

تهدف مؤشرات الانضباط والالتزام إلى قياس مدى تقيد العاملين بالواجبات المهنية والتعليمات والإجراءات المنظمة للعمل.

ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات نسبة الالتزام بالمناوبات، ومدى استكمال متطلبات التسليم والاستلام، ونسبة التقارير المكتملة، ومستوى الالتزام بإجراءات التوثيق، ومعدل إغلاق الملاحظات الإدارية ضمن المدد المحددة.

ويجب أن يكون لكل مؤشر تعريف واضح وطريقة احتساب محددة، حتى تكون النتائج قابلة للمقارنة بين الفترات الزمنية المختلفة أو بين الوحدات الإدارية التي تتشابه في طبيعة العمل. فعلى سبيل المثال، يمكن قياس نسبة استكمال تقارير المناوبات من خلال مقارنة عدد التقارير المستوفية للمتطلبات بعدد التقارير المطلوب تقديمها خلال فترة محددة. غير أن تفسير النتيجة ينبغي أن يراعي جودة المعلومات ودقتها، لا مجرد وجود التقرير أو استكمال حقوله الشككية. كما يجب ألا تتحول مؤشرات الانضباط إلى غاية مستقلة تدفع إلى تحسين الأرقام على حساب جودة العمل؛ إذ قد يؤدي التركيز المفرط على المؤشرات الشككية إلى إخفاء المشكلات الفعلية أو تسجيل بيانات لا تعكس واقع الأداء.

ولذلك، ينبغي الجمع بين المؤشرات الكمية والمراجعة النوعية، والاستفادة من الملاحظات الميدانية ونتائج التدقيق لتكوين صورة أكثر توازناً عن مستوى الالتزام.

ثانياً: سرعة الإبلاغ عن الحوادث

تُعد سرعة الإبلاغ عن الحوادث من المؤشرات المهمة لقياس كفاءة قنوات الاتصال ومدى التزام العاملين بإجراءات الإبلاغ.

ويمكن قياسها من خلال الزمن الفاصل بين اكتشاف الحادث وإبلاغ الجهة المختصة، مع التمييز بين أنواع الحوادث ومستويات خطورتها؛ لأن الزمن المقبول للإبلاغ عن ملاحظة محدودة الأثر قد يختلف عن الزمن المطلوب في واقعة تهدد سلامة الأشخاص أو استمرارية إحدى الخدمات الأساسية.

ولا ينبغي تقييم سرعة الإبلاغ بمعزل عن دقته واكتمال المعلومات الواردة فيه. فقد يكون البلاغ سريعاً لكنه يفتقر إلى معلومات أساسية تؤخر اتخاذ القرار، كما قد يكون التأخر مرتبطاً بخلل في وسائل الاتصال أو غموض في قنوات الإبلاغ، لا بإهمال الفرد المسؤول.

ولذلك، يُستحسن أن يجمع تقييم هذا الجانب بين الزمن المستغرق، وجودة المعلومات، والالتزام بمسار الإبلاغ المعتمد، ومدى ملاءمة الإجراء المتخذ لخطورة الواقعة.

كما ينبغي تحليل الحالات التي تجاوزت المدد المستهدفة، وتحديد أسباب التأخر، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها، سواء تعلقت بالتدريب أو التنظيم أو وسائل الاتصال أو توزيع المسؤوليات.

ويجب الحذر من تفسير انخفاض عدد البلاغات بوصفه دليلاً تلقائياً على تحسن الأداء؛ إذ قد يكون ناتجاً عن ضعف الإبلاغ أو عدم توثيق الوقائع. ومن ثم، فإن جودة نظام الإبلاغ وموثوقية بياناته عنصران أساسيان في تفسير المؤشر.

ثالثاً: كفاءة معالجة التنبيهات

تهدف مؤشرات كفاءة معالجة التنبيهات إلى تقييم قدرة منظومة الحراسة على استقبال التنبيهات وفهمها والتحقق منها وإحالتها إلى الجهة المناسبة وفق الإجراءات المعتمدة. وتشمل هذه المؤشرات، بحسب طبيعة الأنظمة المستخدمة، الزمن اللازم للاطلاع على التنبيه، ونسبة التنبيهات التي جرى التعامل معها وفق الإجراءات المحدد، ومعدل التنبيهات المتكررة أو غير الدقيقة، ومدى توثيق القرارات والإجراءات المرتبطة بها.

ولا ينبغي أن يقتصر التقييم على سرعة التعامل مع التنبيه، بل يجب أن يشمل سلامة التحقق منه، ودقة تصنيفه، وملاءمة الاستجابة، والالتزام بحدود الصلاحيات.

كما يجب التمييز بين التنبيه الذي يعكس حادثاً فعلياً، والتنبيه الناتج عن خلل تقني، والتنبيه الذي يحتاج إلى مزيد من التحقق قبل تحديد طبيعته. ويساعد هذا التمييز على تقييم الأداء بصورة عادلة، وتحديد ما إذا كانت المشكلة تتعلق بكفاءة العاملين أو بموثوقية النظام التقني أو بوضوح إجراءات المعالجة.

وتوفر نتائج التقييم أساساً لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحسين إجراءات التعامل مع التنبيهات، والتنسيق مع الجهات الفنية لمعالجة الأعطال المتكررة، وتطوير وسائل توثيق الاستجابة.

كما ينبغي تجنب اعتماد أهداف زمنية موحدة لجميع التنبيهات دون مراعاة اختلاف طبيعتها وأهميتها؛ إذ يجب أن تتناسب معايير الاستجابة مع مستوى المخاطر والوظيفة التي يؤديها النظام.

رابعاً: مستوى الجاهزية

يقصد بمستوى الجاهزية مدى قدرة منظومة الحراسة على أداء مهامها وفق المتطلبات التشغيلية المعتمدة، مع توافر الموارد البشرية والوسائل التقنية والإجراءات اللازمة. ولا تقتصر الجاهزية على وجود العاملين أو الأجهزة، بل تشمل كفاءة العاملين وتدريبهم، ووضوح المسؤوليات، وسلامة وسائل الاتصال، وتوافر الإجراءات البديلة، وصلاحية الأنظمة التي يعتمد عليها أداء المهام.

ويمكن تقييم الجاهزية من خلال مؤشرات مثل استكمال التدريب المطلوب، وتوافر الموارد اللازمة، ونسبة الأنظمة التي تعمل وفق المتطلبات المحددة، ومدى تحديث الإجراءات، ونتائج التمارين والتقييمات المعتمدة.

كما ينبغي أن تراعي عملية التقييم أثر أوجه النقص في قدرة المنظومة على أداء وظائفها؛ فوجود خلل محدود في نظام غير أساسي لا يعادل بالضرورة تعطل وسيلة تؤثر في سلامة الأشخاص أو استمرارية خدمة حيوية.

وتساعد نتائج تقييم الجاهزية على تحديد أولويات الصيانة والتدريب وتوفير الموارد، وتوجيه الجهود إلى الجوانب التي قد يؤدي ضعفها إلى زيادة المخاطر. ويُستحسن إجراء التقييم بصورة دورية، وكذلك عند حدوث تغييرات تشغيلية مؤثرة أو ظهور ملاحظات متكررة تكشف عن تراجع في مستوى الجاهزية.

خامسًا: نتائج التدقيق والتقييم

تمثل نتائج التدقيق والتقييم مصدرًا مهمًا للمعلومات المتعلقة بمدى فاعلية منظومة الحراسة، ومدى التزامها بالمعايير المعتمدة، وقدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية. ويشمل ذلك نتائج التفتيش الإداري، ومراجعة السجلات، وتقييم الإجراءات، وتحليل الحوادث، ومتابعة حالات عدم المطابقة، ومراجعة الإجراءات التصحيحية السابقة. وينبغي تحليل هذه النتائج بصورة تراكمية، بدلاً من التعامل مع كل ملاحظة باعتبارها واقعة منفصلة لا ترتبط بغيرها. فقد يكشف تكرار ملاحظات متشابهة عن خلل تنظيمي أو نقص في التدريب أو عدم ملاءمة بعض الإجراءات، حتى إذا بدت كل حالة منفردة محدودة الأثر. كما يجب التمييز بين عدد الملاحظات المكتشفة ومستوى جودة الأداء؛ فارتفاع عدد الملاحظات قد يعكس ضعفًا في الالتزام، لكنه قد يعكس أيضًا تحسنًا في أعمال التدقيق وقدرتها على اكتشاف أوجه القصور.

ولذلك، ينبغي تفسير النتائج في ضوء نطاق التدقيق، ومعاييره، وطريقة جمع البيانات، ونتائج الفترات السابقة، ومدى تنفيذ الإجراءات التصحيحية. وتُستخدم نتائج التقييم في تحديد أولويات التحسين، وتطوير البرامج التدريبية، وتحديث الإجراءات، ومراجعة توزيع الموارد، ورفع التقارير إلى الإدارة المختصة بما يدعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.

المبحث الثالث: التحسين المستمر

يمثل التحسين المستمر عملية منهجية تهدف إلى تطوير أداء الحراسة بصورة متواصلة، من خلال الاستفادة من نتائج الرقابة وقياس الأداء وتحليل الحوادث والتغيرات التشغيلية. ولا يتحقق التحسين بمجرد إصدار تعليمات جديدة أو تعديل بعض النماذج، بل يتطلب تحديد المشكلة بدقة، وفهم أسبابها، واختيار التدخل المناسب، وتنفيذه، ثم تقييم أثره والتحقق من استدامة النتائج.

ويستند هذا النهج إلى مبدأ أن كفاءة منظومة الحراسة ليست حالة ثابتة، وإنما تتطلب مراجعة دورية لمستوى الأداء ومدى ملاءمة الإجراءات والموارد للمخاطر والاحتياجات المتغيرة.

أولًا: تحديد جوانب القصور

تبدأ عملية التحسين بتحديد الجوانب التي لا تحقق المستوى المطلوب من الأداء، أو التي تظهر فيها فرص واضحة للتطوير.

وتُستمد المعلومات اللازمة لذلك من نتائج التفتيش الإداري، ومراجعة السجلات، ومؤشرات الأداء، وتحليل الحوادث، وملاحظات العاملين والمشرفين، ونتائج التدقيق والتقييم. وينبغي أن يكون تحديد القصور قائمًا على معلومات قابلة للتحقق، وأن يميز بين الأعراض الظاهرة والأسباب المحتملة. فالتأخر المتكرر في معالجة الملاحظات، على سبيل المثال، قد يرتبط بضعف المتابعة، أو عدم وضوح المسؤوليات، أو نقص الموارد، أو عدم ملائمة الإجراءات الزمنية المعتمدة.

كما يجب تقدير أهمية كل جانب من جوانب القصور وفق أثره في الأمن والسلامة واستمرارية الخدمات، ومدى تكراره، واحتمال استمرار المشكلة أو اتساع آثارها. ويساعد ترتيب الأولويات على توجيه الموارد نحو المشكلات الأكثر تأثيرًا، بدلاً من توزيع الجهود بصورة متساوية على جميع الملاحظات، بصرف النظر عن أهميتها.

ثانيًا: وضع خطط التحسين

تُعد خطة التحسين أداة تنظيمية لتحويل نتائج التقييم إلى إجراءات عملية محددة، تتضح فيها الأهداف والمسؤوليات والموارد والمدة الزمنية ومعايير قياس النجاح. وينبغي أن تبدأ الخطة بوصف المشكلة أو جانب القصور، وتحديد الوضع المستهدف، وبيان الأسباب التي تستدعي المعالجة، ثم اختيار الإجراءات المناسبة لتحقيق التحسن المطلوب. وقد تشمل الإجراءات تعديل بعض السياسات أو التعليمات، أو تعزيز التدريب، أو تحسين وسائل الاتصال والتوثيق، أو معالجة الأعطال، أو إعادة توزيع بعض المسؤوليات، أو تطوير مؤشرات الأداء وآليات المتابعة.

ويجب أن تتناسب الخطة مع حجم المشكلة وأثرها، وأن تراعي الموارد المتاحة والأولويات التشغيلية، دون أن يؤدي ذلك إلى تأجيل المعالجة الضرورية للمخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص أو استمرارية الخدمات الأساسية.

كما ينبغي تحديد مسؤول واضح عن كل إجراء، وموعد مستهدف للتنفيذ، ومؤشر أو معيار يمكن من خلاله التحقق من تحقق النتيجة المطلوبة.

ولا يُكتفى بوصف عام مثل «رفع كفاءة الأداء» أو «تحسين الانضباط»، بل يجب تحويل هذه الأهداف إلى نتائج محددة قابلة للقياس، مع بيان كيفية جمع البيانات التي ستستخدم في التقييم.

ثالثًا: متابعة الإجراءات التصحيحية

تهدف متابعة الإجراءات التصحيحية إلى التأكد من تنفيذ التدابير المعتمدة في المواعيد المحددة، والتحقق من معالجة أوجه القصور التي كُشفت عنها الرقابة أو الحوادث أو التقييمات السابقة.

وتتطلب المتابعة وجود سجل يوضح الإجراء المطلوب، والجهة المسؤولة عن تنفيذه، والموارد اللازمة، والمدة الزمنية، وحالة التنفيذ، والنتائج التي توصلت إليها عملية التحقق.

كما ينبغي التمييز بين اكتمال تنفيذ الإجراء وفعاليته؛ فقد يُنفذ الإجراء من الناحية الإدارية، لكنه لا يؤدي إلى معالجة المشكلة إذا لم يستند إلى تحليل صحيح لأسبابها.

وعند تأخر التنفيذ، ينبغي تحديد أسباب التأخير، وبيان أثره في مستوى المخاطر، واتخاذ التدابير المناسبة لتداركه. أما إذا تبين أن الإجراء غير مناسب أو غير كافٍ، فيجب إعادة تقييمه وتعديله بالتنسيق مع الجهة المختصة.

وتتطلب المتابعة الفعالة وضوحًا في المسؤوليات، وانتظامًا في تقديم تقارير الحالة، وآلية للتصعيد عند تعذر التنفيذ أو استمرار القصور.

كما ينبغي ألا تُغلق الإجراءات التصحيحية بمجرد انتهاء المدة المحددة لها أو استكمال المستندات المطلوبة، بل بعد التحقق من تنفيذها وفق المتطلبات المعتمدة، واستيفاء شروط الإغلاق، وتحديد الحاجة إلى متابعة إضافية للتحقق من استدامة النتائج.

رابعًا: تقييم أثر التحسين

يمثل تقييم أثر التحسين المرحلة التي يُتحقق فيها من مدى نجاح الإجراءات المتخذة في تحقيق النتائج المستهدفة.

ويقتضي ذلك مقارنة الأداء قبل تنفيذ التحسين وبعده، باستخدام مؤشرات مناسبة وبيانات موثوقة، مع مراعاة التغيرات التي قد تؤثر في النتائج خلال فترة المقارنة.

فإذا كان الهدف من التحسين تقليل التأخر في معالجة الملاحظات، فيمكن قياس التغير في متوسط زمن المعالجة أو نسبة الملاحظات التي أُغلقت ضمن المدة المستهدفة. وإذا كان الهدف رفع جودة التوثيق، فيمكن مراجعة نسبة السجلات المستوفية للمعايير المحددة، إلى جانب التحقق من دقة محتواها.

ويجب ألا تُنسب جميع التغيرات الإيجابية أو السلبية إلى الإجراء المتخذ دون النظر في العوامل الأخرى التي قد تؤثر في الأداء. كما ينبغي تفسير النتائج في ضوء حجم البيانات وطبيعة الظروف التشغيلية ومدى كفاية الفترة الزمنية المستخدمة في التقييم.

وعندما يثبت أن التحسين حقق أهدافه، يمكن اعتماد الممارسة المطورة وتعميمها في النطاق المناسب، مع توثيق أسباب نجاحها ومتطلبات استمرارها.

أما إذا لم تتحقق النتائج المطلوبة، فينبغي مراجعة الفرضيات التي بُني عليها التدخل، وإعادة تحليل أسباب القصور، وتعديل خطة التحسين وفق المعلومات الجديدة.

وبذلك يصبح تقييم الأثر جزءًا أساسيًا من عملية التطوير، وليس مجرد إجراء ختامي يُنفذ بعد استكمال الخطة.

خامسًا: تحديث الإجراءات وفق نتائج المراجعة

تتغير احتياجات المنشآت الحيوية تبعًا لطبيعة نشاطها، وتطور أنظمتها، وتغير المخاطر المحيطة بها، والتعديلات التي تطرأ على بنيتها التنظيمية والتشغيلية. ولذلك، فإن المحافظة على فاعلية الحراسة تتطلب مراجعة الإجراءات وتحديثها عند الحاجة.

وينبغي أن تستند عملية التحديث إلى نتائج التفتيش والتدقيق، ومؤشرات الأداء، وتحليل الحوادث، ونتائج الإجراءات التصحيحية، والتغيرات في المتطلبات القانونية أو التنظيمية ذات الصلة.

كما يجب أن تتولى الجهة المخولة اعتماد التعديلات، وأن تُراجع آثارها المحتملة في الإجراءات الأخرى المرتبطة بها، منعا لحدوث تعارض أو ازدواجية أو فجوات تنظيمية.

ويقتضي التحديث الفعال توثيق النسخ المعتمدة من الإجراءات، وتحديد تاريخ سريان التعديل، وسحب النسخ الملغاة من التداول وفق النظام المعمول به، وإبلاغ العاملين المعنيين بالتغييرات التي تمس مسؤولياتهم أو طريقة أدائهم للمهام.

كما ينبغي تدريب العاملين على التعديلات التي تستلزم معرفة أو مهارات جديدة، والتحقق من فهمهم لمتطلباتها قبل الاعتماد عليها في العمل.

ولا يعني التحديث المستمر تغيير الإجراءات بصورة متكررة دون مبرر؛ بل ينبغي أن يكون كل تعديل قائماً على حاجة واضحة، وأن يحقق قيمة عملية قابلة للتقييم، مع المحافظة على استقرار العمل واتساق التعليمات.

وبذلك تتحول نتائج المراجعة من معلومات محفوظة في التقارير إلى مدخلات عملية لتطوير السياسات والإجراءات، ورفع مستوى الجودة، وتعزيز قدرة منظومة الحراسة على التكيف مع المتغيرات.

الباب الرابع:

إدارة الحراسة في الظروف الاستثنائية

الفصل الثالث عشر:

مفهوم الظروف الاستثنائية وأنواعها



الفصل الثالث عشر: مفهوم الظروف الاستثنائية وأنواعها

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للظروف الاستثنائية

أولاً: مفهوم الظروف الاستثنائية

يقصد بالظروف الاستثنائية، في سياق إدارة حراسة المنشآت الحيوية، مجموعة الأحداث أو الأوضاع غير المعتادة التي تؤدي إلى اضطراب ملموس في بيئة العمل، أو تجاوز قدرة الإجراءات والموارد التشغيلية المعتادة على التعامل معها بالكفاءة المطلوبة، بما يستلزم اتخاذ تدابير إضافية أو تفعيل ترتيبات خاصة للاستجابة.

ويستخدم هذا المفهوم هنا استخدامًا إداريًا وتشغيليًا، ولا يُقصد به بالضرورة المعنى القانوني الدقيق لحالة الطوارئ أو الظروف الاستثنائية في التشريعات الوطنية؛ إذ يتحدد المعنى القانوني وآثاره وفق النصوص النافذة والجهات المختصة.

وتتفاوت الظروف الاستثنائية من حيث نطاقها وشدتها. فقد تقتصر على جزء من المنشأة، أو تمتد إلى مرافق متعددة، أو تؤثر في سلسلة من الخدمات المترابطة. كما قد تكون قصيرة المدة، أو تستمر فترة طويلة تستلزم إعادة تنظيم الموارد البشرية والتقنية والإدارية. ولا يشترط أن يكون الحدث نادرًا حتى يُعد استثنائيًا من الناحية التشغيلية؛ فقد يكون مصدر الخطر معروفًا أو سبق وقوعه، لكن شدته أو اتساع نطاقه أو تزامنه مع أحداث أخرى يؤدي إلى تجاوز القدرة المعتادة على الاستجابة.

وعليه، فإن تحديد الطبيعة الاستثنائية للحدث لا يعتمد على اسمه أو مصدره وحدهما، بل يرتبط بمدى تأثيره في سلامة الأشخاص، وأصول المنشأة، واستمرارية وظائفها الأساسية، وقدرة منظومة الحراسة والجهات المساندة على التعامل معه ضمن الموارد والصلاحيات المتاحة. ومن المهم التمييز بين الحدث الاستثنائي والقرار الاستثنائي؛ فالحدث هو الواقعة أو الحالة التي تستدعي الاستجابة، أما القرار الاستثنائي فهو إجراء إداري أو تشغيلي يُتخذ لمواجهة متطلبات الحدث، ويجب أن يستند إلى الصلاحيات القانونية والتنظيمية المعتمدة، وأن يكون متناسبًا مع الحاجة التي استدعته.

ثانيًا: خصائص البيئة التشغيلية غير المستقرة

تتسم البيئة التشغيلية غير المستقرة بتغير الظروف المحيطة بالعمل، وتفاوت مستوى المخاطر، واحتمال نقص المعلومات أو تأخرها، وصعوبة التنبؤ الدقيق بمسار الأحداث ونتائجها. وقد تؤثر هذه الخصائص في قدرة الإدارة على تنفيذ الخطط المعتادة، وتزيد الحاجة إلى المرونة والتنسيق والمراجعة المستمرة للقرارات.

ومن أبرز خصائص هذه البيئة ما يأتي:

1 سرعة تغير الظروف

قد تتغير طبيعة الحدث أو شدته خلال فترة قصيرة، فتتبدل الأولويات التشغيلية تبعًا لتطور الموقف. ويقتضي ذلك متابعة المعلومات ذات الصلة، وإعادة تقييم الاحتياجات، وتحديث القرارات عند ظهور معطيات جديدة.

2 عدم اكتمال المعلومات

قد تبدأ الاستجابة قبل توافر صورة كاملة عن أسباب الحدث أو نطاقه أو آثاره. ولذلك، ينبغي التمييز بين المعلومات المؤكدة والتقديرات الأولية والافتراضات التي لم يثبت صحتها، مع تجنب بناء القرارات المهمة على معلومات غير موثوقة متى أمكن التحقق منها.

3 تعدد المخاطر وتداخلها

قد يؤدي حدث واحد إلى نشوء مخاطر أخرى؛ فالانقطاع الواسع للكهرباء، مثلاً، قد يؤثر في بعض أنظمة المراقبة والاتصالات والتشغيل، بينما قد يؤدي حادث صناعي إلى إخلاء أجزاء من المنشأة وتعليق بعض الخدمات. ويستلزم ذلك النظر إلى الترابط بين المخاطر، وعدم معالجة كل مشكلة بمعزل عن آثارها المحتملة في بقية الوظائف.

4 محدودية الموارد

قد تتجاوز الاحتياجات الفعلية الموارد المتاحة من العاملين أو المعدات أو وسائل الاتصال أو الخدمات المساندة. وفي هذه الحالة، تصبح الأولوية لتوجيه الموارد وفق مستوى الخطر وأهمية الوظائف، مع مراعاة سلامة العاملين وعدم تكليفهم بمهام تتجاوز قدراتهم أو صلاحياتهم.

5 زيادة الضغوط التشغيلية والنفسية

قد يواجه العاملون ساعات عمل ممتدة، أو تغيرات متكررة في المهام، أو ضغوطاً ناتجة عن التعامل مع المتضررين أو نقص المعلومات. ويمكن أن تؤثر هذه العوامل في التركيز وجودة التقدير وسلامة الأداء، الأمر الذي يجعل تنظيم العمل والراحة والإشراف والدعم المناسب عناصر مهمة في الاستجابة.

6 الحاجة إلى التنسيق بين الجهات

قد تتطلب الظروف الاستثنائية مشاركة الإدارة العليا، وإدارة الحراسة، وفرق السلامة، والفرق الفنية، والجهات الصحية أو الأمنية أو خدمات الطوارئ، بحسب طبيعة الحدث. ويقتضي ذلك تحديد المسؤوليات وقنوات الاتصال وآليات تبادل المعلومات، بما يمنع تضارب التوجيهات أو تكرار الجهود أو تأخر اتخاذ القرارات.

7 الحاجة إلى المرونة المنضبطة

قد لا تكون بعض الإجراءات المعتادة مناسبة لجميع الظروف الاستثنائية، لكن تعديلها يجب أن يتم وفق خطط الطوارئ والصلاحيات المعتمدة، لا وفق اجتهادات فردية غير منضبطة. وتمثل المرونة المطلوبة في القدرة على اختيار البدائل المناسبة ضمن إطار واضح يحفظ سلامة الأشخاص والامتثال القانوني واستمرارية الوظائف الأساسية. وتوضح هذه الخصائص أن البيئة التشغيلية غير المستقرة لا تتطلب سرعة الاستجابة فحسب، بل تحتاج أيضاً إلى وضوح المسؤوليات، ودقة المعلومات، وحسن ترتيب الأولويات، والقدرة على مراجعة القرارات وتعديلها كلما استدعت الظروف ذلك.

ثالثاً: الفرق بين الحوادث الاعتيادية والأزمات والطوارئ

يُعد التمييز بين الحوادث الاعتيادية والأزمات والطوارئ ضرورياً لتحديد طبيعة الاستجابة المناسبة، وتجنب المبالغة في التعامل مع الوقائع المحدودة أو التقليل من شأن الأحداث التي تتجاوز قدرة الاستجابة المعتادة.

ومع أن هذه المصطلحات قد تختلف في تعريفاتها بحسب الأنظمة المؤسسية والتشريعات والقطاعات المهنية، فإنه يمكن التمييز بينها، لأغراض إدارة الحراسة، على النحو الآتي:

1 الحوادث الاعتيادية

هي الوقائع المحدودة التي يمكن التعامل معها غالبًا من خلال إجراءات التشغيل المعتادة، وباستخدام الموارد والصلاحيات المتاحة ضمن التنظيم اليومي للعمل، دون أن يترتب عليها اضطراب واسع أو مستمر في الوظائف الأساسية للمنشأة. ومن أمثلتها بعض المخالفات الإجرائية، أو الأعطال المحدودة التي يمكن احتواؤها، أو الوقائع التي لا تتطلب تفعيل ترتيبات استجابة تتجاوز المستوى التشغيلي المعتاد. ولا يعني وصف الحادث بأنه اعتيادي أنه عديم الأهمية، بل يعني أن التعامل معه يمكن أن يتم عادةً ضمن الإجراءات والقدرات القائمة، ما لم تتغير ملابساته أو تتفاقم آثاره.

2 الطوارئ

الطوارئ هي الحالات التي تستدعي تدخلاً عاجلاً لحماية الأرواح أو الحد من الأضرار أو احتواء خطر يهدد الأشخاص أو الممتلكات أو استمرارية الخدمات. وقد تنشأ عن حريق، أو إصابة خطيرة، أو تسرب لمادة خطيرة، أو عطل يؤثر في سلامة التشغيل، أو غير ذلك من الأحداث التي تستلزم استجابة سريعة وفق الخطط المعتمدة. وقد تكون الطوارئ محدودة النطاق ويمكن احتواؤها بوسائل المنشأة، وقد تتطلب دعمًا من جهات خارجية إذا تجاوزت قدراتها المتاحة. ويتمثل العنصر المميز للطوارئ في الحاجة إلى استجابة عاجلة ومنظمة، وليس بالضرورة في اتساع نطاق الحدث أو استمراره مدة طويلة.

3 الأزمات

الأزمة حالة من الاضطراب تتسم بأهمية آثارها أو تعقد أسبابها أو اتساع نطاقها أو استمرارها، وقد تؤثر في قدرة المنشأة على أداء وظائفها الأساسية، أو تستلزم قرارات إدارية تتجاوز ترتيبات التشغيل المعتاد. وقد تنشأ الأزمة عن حدث واحد واسع الأثر، أو عن تتابع عدة حوادث مترابطة، أو عن استمرار خلل تشغيلي لم يُعالج في الوقت المناسب. وتتطلب إدارة الأزمات تنسيقًا أوسع بين الجهات المعنية، ومراجعة الأولويات، وتخصيص الموارد، وتقييم البدائل، ومتابعة تطور الوضع وآثاره المباشرة وغير المباشرة. ولا يشترط أن تكون الأزمة مفاجئة تمامًا؛ فقد تنشأ تدريجيًا نتيجة تراكم المشكلات أو استمرار التدهور في بعض الخدمات أو الموارد.

4 العلاقة بين المفاهيم الثلاثة

لا تمثل الحوادث الاعتيادية والطوارئ والأزمات فئات منفصلة دائمًا؛ فقد يبدأ الحدث حادثًا محدودًا، ثم يتطور إلى حالة طوارئ، وقد تتحول الطوارئ إلى أزمة إذا اتسع نطاقها أو طال أمدها أو تجاوزت القدرة المعتادة على احتوائها. وعلى العكس، قد تنجح الاستجابة المبكرة والمنظمة في احتواء الطوارئ ومنع تطوره إلى أزمة أوسع.

ولهذا، ينبغي أن يستند تصنيف الحدث إلى معطياته الفعلية، ومدى تأثيره، والموارد اللازمة للتعامل معه، ودرجة الاستعجال، لا إلى وصف ثابت لا يتغير مهما تطورت الظروف. ويترتب على ذلك أن تكون إجراءات التصعيد واضحة، وأن تتوافر آلية لإعادة تقييم تصنيف الحدث كلما ظهرت معلومات جديدة، مع الالتزام بالتعريفات والإجراءات المعتمدة في الأنظمة المختصة.

رابعًا: أثر الظروف الاستثنائية على قرارات الإدارة

تؤثر الظروف الاستثنائية في عملية اتخاذ القرار الإداري؛ لأنها قد تفرض الحاجة إلى التحرك في وقت محدود، وفي ظل معلومات غير مكتملة، وموارد متغيرة، وتداخل في المسؤوليات والاحتياجات.

وفي الظروف التشغيلية المعتادة، يمكن غالبًا اتباع مسارات التخطيط والمراجعة والموافقة وفق الجداول الزمنية المعروفة. أما في الظروف الاستثنائية، فقد تستدعي طبيعة الحدث اتخاذ قرارات عاجلة، مع المحافظة على حدود الصلاحيات والضوابط القانونية والتنظيمية. وتظهر آثار الظروف الاستثنائية على القرارات الإدارية في الجوانب الآتية:

1 إعادة ترتيب الأولويات

قد تستدعي الظروف الاستثنائية تقديم حماية الأرواح وسلامة الأشخاص على بعض الأنشطة التشغيلية غير العاجلة، أو إعادة توجيه الموارد نحو الوظائف التي يؤدي تعطيلها إلى آثار أشد خطورة.

ويجب أن يستند ترتيب الأولويات إلى تقييم المخاطر، وأهمية الخدمات، والالتزامات القانونية، والقدرات المتاحة، لا إلى تقديرات ارتجالية أو اعتبارات لا تتصل بمتطلبات الاستجابة.

2 تسريع اتخاذ القرار مع المحافظة على سلامته

قد يؤدي التأخر في القرار إلى تفاقم بعض المخاطر، لكن السرعة لا تعني إغفال المعلومات الأساسية أو تجاوز الصلاحيات. والمطلوب هو تحديد الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب، والتمييز بين القرارات العاجلة التي لا تحتمل التأخير والقرارات التي يمكن تأجيلها حتى تتضح الصورة بصورة أفضل.

3 إعادة توزيع الموارد

قد تستلزم الظروف الاستثنائية تعديل توزيع العاملين أو الموارد الفنية أو الوسائل التشغيلية، بما يتفق مع الاحتياجات المستجدة. وينبغي أن يتم ذلك وفق مسؤوليات واضحة، مع مراعاة كفاءة العاملين وسلامتهم والقيود القانونية والتنظيمية التي تحكم عملهم.

4 توسيع التنسيق بين الجهات المعنية

قد تتجاوز بعض القرارات اختصاص إدارة الحراسة وحدها، فتحتاج إلى تنسيق مع الإدارة العليا أو إدارة السلامة أو الفرق الفنية أو الجهات المختصة. ويسهم وضوح مسارات التصعيد وتبادل المعلومات في الحد من تضارب التوجيهات، وتحديد الجهة المسؤولة عن كل قرار.

5 التعامل مع عدم اليقين

قد تُتخذ بعض القرارات في ظل معلومات أولية قابلة للتغير. ولذلك، ينبغي أن تكون القرارات متناسبة مع مستوى الخطر، وأن تُراجع عند ظهور معطيات جديدة، مع توثيق أسبابها والافتراضات التي استندت إليها، متى كان ذلك ممكنًا.

6 المحافظة على المشروعية والمساءلة

لا تؤدي الظروف الاستثنائية، بمجرد قيامها، إلى إلغاء القواعد القانونية أو إسقاط المسؤولية عن القرارات والإجراءات. ويجب أن تظل الأعمال ضمن حدود الاختصاصات والصلاحيات المقررة، وأن تخضع التدابير المتخذة للمراجعة والمساءلة وفق الأنظمة النافذة.

7 تقييم آثار القرارات

ينبغي ألا ينتهي دور الإدارة بمجرد إصدار القرار وتنفيذه، بل يجب متابعة نتائجه وآثاره المباشرة وغير المباشرة، والتحقق من ملاءمته للظروف القائمة. فإذا تبين أن القرار لم يحقق الغرض المطلوب، أو أوجد مخاطر جديدة، وجب اتخاذ ما يلزم لتعديله ضمن الصلاحيات المعتمدة. ومن ثم، فإن الإدارة الفعالة في الظروف الاستثنائية تجمع بين سرعة الاستجابة، ودقة التقدير، ووضوح المسؤولية، والمرونة المنضبطة، والالتزام بالقانون. وهذه العناصر هي التي تجعل القرار أداة لاحتواء الحدث وتقليل آثاره، بدلًا من أن يصبح مصدرًا إضافيًا للاضطراب.

المبحث الثاني: تصنيف الظروف الاستثنائية

يساعد تصنيف الظروف الاستثنائية على فهم مصادرها، وتحديد آثارها المحتملة، وتقدير الاحتياجات اللازمة للاستجابة لها. ولا يقتصر الغرض من التصنيف على تسمية الأحداث، بل يمتد إلى إدراك أوجه التشابه والاختلاف بينها، وتحديد الوظائف التي قد تتأثر بها، والاستفادة من ذلك في إعداد الخطط والإجراءات المناسبة.

وقد يتداخل أكثر من نوع من الظروف في الحدث الواحد؛ فقد تؤدي كارثة طبيعية إلى انقطاع الخدمات الأساسية، وقد يتسبب حادث صناعي في أزمة صحية وبيئية، كما قد يؤدي عطل تقني واسع النطاق إلى تعطيل خدمات تعتمد عليها عمليات المنشأة. ولذلك، ينبغي أن يراعي التصنيف إمكان اجتماع المخاطر وتتابعها، وألا يفترض أن كل حدث سيقع بصورة منفردة.

أولاً: الكوارث الطبيعية

تشمل الكوارث الطبيعية الأحداث الناجمة عن الظواهر الطبيعية التي تؤدي إلى أضرار واسعة أو اضطرابات كبيرة في حياة السكان أو البنية التحتية أو الخدمات الأساسية. ومن أمثلتها السيول والفيضانات، والزلازل، والعواصف الشديدة، والانهيارات الأرضية، وغيرها من الظواهر التي قد تختلف احتمالات وقوعها وآثارها باختلاف الموقع والبيئة الجغرافية.

وقد تؤثر هذه الأحداث في المنشآت الحيوية بصورة مباشرة، من خلال إلحاق أضرار بالمباني أو المرافق أو الطرق، أو بصورة غير مباشرة، عبر تعطيل الكهرباء والاتصالات والمياه والنقل وسلاسل الإمداد.

وتتمثل أهمية هذا النوع من الظروف في أن آثاره قد تمتد إلى خارج حدود المنشأة، فتؤثر في قدرة الجهات المساندة على الوصول إليها، أو تقلل توافر الموارد والخدمات اللازمة لاستمرار عملها.

وتتطلب إدارة الحراسة في هذه الحالات التنسيق مع خطط الطوارئ والسلامة المعتمدة، والمحافظة على سلامة العاملين والزوار، ودعم تنظيم الحركة والإبلاغ عن الملاحظات، وعدم تعريض الأفراد لمخاطر تتجاوز اختصاصهم أو قدراتهم.

كما ينبغي أن تستند الإجراءات المتخذة إلى التقييم المختص لطبيعة الخطر، وألا يُطلب من أفراد الحراسة القيام بأعمال فنية أو إنقاذية لا يملكون التأهيل أو الصلاحية اللازمة لتنفيذها.

ثانيًا: الحرائق والحوادث الصناعية الكبرى

تشمل هذه الفئة الحرائق واسعة الأثر، والانفجارات العرضية، والتسربات الخطرة، وتعطل العمليات الصناعية بما قد يؤدي إلى تهديد سلامة الأشخاص أو إلحاق أضرار بالمرافق أو التأثير في البيئة المحيطة.

وتختلف آثار هذه الحوادث تبعًا لطبيعة النشاط الصناعي، والمواد المستخدمة، وحجم الحادث، وفعالية أنظمة السلامة، ومدى توافر الموارد المختصة للاستجابة.

وقد تستلزم هذه الأحداث إخلاء بعض المناطق، أو تعليق أنشطة محددة، أو تنظيم حركة الأشخاص، أو منع الوصول إلى مناطق غير آمنة وفق تعليمات الجهات المختصة.

ويتمثل دور الحراسة في دعم تنفيذ إجراءات الطوارئ المعتمدة، والإبلاغ عن الوقائع، وتنظيم الحركة بما يحافظ على سلامة الأشخاص، والمساندة في منع الوصول غير المصرح به إلى المناطق التي تقرر تقييد الوصول إليها لأسباب تتعلق بالسلامة.

ولا يجوز أن يؤدي الدور المساند للحراسة إلى تعطيل أعمال فرق الإطفاء أو الإنقاذ أو السلامة أو التدخل الفني، أو إلى قيام أفرادها بمهام تخصصية تتجاوز تأهيلهم وصلاحياتهم.

كما ينبغي أن تراعي خطط المنشأة إمكان استمرار بعض الآثار بعد انتهاء الحادث المباشر، مثل الحاجة إلى فحص المرافق، أو تقييم سلامة الأنظمة، أو تنظيم العودة إلى العمل وفق قرار الجهة المختصة.

ثالثًا: الأزمات الصحية

تشمل الأزمات الصحية الأوبئة والأمراض المعدية واسعة الانتشار، وحوادث التلوث التي تؤثر في الصحة العامة، وغيرها من الحالات التي تفرض ضغوطًا استثنائية على الخدمات الصحية أو تستلزم تدابير وقائية إضافية داخل المنشأة.

وقد تنشأ عن هذه الأزمات زيادة في أعداد المراجعين أو المتضررين، وارتفاع الطلب على الخدمات الأساسية، ونقص بعض الموارد البشرية أو الطبية، وتغير الإجراءات المنظمة للدخول والعمل والتعامل مع الجمهور.

وفي هذا السياق، ينبغي أن تعمل الحراسة بالتنسيق مع الجهات الصحية والإدارية المختصة، وأن تلتزم بالتعليمات الوقائية المعتمدة، وتدعم تنظيم الحركة والمحافظة على انسياب الخدمات، مع احترام كرامة الأشخاص وخصوصيتهم.

كما يجب تجنب قيام العاملين بإجراءات طبية أو قرارات صحية لا تدخل في اختصاصهم، وقصر التحقق من المتطلبات الصحية على الحدود التي تسمح بها الأنظمة والتعليمات النافذة.

وتتطلب هذه الأزمات اهتمامًا خاصًا بسلامة العاملين، وتوفير المعلومات الموثوقة لهم، وتحديث الإجراءات وفق توجيهات الجهات المختصة، بما يحقق التوازن بين استمرار الخدمات وتقليل المخاطر الصحية.

رابعًا: انقطاع الخدمات الأساسية

يقصد بانقطاع الخدمات الأساسية توقف خدمة أو أكثر من الخدمات التي تعتمد عليها المنشأة في تشغيل مرافقها وأداء وظائفها، مثل الكهرباء والمياه والاتصالات والتبريد والخدمات الرقمية، أو تعطل الإمدادات الضرورية لاستمرار النشاط. وقد يكون الانقطاع محدودًا ومؤقتًا، وقد يمتد أثره إلى وحدات متعددة أو يستمر مدة تؤثر في القدرة التشغيلية للمنشأة.

ولا تقتصر خطورة هذا النوع من الظروف على الخدمة المنقطعة ذاتها، بل قد تنشأ عنه آثار مترابطة؛ فقد يؤدي انقطاع الكهرباء إلى تعطل بعض أنظمة المراقبة أو الاتصال، كما قد يؤثر انقطاع المياه في متطلبات الصحة والسلامة أو في استمرار بعض الأنشطة التشغيلية. ولذلك، ينبغي أن تُحدد الوظائف الأكثر اعتمادًا على الخدمات الأساسية، وأن تُراجع ترتيبات الاستمرارية والبدائل المعتمدة، مع توضيح مسؤوليات الجهات الفنية والإدارية المعنية. ويتمثل دور الحراسة في الإبلاغ عن آثار الانقطاع التي تُلاحظ أثناء العمل، والالتزام بالتعليمات البديلة المعتمدة، ودعم تنظيم الحركة والمحافظة على سلامة الأشخاص، دون التدخل في إصلاح الأنظمة أو تشغيلها ما لم يكن العامل مؤهلًا ومخوّلًا بذلك. كما ينبغي توثيق مدة الانقطاع وآثاره التشغيلية ذات الصلة، بما يدعم تقييم كفاءة ترتيبات الاستمرارية وتطويرها.

خامسًا: الاضطرابات العامة

تشمل الاضطرابات العامة الأحداث التي تؤدي إلى اضطراب ملحوظ في الحركة أو النشاط المعتاد في البيئة المحيطة بالمنشأة، وقد تؤثر في وصول العاملين والمراجعين، أو في انسياب النقل والإمدادات، أو في قدرة الجهات المساندة على أداء مهامها. وتختلف طبيعة هذه الأحداث وحدتها ومدتها، كما تختلف آثارها باختلاف موقع المنشأة ووظيفتها وطبيعة الخدمات التي تقدمها.

وفي مثل هذه الظروف، ينبغي أن تستند إدارة الحراسة إلى تقييم الموقف، والتعليمات الصادرة عن الجهات المختصة، وخطط الطوارئ المعتمدة، مع المحافظة على سلامة العاملين والزوار، وضمان وضوح المسؤوليات وقنوات الإبلاغ.

ويجب أن تُمارس المهام المهنية باحترام الحقوق والكرامة الإنسانية، وألا تُستخدم الصلاحيات خارج الحدود التي يجيزها القانون. كما ينبغي تجنب القرارات القائمة على الشائعات أو المعلومات غير المتحقة، والمحافظة على سرية المعلومات التي لا يجوز تداولها إلا عبر القنوات المعتمدة. وتبرز أهمية التنسيق الإداري في هذه الحالات؛ لأن بعض القرارات المتعلقة باستمرار العمل أو تعليق بعض الأنشطة أو تنظيم الوصول قد تتطلب صلاحيات تتجاوز اختصاص الحراسة المباشر.

سادسًا: التهديدات الأمنية

تشمل التهديدات الأمنية الوقائع أو المؤشرات التي قد تنطوي على خطر متعمد يهدد سلامة الأشخاص أو الممتلكات أو استمرارية وظائف المنشأة، وذلك بحسب طبيعة النشاط والبيئة المحيطة.

ويجب التمييز بين التهديد المؤكد، والمؤشرات التي تستدعي التحقق، والمعلومات غير الموثوقة؛ لأن اختلاف مستوى التأكد يقتضي اختلاف طريقة التعامل، ولا يصح اعتبار كل بلاغ أو اشتباه دليلاً قاطعاً على وقوع تهديد.

وتتطلب إدارة هذه الحالات الالتزام بالإجراءات القانونية والتنظيمية المعتمدة، وسرعة الإبلاغ إلى الجهات المختصة، وحماية الأشخاص، والمحافظة على المعلومات ذات الصلة، وتوثيق الوقائع دون استنتاجات غير مسندة.

كما يجب مراعاة حدود اختصاص أفراد الحراسة، وعدم تحويل الاشتباه غير المثبت إلى أساس لاتخاذ إجراءات تعسفية أو تمييزية بحق الأشخاص.

ويظل التعامل مع التهديدات الأمنية مرتبطاً بمبدأي الضرورة والتناسب، وبالتنسيق مع الجهات المخولة، وبالالتزام بالقواعد المنظمة لاستخدام الصلاحيات وحفظ الأدلة والمعلومات.

سابعاً: الأعطال التقنية واسعة النطاق

تشمل هذه الفئة الأعطال التي تؤثر في أنظمة تقنية متعددة أو في وظائف رئيسة تعتمد عليها المنشأة، بما في ذلك أنظمة المعلومات والاتصالات والمراقبة والتحكم والخدمات الرقمية. وقد تنشأ الأعطال عن خلل فني، أو انقطاع في الإمداد الكهربائي، أو أخطاء تشغيلية، أو مشكلات في التحديث والصيانة، أو حوادث تمس أمن المعلومات والأنظمة.

وتكمن أهمية هذه الأعطال في أن تأثيرها قد يتجاوز النظام المتعطل إلى خدمات أخرى تعتمد عليه، الأمر الذي يجعل تقييم الاعتماد المتبادل بين الأنظمة عنصراً مهماً في تقدير الأثر.

وينبغي أن تتولى الجهات الفنية المختصة تشخيص الأعطال ومعالجتها، بينما تلتزم الحراسة بالإجراءات التشغيلية البديلة المعتمدة، والإبلاغ عن الملاحظات، والمحافظة على سلامة الأشخاص، وتوثيق الوقائع التي تؤثر في أداء المهام.

كما يجب أن تراعي الاستجابة حماية المعلومات والبيانات، وتجنب استخدام وسائل أو حسابات أو أنظمة غير معتمدة، وعدم إجراء تعديلات تقنية خارج الصلاحيات المقررة.

وتساعد مراجعة نتائج الأعطال في تحديد مواطن الاعتماد المفرط على الأنظمة التقنية، وتحسين ترتيبات الاستمرارية، وتطوير الإجراءات البديلة بما يتناسب مع أهمية الوظائف المتأثرة.

ثامناً: تداخل الظروف الاستثنائية وتتابعها

على الرغم من تصنيف الظروف الاستثنائية ضمن فئات مختلفة، فإن الأحداث الواقعية قد تجمع بين أكثر من فئة، أو يؤدي أحدها إلى نشوء فئة أخرى.

فقد تتسبب كارثة طبيعية في انقطاع الخدمات الأساسية، وقد يؤدي حادث صناعي إلى أزمة صحية أو بيئية، كما قد يتسبب عطل تقني واسع النطاق في تعطيل خدمات تعتمد عليها أعمال المنشأة اليومية.

ويعرف هذا التداخل بأهميته الإدارية؛ لأنه قد يضعف الآثار المحتملة، ويزيد الضغط على الموارد، ويعقد تحديد الأولويات، ويستدعي تنسيقاً أوسع بين الجهات المعنية. ولذلك، ينبغي ألا تقتصر عملية تقييم الحدث على تحديد مصدره الأولي، بل يجب أن تشمل آثاره المباشرة وغير المباشرة، واحتمالات تطوره، والوظائف التي قد تتأثر بتتابع نتائجه. كما ينبغي أن تتيح الخطط المعتمدة مراجعة تصنيف الحدث مع تطور المعلومات، حتى تتكيف الاستجابة مع الواقع الفعلي، بدلاً من الاستمرار في تطبيق ترتيبات لا تتناسب مع تغير طبيعة الموقف.

المبحث الثالث: الآثار المحتملة للظروف الاستثنائية

تؤثر الظروف الاستثنائية في أداء منظومة الحراسة بطرائق متعددة، وقد تتجاوز آثارها الحدث المباشر لتشمل الموارد البشرية والاتصالات والأنظمة التقنية والقدرة على اتخاذ القرار. ولا تتساوى هذه الآثار في جميع المنشآت أو الأحداث؛ إذ يتوقف حجمها على طبيعة النشاط، ومستوى الاستعداد السابق، ودرجة الاعتماد المتبادل بين الخدمات، ومدى توافر الموارد والبدائل.

ويهدف تحليل الآثار المحتملة إلى دعم الاستعداد المسبق، وتحديد مواطن الضعف، وتطوير إجراءات الاستجابة، دون افتراض أن جميع الآثار ستقع بالضرورة في كل حالة.

أولاً: زيادة الضغط على العاملين

تؤدي الظروف الاستثنائية في كثير من الأحيان إلى ارتفاع متطلبات العمل، وتعدد المهام، وزيادة الحاجة إلى التنسيق، وقد تستلزم تمديد بعض الأعمال أو إعادة توزيع المسؤوليات وفق الاحتياجات المستجدة.

وقد ينشأ الضغط عن طول ساعات العمل، أو نقص عدد العاملين، أو صعوبة الوصول إلى المعلومات، أو التعامل مع أعداد كبيرة من المراجعين والمتضررين، أو الحاجة إلى العمل في بيئة تتسم بعدم اليقين.

ويمكن أن يؤدي الإجهاد المتراكم إلى تراجع التركيز، وزيادة احتمالات الخطأ، وضعف جودة التواصل، وتأخر تنفيذ بعض المهام. ولهذا، ينبغي ألا يُنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها عدداً متاحاً من الأفراد فحسب، بل باعتبارها مورداً تتأثر كفاءته بالراحة والتدريب ووضوح المهام والدعم الإداري.

وتقتضي المعالجة تنظيم ساعات العمل والراحة وفق الأنظمة المعتمدة، وتوزيع الأعباء بصورة عادلة، وتوفير الإشراف اللازم، ومراعاة الكفاءة والتأهيل عند إسناد المهام، وتجنب تكليف العاملين بما يتجاوز قدراتهم أو صلاحياتهم.

كما ينبغي أن تتيح الإدارة للعاملين الإبلاغ عن العوائق التي تؤثر في قدرتهم على أداء المهام بأمان، وأن تتعامل مع هذه البلاغات بوصفها معلومات تساعد على تحسين الاستجابة، لا مجرد مؤشرات على ضعف الالتزام.

ثانياً: تعطل الاتصالات

قد تؤدي الظروف الاستثنائية إلى ضعف الاتصالات أو انقطاعها، سواء نتيجة تعطل البنية التحتية أو انقطاع الكهرباء أو الضغط على الشبكات أو تأثر بعض الأنظمة التقنية.

ويؤثر ذلك في سرعة تبادل المعلومات، وتنسيق المهام، وإيصال البلاغات، ومتابعة التطورات، وقد يؤدي إلى تأخر وصول التعليمات أو عدم وضوح المسؤوليات إذا لم تكن هناك ترتيبات بديلة معتمدة.

وتزداد أهمية الاتصال في الظروف الاستثنائية؛ لأن القرارات قد تعتمد على معلومات متغيرة، ولأن التنسيق بين الحراسة والسلامة والإدارة والفرق الفنية والجهات المختصة يحتاج إلى قنوات موثوقة وواضحة.

ولذلك، ينبغي أن تتضمن خطط الاستجابة ترتيبات لاستمرارية الاتصالات، وتحديد وسائل الاتصال المعتمدة، ومسؤوليات الإبلاغ، وآليات توثيق المعلومات المهمة عند تعطل بعض الوسائل المعتادة.

كما يجب مراعاة سرية المعلومات وصلاحيات الاطلاع عليها، وتجنب نشر بيانات غير مؤكدة أو استخدام قنوات غير مصرح بها لتبادل المعلومات الحساسة.

ويُستحسن أن تُراجع ترتيبات الاتصال البديلة بصورة دورية، وأن يُتحقق من قابليتها للاستخدام ضمن الظروف التي أُعدت لمواجهتها.

ثالثاً: نقص الموارد

قد تؤدي الظروف الاستثنائية إلى انخفاض الموارد المتاحة أو ارتفاع الطلب عليها، بما يشمل العاملين والمعدات ووسائل الاتصال والطاقة والمياه والإمدادات التشغيلية.

وقد ينتج النقص عن تعطل سلاسل الإمداد، أو تعذر وصول الموظفين، أو زيادة حجم العمل، أو تزامن عدة أحداث تستدعي استخدام الموارد نفسها.

وفي هذه الحالات، يصبح ترتيب الأولويات ضرورة إدارية لضمان توجيه الموارد إلى الوظائف الأكثر أهمية، مع المحافظة على الحد الأدنى اللازم من السلامة والكفاءة التشغيلية.

وينبغي أن يستند هذا الترتيب إلى تقييم المخاطر وأهمية الخدمات، وأن يتم بالتنسيق مع الإدارة والجهات المختصة، لا على أساس تقديرات فردية غير موثقة.

كما يجب أن تُراعى كفاءة العاملين عند إعادة توزيع المهام، وألا يُعالج نقص الموارد بتحميل الأفراد أعباء غير آمنة أو بإسناد مهام تخصصية إلى غير المؤهلين.

ويسهم توثيق أوجه النقص وآثارها في تحديد الاحتياجات الفعلية، وتطوير خطط الاستمرارية، ومراجعة تقديرات الموارد والميزانيات في ضوء الخبرة المكتسبة.

رابعاً: ارتفاع أعداد المراجعين أو المتضررين

قد تؤدي بعض الظروف الاستثنائية، ولا سيما الأزمات الصحية والحوادث الكبرى والاضطرابات التي تؤثر في الخدمات العامة، إلى زيادة أعداد المراجعين أو المتضررين أو الأشخاص الذين يحتاجون إلى معلومات أو مساعدة.

وقد يترتب على ذلك ارتفاع الضغط على المداخل ومناطق الانتظار والخدمات الإدارية، وزيادة الحاجة إلى تنظيم الحركة، وتوضيح التعليمات، والتنسيق مع الجهات المسؤولة عن تقديم الخدمات.

وتتمثل مسؤولية الحراسة في دعم التنظيم الإداري للحركة، والمحافظة على انسياب الدخول والخروج وفق الإجراءات المعتمدة، وتوجيه الأشخاص إلى الجهات المختصة، والإبلاغ عن الحالات التي تتطلب تدخلاً إضافياً.

ويجب أن يراعي التعامل مع المراجعين والمتضررين الكرامة الإنسانية، والاحتياجات الخاصة، وعدم التمييز، وحماية الخصوصية، مع تطبيق الضوابط التنظيمية بصورة متناسبة وعادلة. كما ينبغي أن تكون المعلومات المقدمة للجمهور واضحة ومتسقة، وأن تُحال الاستفسارات التي تتجاوز اختصاص الحراسة إلى الجهات المخولة بالإجابة عنها. وتساعد الاستعدادات الإدارية المسبقة على الحد من الارتباك، وتحسين استخدام الموارد، وتقليل احتمالات نشوء مشكلات إضافية بسبب الازدحام أو ضعف التواصل.

خامساً: تعطل بعض الأنظمة

قد تتعرض الأنظمة المستخدمة في تشغيل المنشأة أو دعم الحراسة لأعطال تؤثر في وظائفها المعتادة، مثل أنظمة المراقبة أو التحكم في الدخول أو الاتصالات أو إدارة المعلومات أو بعض الخدمات الأساسية.

ويختلف أثر التعطل باختلاف وظيفة النظام، ومدى اعتماد العمليات الأخرى عليه، ومدة الانقطاع، وتوافر البدائل المناسبة.

وقد يكون العطل محدوداً لا يؤثر بصورة جوهرية في أداء المنشأة، بينما قد يؤدي تعطل نظام يعتمد عليه عدد من الوظائف إلى اضطراب أوسع يستلزم إعادة تقييم الأولويات وتفعيل الإجراءات البديلة.

وينبغي أن تتولى الجهات الفنية المختصة تقييم العطل ومعالجته، بينما تلتزم الحراسة بالإبلاغ عنه، واتباع الإجراءات البديلة المعتمدة، وتوثيق أثره في تنفيذ المهام.

كما يجب ألا يفترض أن جميع الأنظمة المتعطلة يمكن استعادتها بالسرعة نفسها، ولذلك ينبغي أن تستند القرارات المتعلقة باستمرار العمل أو تقييده إلى تقييم فني وتشغيلي مناسب.

وتُستخدم المعلومات الناتجة عن الأعطال في مراجعة موثوقية الأنظمة، وكفاءة الصيانة، وملاءمة البدائل، ومدى الحاجة إلى تحسين ترتيبات استمرارية الأعمال.

سادساً: تعقيد عملية اتخاذ القرار

قد تؤدي الظروف الاستثنائية إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار بسبب نقص المعلومات، وتداخل الاختصاصات، وتعارض بعض الاحتياجات، ومحدودية الوقت، وعدم وضوح المسار المحتمل للحدث.

وقد تحتاج الإدارة إلى الموازنة بين حماية الأرواح، واستمرار الخدمات الأساسية، والمحافظة على الأصول، وتوافر الموارد، والالتزامات القانونية والتنظيمية.

وفي مثل هذه الحالات، تبرز أهمية وضوح مستويات المسؤولية والصلاحيات، وتحديد الجهة المخولة باتخاذ القرار، وتوفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، وتوثيق القرارات المهمة وأسبابها.

كما ينبغي التمييز بين القرارات التي يمكن اتخاذها ضمن المستوى التشغيلي المعتاد، والقرارات التي تستلزم الرجوع إلى الإدارة العليا أو الجهات المختصة، منعاً للتأخر أو تجاوز الصلاحيات.

وتساعد الإجراءات المسبقة وخطط الطوارئ والتدريب على تقليل الغموض، لكنها لا تلغي الحاجة إلى التقدير المهني عند ظهور ظروف لم تغطها الخطط بصورة كاملة. ويجب أن تكون القرارات قابلة للمراجعة عند تغير المعطيات، وأن يُقيّم أثرها بصورة مستمرة، مع مراعاة مبدئي الضرورة والتناسب والالتزام بالأنظمة النافذة.

سابعًا: تراجع جودة المعلومات والتوثيق

قد تؤدي كثافة الأحداث وتسارعها إلى زيادة احتمالات نقص المعلومات أو تكرارها أو تضاربها، كما قد يتأخر تسجيل بعض الوقائع أو توثيق القرارات إذا لم تكن إجراءات العمل البديلة واضحة. ويؤثر ضعف المعلومات في تقدير الموقف، وتوزيع الموارد، وتحديد المسؤوليات، ومراجعة القرارات بعد انتهاء الحدث.

ولذلك، ينبغي المحافظة على حد مناسب من التوثيق يتناسب مع طبيعة الموقف، مع إعطاء الأولوية للمعلومات الضرورية لفهم الحدث، وحماية الأشخاص، ومتابعة الإجراءات، والوفاء بالمتطلبات القانونية والتنظيمية.

كما يجب التمييز في السجلات بين الوقائع المؤكدة والتقديرات الأولية، وتحديد مصدر المعلومات وتوقيتها كلما أمكن، وتحديث البيانات عند ظهور معلومات أكثر دقة.

وبعد انتهاء الحدث، ينبغي استكمال ما يلزم من التوثيق وفق الإجراءات المعتمدة، وحفظ السجلات ذات الصلة، واستخدامها في تحليل الأداء واستخلاص الدروس.

ثامنًا: التأثير في استمرارية الخدمات الأساسية

قد تتجاوز آثار الظروف الاستثنائية حدود الحراسة لتؤثر في قدرة المنشأة على مواصلة تقديم خدماتها الأساسية، ولا سيما عندما تتداخل الأعطال أو تتعطل الموارد التي تعتمد عليها عدة وظائف.

ويقتضي التعامل مع هذا الأثر تحديد الوظائف التي لا يمكن تعليقها دون عواقب جسيمة، والوظائف التي يمكن تقليصها أو تأجيلها، والحد الأدنى من الموارد اللازم لاستمرار كل وظيفة، وفق خطط استمرارية الأعمال المعتمدة.

ويتمثل دور الحراسة في دعم هذه الخطط ضمن اختصاصها، والمحافظة على سلامة الأشخاص، وتنظيم الحركة، والإبلاغ عن الوقائع، والتنسيق مع الإدارات المسؤولة عن التشغيل والسلامة والخدمات الفنية.

ولا تُعد الحراسة بديلاً عن إدارة استمرارية الأعمال، لكنها عنصر مساند فيها؛ إذ تعتمد فاعلية الاستمرارية على تكامل الجوانب الإدارية والفنية والبشرية والأمنية.

وتساعد مراجعة هذا الجانب على إدراك أن نجاح الاستجابة لا يُقاس فقط باحتواء الحدث المباشر، بل أيضًا بقدرة المنشأة على الحد من تعطل وظائفها الأساسية واستعادة مستوى التشغيل المناسب في الوقت الملائم.

الفصل الرابع عشر: التخطيط المسبق للحراسة في الظروف الاستثنائية

المبحث الأول: إعداد خطط الطوارئ

تُعد خطة الطوارئ وثيقة تنظيمية تحدد الإطار العام للتعامل مع الأحداث التي قد تهدد سلامة الأشخاص أو الممتلكات أو استمرارية الوظائف الأساسية للمنشأة. وتوضح الخطة الحالات التي تستدعي تفعيلها، والمسؤوليات والصلاحيات، وآليات الإبلاغ، والموارد اللازمة، وسبل التنسيق مع الجهات المعنية.

ولا تتحقق فاعلية الخطة بمجرد إعدادها واعتمادها، بل تتوقف كذلك على وضوحها، وملاءمتها لطبيعة المنشأة ومخاطرها، ومعرفة العاملين بأدوارهم، وتوافر الموارد الضرورية لتنفيذها، واختبارها ومراجعتها دوريًا.

أولاً: تحديد الحالات التي تستدعي تفعيل الخطة

تبدأ عملية إعداد خطة الطوارئ بتحديد أنواع الأحداث التي قد تستدعي الانتقال من إجراءات التشغيل المعتادة إلى ترتيبات استجابة خاصة. ويبنى هذا التحديد على نتائج تقييم المخاطر، وطبيعة نشاط المنشأة، وأهمية وظائفها، ومدى تأثرها المحتمل بالحوادث الداخلية والخارجية.

وقد تشمل الحالات التي تستدعي تفعيل الخطة الحرائق، والكوارث الطبيعية، والحوادث الصناعية، والانقطاعات المؤثرة في الخدمات الأساسية، والأزمات الصحية، والأعطال التقنية واسعة النطاق، وغيرها من الأحداث التي تتجاوز قدرة الإجراءات المعتادة على احتوائها. وينبغي ألا يقتصر تحديد الحالات على تسمية الأحداث المحتملة، بل يجب أن يوضح المؤشرات والمعايير التي تستدعي تفعيل الخطة، مثل وجود خطر على الأرواح، أو تعطل وظيفة أساسية، أو الحاجة إلى إخلاء جزء من المنشأة، أو استلزام الحدث تنسيقاً يتجاوز المستوى التشغيلي المعتاد.

كما ينبغي التمييز بين الحالات التي يمكن التعامل معها بالإجراءات اليومية، والحالات التي تتطلب استجابة موسعة، والحالات التي تستدعي تفعيل ترتيبات إدارة الأزمات بالتنسيق مع الجهات المختصة.

ويُراعى عند وضع هذه المعايير أن تكون واضحة وقابلة للتطبيق، وأن تحدد الجهة المخولة بإعلان تفعيل الخطة، والجهة البديلة عند تعذر وصول المسؤول المعني، وفق الهيكل التنظيمي والصلاحيات المعتمدة.

ومن الضروري كذلك تحديد الحالات التي تستوجب الإبلاغ الفوري إلى الجهات المختصة، حتى إذا لم يصدر قرار رسمي بتفعيل الخطة؛ إذ قد يتطلب بعض الأحداث تدخلاً عاجلاً لحماية الأشخاص، ولا ينبغي أن يؤدي انتظار الموافقات الإدارية إلى تأخير إجراءات السلامة الضرورية. ويُراجع هذا الجزء من الخطة دوريًا، خصوصًا عند تغيير طبيعة نشاط المنشأة، أو إدخال أنظمة جديدة، أو تعديل ترتيبات التشغيل، أو ظهور مخاطر لم تكن مدرجة في التقييم السابق.

ثانيًا: توزيع المسؤوليات

يُعد وضوح المسؤوليات من الشروط الأساسية لنجاح خطط الطوارئ؛ لأن غموض الاختصاصات قد يؤدي إلى تضارب القرارات، أو تكرار الجهود، أو تأخر الاستجابة، أو تحميل بعض العاملين مهام لا تدخل في نطاق اختصاصهم.

وينبغي أن تحدد الخطة مسؤوليات الإدارة العليا، وإدارة الحراسة، وإدارات التشغيل والصيانة والسلامة، والموارد البشرية، وتقنية المعلومات، وغيرها من الجهات التي تتصل مهامها بطبيعة الحدث.

وتتضمن مسؤوليات الإدارة العليا اعتماد الخطط، وتوفير الموارد، وتحديد مستويات الصلاحيات، واتخاذ القرارات التي تتجاوز الاختصاص التشغيلي المعتاد. أما إدارة الحراسة، فتتمثل مسؤولياتها الأساسية في تنفيذ الإجراءات المعتمدة ضمن نطاق اختصاصها، والإبلاغ عن الوقائع، وتنظيم الحركة وفق التعليمات، والمحافظة على سلامة الأشخاص، والتنسيق مع الجهات المعنية.

وتتولى الجهات الفنية المختصة المهام المرتبطة بتقييم الأعطال ومعالجتها، بينما تضطلع الجهات المختصة بالسلامة والطوارئ والجهات الأمنية أو الصحية، بحسب طبيعة الحدث، بالأعمال التي تدخل ضمن اختصاصاتها النظامية والمهنية.

ويجب أن تتضمن الخطة تحديد المسؤول الأساسي عن كل مهمة، والجهة البديلة عند غيابه أو تعذر قيامه بعمله، وحدود التفويض، وآلية اعتماد القرارات، ومسار رفع المسائل التي تتجاوز الصلاحيات المتاحة.

كما ينبغي أن تكون المسؤوليات مفهومة للعاملين، لا مجرد بنود مكتوبة في وثيقة إدارية؛ ويتحقق ذلك من خلال التدريب والتوعية والتمارين الدورية، وإتاحة التعليمات ذات الصلة لكل فئة وظيفية.

ولا يعني توزيع المسؤوليات فصل الجهات عن بعضها، بل تنظيم عملها ضمن إطار تنسيقي موحد، بحيث يعرف كل طرف واجباته، والجهة التي يتواصل معها، والمعلومات التي ينبغي أن يقدمها، والقرارات التي يملك صلاحية اتخاذها.

ثالثاً: تحديد مسارات الإبلاغ

تمثل مسارات الإبلاغ عنصراً محورياً في خطة الطوارئ؛ لأنها تضمن انتقال المعلومات المتعلقة بالحدث إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب، وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، وتحد من تضارب المعلومات أو تأخر وصولها.

وينبغي أن تحدد الخطة الجهة التي يستقبل لديها البلاغ، والجهة المسؤولة عن تقييمه الأولي، والجهات التي يجب إشعارها، والوسائل المعتمدة للإبلاغ، والحد الأدنى من المعلومات الواجب تضمينها في البلاغ.

ويُراعى أن تتناسب آلية الإبلاغ مع طبيعة الحدث ودرجة خطورته؛ فالحوادث التي تنطوي على خطر مباشر على الأرواح تستوجب الإبلاغ العاجل وفق الإجراءات المعتمدة، بينما يمكن التعامل مع الملاحظات التشغيلية الأقل إلحاحاً من خلال القنوات المعتادة.

وينبغي أن يتضمن البلاغ، بحسب طبيعة الحالة، وصفاً واضحاً للواقعة، ووقت اكتشافها، وموقعها العام داخل المنشأة، وآثارها الظاهرة، والإجراءات الأولية التي اتخذت، والاحتياجات

التي تستدعي تدخلًا إضافيًا. ويجب التمييز بين المعلومات المؤكدة والتقديرات الأولية، وتجنب تضمين البلاغ استنتاجات غير مستندة إلى معلومات موثوقة.

كما ينبغي أن تتضمن الخطة آلية لتأكيد استلام البلاغات المهمة، ومتابعة ما أُخذ بشأنها، وتوثيق القرارات والتوجيهات ذات الصلة. ويُسهم ذلك في الحد من فقدان المعلومات، ويساعد على مراجعة الأداء بعد انتهاء الحدث.

وعند تعطل وسائل الاتصال المعتادة، ينبغي الانتقال إلى البدائل المعتمدة مسبقًا، مع مراعاة سرية المعلومات وصلاحيات الاطلاع عليها، وعدم استخدام وسائل غير مصرح بها لتداول المعلومات الحساسة.

وتتطلب فاعلية مسارات الإبلاغ اختبارها دوريًا، والتحقق من معرفة العاملين بها، ومعالجة أوجه القصور التي تظهر أثناء التمارين أو المراجعات التشغيلية.

رابعًا: تحديد الموارد اللازمة

يتطلب إعداد خطة طوارئ قابلة للتنفيذ تقدير الموارد البشرية والمادية والتقنية والإدارية اللازمة للاستجابة للأحداث المحتملة، مع مراعاة اختلاف الاحتياجات بحسب نوع الحدث وحجمه ومدته.

وتشمل الموارد البشرية العاملين المؤهلين لتنفيذ المهام الأساسية، والمشرفين القادرين على متابعة الأداء وتنسيق الجهود، والبدائل التي يمكن الاستعانة بها عند غياب بعض العاملين أو تعذر وصولهم.

أما الموارد المادية والتقنية، فتشمل ما تحتاج إليه المنشأة لتنفيذ إجراءات الطوارئ واستمرار الوظائف ذات الأولوية، وفق طبيعة نشاطها وخططها المعتمدة. وقد تشمل وسائل الاتصال، ومعدات السلامة، ووسائل التوثيق، والأنظمة البديلة، والاحتياجات التشغيلية الأساسية.

وينبغي أن يستند تقدير الموارد إلى تحليل المخاطر وأهمية الوظائف، لا إلى افتراض أن جميع الأنشطة تستحق المستوى نفسه من الدعم في جميع الظروف. فقد تتطلب بعض الوظائف استمرارًا فوريًا، بينما يمكن تقليص أنشطة أخرى أو تأجيلها مؤقتًا دون آثار جسيمة.

كما يجب مراعاة إمكان تعطل بعض الموارد أو تعذر الوصول إليها أثناء الحدث، ولذلك لا يكفي تحديد الاحتياجات المعتادة، بل ينبغي تقييم مدى توافر البدائل وقدرة المنشأة على مواصلة العمل في ظل النقص المحتمل.

ويُراعى كذلك أن تكون الموارد المتاحة مناسبة من حيث الكفاءة والصيانة وسهولة الاستخدام، وأن يتلقى العاملون التدريب اللازم لاستخدامها ضمن حدود اختصاصاتهم.

ومن المهم ربط تقدير الموارد بالميزانية المعتمدة، وتحديد أولويات الإنفاق، ومراجعة الاحتياجات دوريًا، حتى لا تبقى الخطة معتمدة على موارد غير متاحة فعليًا أو على ترتيبات لم تُختبر صلاحيتها.

خامسًا: تنظيم التنسيق مع الجهات المختصة

قد تتجاوز آثار الظروف الاستثنائية قدرة المنشأة على الاستجابة المنفردة، مما يجعل التنسيق مع الجهات المختصة ضرورة لضمان تكامل الجهود وتحديد المسؤوليات وتبادل المعلومات ذات الصلة.

وتختلف الجهات التي يلزم التنسيق معها بحسب طبيعة المنشأة والحدث، وقد تشمل خدمات الطوارئ، والدفاع المدني، والجهات الصحية، والجهات الأمنية، ومقدمي الخدمات الأساسية، والجهات التنظيمية ذات الصلة.

وينبغي أن تحدد خطة الطوارئ مسؤوليات الاتصال بهذه الجهات، والجهة المخولة بالتواصل الرسمي، وآلية تبادل المعلومات، وحدود المعلومات التي يجوز مشاركتها، والإجراءات المعتمدة لطلب الدعم عند الحاجة.

كما يجب أن توضح الخطة العلاقة بين إدارة الحراسة والجهات الخارجية؛ فدور الحراسة هو تنفيذ المهام الداخلة ضمن اختصاصها، وتقديم المعلومات اللازمة، وتسهيل التنسيق وفق التعليمات المعتمدة، دون أن يحل ذلك محل اختصاص الجهات المخولة بإدارة أعمال الإنقاذ أو التدخل الفني أو الإجراءات الأمنية المتخصصة.

ويُستحسن أن تكون ترتيبات التنسيق معروفة ومراجعة مسبقاً، وأن تُختبر، حيثما أمكن، من خلال تمارين مشتركة أو إجراءات تحقق مناسبة، بما يساعد على اكتشاف أوجه الغموض ومعالجتها قبل وقوع الحدث.

كما ينبغي توثيق الاتصالات والقرارات المشتركة المهمة وفق الأنظمة المعتمدة، بما يدعم المساءلة، ويتيح تقييم مدى فاعلية التنسيق، ويعزز القدرة على تطوير الخطط مستقبلاً.

المبحث الثاني: مستويات الاستجابة

يقصد بمستويات الاستجابة الإطار التنظيمي الذي يحدد كيفية التعامل مع الحوادث وفق شدتها، واتساع أثارها، ومدى تأثيرها في الوظائف الأساسية، والموارد اللازمة لاحتوائها. ويساعد هذا الإطار على التمييز بين الحالات التي يمكن معالجتها ضمن التشغيل المعتاد، والحالات التي تتطلب تدخلاً إدارياً أوسع، والأحداث التي تستلزم تنسيقاً متعدد الجهات.

ولا ينبغي النظر إلى مستويات الاستجابة باعتبارها تصنيفات جامدة؛ فقد يتطور الحادث من مستوى محدود إلى مستوى أشد، أو تتضح المعلومات لاحقاً فتتغير تقديرات الخطورة. ولذلك، يجب أن تكون آليات التصعيد والانتقال بين المستويات واضحة وقابلة للتطبيق، وأن تستند إلى معايير موضوعية وصلاحيات معتمدة.

أولاً: الاستجابة للحوادث المحدودة

تُعد الحوادث محدودة النطاق تلك التي يمكن احتواؤها غالباً ضمن الموارد والإجراءات التشغيلية المعتادة، ولا تؤدي إلى اضطراب جوهري في الوظائف الأساسية للمنشأة أو إلى تهديد واسع لسلامة الأشخاص.

وتتولى الجهة المختصة داخل المنشأة التعامل مع هذه الحوادث وفق الإجراءات المعتمدة، مع إبلاغ المسؤول المباشر وتوثيق الواقعة بحسب طبيعتها ومتطلبات العمل.

وتشمل الاستجابة الأولية التحقق من المعلومات المتاحة، وتقدير ما إذا كانت الحالة تتطلب تدخلاً إضافياً، واتخاذ الإجراءات المسموح بها لحماية الأشخاص وتقليل الأضرار، ثم متابعة الموقف حتى التأكد من احتوائه أو رفعه إلى مستوى استجابة أعلى.

ولا يعني محدودية الحادث إغفال التوثيق أو التقليل من أهمية مراجعة أسبابه؛ فقد تكشف الحوادث الصغيرة عن أوجه قصور في الإجراءات أو التدريب أو الصيانة، وقد تساعد معالجتها المبكرة على منع تكرارها أو تطورها.

كما ينبغي أن تتضمن الإجراءات معيارًا واضحًا للتصعيد إذا تجاوزت الواقعة القدرة المعتادة على الاحتواء، أو ظهرت معلومات تدل على ارتفاع مستوى الخطر.

ثانيًا: التعامل مع الحوادث المؤثرة في التشغيل

تشمل هذه الفئة الحوادث التي تؤثر في قدرة المنشأة على أداء بعض وظائفها، أو تستلزم إعادة تنظيم الموارد والإجراءات، أو تتطلب تدخلًا يتجاوز المستوى التشغيلي المعتاد.

وقد تنشأ هذه الحالات عن تعطل خدمة أساسية، أو حادث يؤثر في سلامة منطقة من المنشأة، أو نقص ملحوظ في الموارد، أو عطل تقني ينعكس على عدد من الوظائف.

وفي هذه الحالات، ينبغي إشعار المسؤولين المعنيين، وتقييم الأثر التشغيلي، وتحديد الوظائف المتأثرة، واتخاذ التدابير المناسبة وفق خطة الطوارئ والصلاحيات المعتمدة.

وتؤدي إدارة الحراسة دورًا مساندًا في تنفيذ التعليمات، والمحافظة على سلامة الأشخاص، وتنظيم الحركة، والإبلاغ عن التطورات، وتوثيق الوقائع، والتنسيق مع الجهات المعنية داخل المنشأة.

أما القرارات المتعلقة بتعليق بعض الأنشطة، أو تغيير ترتيبات التشغيل، أو إعادة توزيع الموارد على نطاق واسع، فيجب أن تصدر عن الجهات المخولة وفق الهيكل التنظيمي والإجراءات المعتمدة.

ويجب أن تستمر متابعة الحالة طوال فترة الاستجابة، مع مراجعة مستوى الخطر، والتحقق من فاعلية الإجراءات، وتعديلها عند الحاجة، وتصعيد الحدث إذا اتسعت آثاره أو تعذر احتواؤه بالموارد المتاحة.

ثالثًا: إدارة الأزمات التي تتطلب تنسيقًا متعدد الجهات

تتطلب الأزمات التي تتجاوز نطاق إدارة واحدة أو تؤثر في وظائف متعددة تنسيقًا أوسع بين الجهات المعنية، وقد تستلزم تفعيل ترتيبات إدارة الأزمات على مستوى المنشأة أو الاستعانة بجهات خارجية مختصة.

وتتميز هذه الحالات عادةً بتداخل المسؤوليات، وتعدد الاحتياجات، واحتمال استمرار الحدث مدة طويلة، وارتفاع مستوى عدم اليقين بشأن آثاره أو مساره.

ويقتضي التعامل معها تحديد جهة القيادة الإدارية وفق الخطة المعتمدة، وتوضيح مسؤوليات الجهات المشاركة، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات التشغيلية، ومتابعة استخدام الموارد.

وينبغي أن يستند التنسيق إلى قنوات اتصال واضحة، وآليات معتمدة لتبادل المعلومات، وتوثيق القرارات المهمة، مع مراعاة اختلاف مستويات الصلاحيات والمسؤوليات بين الجهات المشاركة.

وتظل إدارة الحراسة جزءاً من منظومة الاستجابة، وليست بديلاً عن القيادة الإدارية أو الجهات المختصة. ويتمثل دورها في تنفيذ المهام المسندة إليها، وتقديم المعلومات المتعلقة بالوقائع التي ترصدها، ودعم الإجراءات التنظيمية التي تدخل ضمن اختصاصها. كما ينبغي أن تراعي إدارة الأزمة حماية الأرواح، واستمرارية الخدمات ذات الأولوية، وسلامة العاملين، والالتزامات القانونية، وأن تُراجع القرارات في ضوء تطور الحدث والموارد المتاحة. ويجب ألا يقتصر تقييم الاستجابة على مدى سرعة اتخاذ القرار، بل يشمل ملاءمته، ووضوح المسؤوليات، وكفاءة التنسيق، ومدى الحد من الأضرار والمحافظة على الوظائف الأساسية.

رابعاً: آليات التصعيد الإداري

يقصد بالتصعيد الإداري نقل التعامل مع الحادث إلى مستوى أعلى من المسؤولية أو التنسيق عندما تتجاوز الحالة الصلاحيات أو الموارد المتاحة في المستوى القائم، أو عندما تستدعي طبيعتها تدخل جهة مختصة إضافية.

ويهدف التصعيد إلى ضمان وصول المعلومات إلى الجهة القادرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت الملائم، وليس إلى نقل المسؤولية بصورة شكلية أو تعطيل الاستجابة بانتظار توجيهات لا تتطلبها طبيعة الحدث.

وينبغي أن تحدد الخطة معايير التصعيد، والجهة التي تبدأ إجراءه، والجهة التي تتلقى البلاغ، والمعلومات الواجب توفيرها، وآلية توثيق القرار والإجراءات المترتبة عليه.

ومن المعايير التي قد تستدعي التصعيد: تهديد سلامة الأشخاص، أو اتساع نطاق الحادث، أو تعطل وظيفة أساسية، أو الحاجة إلى موارد إضافية، أو تجاوز الصلاحيات المتاحة، أو تعذر احتواء الحدث ضمن المستوى التشغيلي القائم.

ويجب أن يراعي التصعيد ضرورة الإبلاغ العاجل عن المخاطر التي تهدد الأرواح، وعدم تأخير الإجراءات الأولية المسموح بها لحماية الأشخاص بسبب انتظار استكمال التسلسل الإداري.

كما ينبغي تحديد بدائل الاتصال والتكليف عند تعذر الوصول إلى المسؤول المعني، بما يضمن استمرار اتخاذ القرارات الضرورية وفق الصلاحيات المعتمدة.

ويُراعى في جميع الحالات توثيق وقت التصعيد، والجهة التي أبلغت، والمعلومات التي نُقلت، والتوجيهات التي صدرت، والإجراءات التي نُفذت، بما يدعم المراجعة اللاحقة والمساءلة.

خامساً: ضوابط العودة إلى الوضع الطبيعي

لا تنتهي إدارة الحادث بمجرد زوال الخطر المباشر؛ إذ قد تبقى آثار تشغيلية أو فنية أو إدارية تستلزم التحقق والمعالجة قبل استئناف العمل بصورة اعتيادية.

وتعني العودة إلى الوضع الطبيعي الانتقال المنظم من ترتيبات الاستجابة الاستثنائية إلى التشغيل المعتاد، أو إلى مستوى تشغيل مستقر تقره الجهات المختصة، بعد التحقق من توافر الشروط اللازمة لذلك.

وينبغي أن تستند العودة إلى معايير واضحة تتناسب مع طبيعة الحدث، وقد تشمل زوال الخطر المباشر، والتحقق من سلامة المرافق المتأثرة، واستعادة الخدمات الضرورية، وتوافر الموارد الأساسية، وصدور الموافقات المطلوبة من الجهات المختصة.

ولا يجوز لإدارة الحراسة أن تقرر بمفردها إعادة تشغيل المرافق أو السماح بالعودة إلى مناطق متأثرة بمخاطر فنية أو صحية أو إنشائية، ما لم تكن مخولة بذلك وفق الأنظمة المعتمدة. ويجب أن تصدر القرارات التخصصية عن الجهات المسؤولة عن تقييم السلامة والتشغيل. كما ينبغي تنظيم الانتقال من إجراءات الطوارئ إلى الإجراءات المعتادة، وتوضيح التوجيهات للعاملين، وتحديث السجلات، ومعالجة الآثار المتبقية، وتحديد أي قيود مؤقتة تستمر بعد انتهاء الحدث.

ويُستحسن إجراء مراجعة أولية بعد استقرار الوضع لتحديد المشكلات التي تحتاج إلى معالجة عاجلة، ثم إجراء تقييم أشمل للاستجابة عند اكتمال المعلومات اللازمة. وتُعد العودة إلى الوضع الطبيعي عملية إدارية وتشغيلية متدرجة، وليست مجرد إعلان بانتهاء الحادث؛ إذ تتطلب التحقق من استقرار الظروف، وسلامة الخدمات، ووضوح المسؤوليات، والقدرة على مواصلة العمل دون تعريض الأشخاص أو الممتلكات لمخاطر غير مقبولة.

المبحث الثالث: استمرارية أعمال الحراسة

تعني استمرارية أعمال الحراسة قدرة المنشأة على المحافظة على الحد الأدنى الضروري من وظائف الحراسة خلال الظروف الاستثنائية، والاستمرار في أداء المهام ذات الأولوية رغم تعطل بعض الموارد أو تغير ظروف التشغيل.

وترتبط استمرارية الحراسة باستمرارية أعمال المنشأة عمومًا؛ لأن الحراسة تؤدي وظائف مساندة تتصل بسلامة الأشخاص، وتنظيم الوصول، والإبلاغ عن الحوادث، ودعم تنفيذ الإجراءات المعتمدة. ومع ذلك، فإن استمرارية الحراسة لا تغني عن خطط استمرارية الأعمال، بل تمثل أحد مكوناتها التي ينبغي تنسيقها مع بقية الوظائف الأساسية.

وتتطلب الاستمرارية تحديد الوظائف التي لا يمكن إيقافها، وتقدير الموارد الدنيا اللازمة، وتوفير البدائل البشرية والتقنية، وتنظيم استمرار الاتصال، ومعالجة الاعتماد المفرط على مورد أو نظام واحد.

أولاً: تحديد الوظائف التي لا يمكن إيقافها

تبدأ عملية التخطيط لاستمرارية أعمال الحراسة بتحديد الوظائف التي يؤدي توقفها إلى مخاطر غير مقبولة على سلامة الأشخاص أو حماية الممتلكات أو استمرارية الخدمات الأساسية. ولا يعني ذلك أن جميع مهام الحراسة يجب أن تستمر بالمستوى نفسه أثناء الظروف الاستثنائية، بل ينبغي التمييز بين الوظائف الأساسية التي تتطلب الاستمرار، والوظائف التي يمكن تقليصها أو تأجيلها مؤقتًا، والأنشطة التي يمكن إعادة تنظيمها دون آثار جوهريّة.

ويُبنى هذا التحديد على نتائج تقييم المخاطر، وطبيعة المنشأة، وأهمية خدماتها، والالتزامات القانونية والتنظيمية، ومدى اعتماد الإدارات الأخرى على أعمال الحراسة.

وقد تشمل الوظائف ذات الأولوية المحافظة على سلامة الأشخاص، والاستجابة للبلاغات العاجلة، وتنفيذ التعليمات المتعلقة بالإخلاء والسلامة، وتنظيم الوصول وفق الإجراءات المعتمدة، وتوثيق الوقائع المهمة، والتواصل مع الجهات المختصة عند الحاجة.

ويجب أن يُحدد لكل وظيفة أساسية الغرض منها، والجهة المسؤولة عنها، ومستوى الخدمة الأدنى المطلوب، والموارد التي تعتمد عليها، والآثار المحتملة لتوقفها.

كما ينبغي مراعاة إمكان تغير الأولويات أثناء الحدث؛ فقد تصبح بعض المهام أكثر أهمية في مرحلة معينة، بينما تراجع أولوية مهام أخرى. ولذلك، يجب أن تكون ترتيبات الاستمرارية قابلة للمراجعة وفق تطور الموقف، وبما يتفق مع الصلاحيات المعتمدة. ويساعد هذا التحديد على تجنب استنزاف الموارد في أنشطة أقل أهمية على حساب الوظائف التي يتوقف عليها أمن الأشخاص وسلامة المنشأة واستمرار خدماتها.

ثانيًا: تحديد الحد الأدنى من الموارد اللازمة

بعد تحديد الوظائف الأساسية، ينبغي تقدير الحد الأدنى من الموارد البشرية والمادية والتقنية اللازمة لاستمرارها بمستوى مقبول من الكفاءة والسلامة. ويشمل ذلك تحديد الاحتياجات من العاملين المؤهلين، والإشراف الإداري، ووسائل الاتصال، والمعدات الضرورية، والأنظمة المساندة، والموارد التشغيلية التي لا يمكن أداء الوظائف الأساسية دونها.

ويجب أن يستند التقدير إلى طبيعة المهام الفعلية والظروف التي قد تعمل فيها المنشأة، لا إلى الأعداد أو الموارد المتاحة في الظروف المعتادة وحدها. كما ينبغي مراعاة احتمالات غياب بعض العاملين، أو تعذر وصولهم، أو تعطل بعض الأنظمة، أو تأخر الإمدادات، أو ارتفاع حجم العمل بصورة تفوق المعدلات المعتادة. ومن الضروري ألا يؤدي تقليل الموارد إلى مستوى غير مناسب إلى تعريض العاملين للخطر أو إضعاف القدرة على أداء المهام الأساسية. فالهدف من تحديد الحد الأدنى ليس خفض الموارد على نحو مجرد، بل ضمان استمرار الوظائف ذات الأولوية ضمن مستوى مقبول من السلامة والفاعلية.

ويُراعى كذلك تحديد المسؤول عن مراجعة الاحتياجات وتوفيرها، وآلية طلب الموارد الإضافية، والبدائل المتاحة عند تعذر الحصول عليها، بما يجعل ترتيبات الاستمرارية قابلة للتطبيق الفعلي.

وتساعد المراجعة الدورية لهذه التقديرات على كشف الفجوة بين الموارد المفترضة والموارد المتاحة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها قبل وقوع الظروف الاستثنائية.

ثالثًا: توفير البدائل البشرية والتقنية

تتطلب استمرارية أعمال الحراسة الاستعداد لاحتقال تعذر بعض الموارد البشرية أو التقنية التي تعتمد عليها العمليات المعتادة. ولذلك، ينبغي تحديد البدائل الممكنة، والتحقق من صلاحيتها، وتوضيح شروط استخدامها والمسؤوليات المرتبطة بها.

أ. البدائل البشرية

تشمل البدائل البشرية وجود عاملين مؤهلين يمكن الاستعانة بهم عند غياب بعض الموظفين، أو توزيع المهام بين العاملين وفق الكفاءة والتدريب، أو توفير ترتيبات إشراف بديلة عند تعذر حضور المسؤول الأساسي.

ويجب أن يتم ذلك وفق الأنظمة المنظمة للعمل، مع مراعاة ساعات العمل والراحة، ومتطلبات السلامة المهنية، والتأهيل اللازم لأداء كل مهمة.

ولا ينبغي أن يؤدي الاعتماد على البدائل إلى إسناد أعمال تخصصية إلى أفراد غير مؤهلين، أو تجاوز الصلاحيات المهنية، أو تكليف العاملين بأعباء تؤثر في سلامتهم أو كفاءة أدائهم.

ب. البدائل التقنية

تشمل البدائل التقنية الوسائل المعتمدة التي يمكن استخدامها عند تعطل بعض الأنظمة أو عدم توافرها، مثل وسائل الاتصال البديلة، أو إجراءات التوثيق اليدوي المؤقتة، أو ترتيبات التشغيل البديلة التي تقرها الجهات الفنية المختصة.

وينبغي أن تكون هذه البدائل محددة مسبقًا، وأن تُراجع للتأكد من ملاءمتها للغرض المطلوب، وأن يتلقى العاملون التدريب اللازم على استخدامها.

كما يجب تحديد الشروط التي تسمح بالانتقال إلى البديل، والجهة المخولة باعتماده، وآلية العودة إلى النظام المعتاد بعد استعادة الخدمة.

ويُراعى في جميع البدائل الحفاظ على سرية المعلومات، وسلامة السجلات، والالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية، وتجنب استخدام وسائل غير معتمدة قد تنشئ مخاطر إضافية.

وتزداد فاعلية البدائل عندما تُختبر دوريًا، وتُوثق نتائج اختبارها، وتُعالج أوجه القصور التي تظهر قبل الحاجة إلى استخدامها في حادث فعلي.

رابعًا: تنظيم استمرارية الاتصال

تُعد استمرارية الاتصال شرطًا أساسيًا لاستمرار أعمال الحراسة؛ إذ تعتمد عليها عملية الإبلاغ عن الحوادث، وتلقي التعليمات، وتنسيق المهام، ومتابعة تطورات الموقف، والتواصل مع الجهات المعنية.

ولتحقيق ذلك، ينبغي تحديد قنوات الاتصال المعتمدة، والمسؤوليات المرتبطة باستخدامها، وآليات الانتقال إلى البدائل عند تعطل الوسائل المعتادة، مع مراعاة سرية المعلومات وأهمية وصول البلاغات العاجلة في الوقت المناسب.

كما يجب تحديد المعلومات التي ينبغي استمرار تداولها أثناء الحدث، والجهات المخولة باستقبالها، وآليات توثيقها، وكيفية التحقق من صحة المعلومات المهمة قبل اعتمادها في القرارات.

وينبغي أن تكون ترتيبات الاتصال واضحة للعاملين، وألا تعتمد على معرفة شخصية غير موثقة أو على وجود فرد واحد يمتلك المعلومات الضرورية لتشغيل المنظومة.

كما يجب مراعاة حماية البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة، وقصر الاطلاع عليها وتداولها على من تقتضي طبيعة مهامهم ذلك وفق الصلاحيات المعتمدة.

ويُستحسن اختبار وسائل الاتصال البديلة بصورة دورية، والتحقق من قدرة العاملين على استخدامها، ومراجعة الإجراءات عند حدوث تغيرات في البنية التقنية أو التنظيمية.

وبعد استعادة الاتصالات المعتادة، ينبغي التحقق من استكمال البلاغات والسجلات التي تأثرت بالانقطاع، ومراجعة أي معلومات لم تصل في الوقت المناسب، بما يقلل من احتمالات فقدان البيانات أو استمرار آثار الانقطاع.

خامسًا: معالجة الاعتماد على مورد أو نظام واحد

يُعد الاعتماد المفرط على مورد واحد أو نظام واحد من العوامل التي قد تزيد هشاشة منظومة الحراسة عند وقوع الظروف الاستثنائية؛ إذ يمكن أن يؤدي تعطل هذا المورد أو النظام إلى التأثير في عدة وظائف في الوقت نفسه.

وقد يظهر هذا الاعتماد في الموارد البشرية، عندما ترتبط معرفة إجراء مهم أو القدرة على تنفيذه بشخص واحد، أو في الجانب التقني، عندما تعتمد عدة وظائف أساسية على نظام لا يتوافر له بديل مناسب، أو في الجانب التشغيلي، عندما يتوقف استمرار العمل على مورد لا يمكن تعويضه في الوقت المناسب.

وتقتضي معالجة هذا النوع من الاعتماد تحديد الموارد والأنظمة التي يؤدي تعطلها إلى آثار واسعة، وتقييم البدائل المتاحة، ووضع ترتيبات مناسبة لتقليل احتمالات التوقف أو الحد من آثاره.

وفي الموارد البشرية، يمكن دعم الاستمرارية من خلال نقل المعرفة المهنية، وتدريب أكثر من شخص على المهام الضرورية، وتوثيق الإجراءات، وتحديد البدائل الإدارية عند غياب المسؤولين الأساسيين.

أما في الأنظمة التقنية، فينبغي التعاون مع الجهات الفنية لتقييم الاعتمادية، وتحديد إمكانات الاستعادة، وتوفير البدائل التي تتناسب مع أهمية الوظائف، مع مراعاة متطلبات الصيانة والأمن السيبراني وحماية المعلومات.

وفيما يتعلق بالموردين ومقدمي الخدمات، ينبغي تقييم مدى تأثير تعطل خدماتهم في أعمال المنشأة، والنظر في البدائل الممكنة وفق الاحتياجات والميزانية والالتزامات التعاقدية. ولا يعني تقليل الاعتماد على مصدر واحد ضرورة إنشاء بدائل متماثلة لكل مورد أو نظام؛ إذ ينبغي أن تتناسب التدابير مع مستوى المخاطر، وتكلفة البدائل، وأهمية الوظيفة، والمدة المقبولة لاستعادة الخدمة.

ويُراعى كذلك أن البديل لا يحقق الغرض المطلوب لمجرد وجوده، بل يجب التحقق من قابليته للاستخدام في الظروف الفعلية، وتحديد المسؤول عن تشغيله، وتوثيق الإجراءات اللازمة للانتقال إليه والعودة إلى الوضع المعتاد.

سادساً: مراجعة ترتيبات الاستمرارية واختبارها

تتطلب استمرارية أعمال الحراسة مراجعة دورية للخطط والموارد والبدائل، للتأكد من أنها ما تزال مناسبة لطبيعة المنشأة ومخاطرها واحتياجاتها التشغيلية.

ويجب أن تشمل المراجعة التحقق من وضوح الوظائف الأساسية، وكفاية الموارد، وصلاحيات البدائل، وفاعلية الاتصال، ومعرفة العاملين بمسؤولياتهم، ومدى اتساق ترتيبات الحراسة مع خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال في المنشأة.

كما ينبغي اختبار الترتيبات من خلال مراجعة الوثائق، والتمارين المناسبة، والتحقق من جاهزية الموارد والأنظمة، دون تعريض الأشخاص أو المرافق لمخاطر غير مبررة.

وتُوثق نتائج الاختبارات والمراجعات، وتُحدد أوجه القصور والإجراءات اللازمة لمعالجتها، والمسؤول عن تنفيذ كل إجراء، والمدة الزمنية المناسبة لإنجازه.

ويجب تحديث ترتيبات الاستمرارية عند حدوث تغيرات جوهرية في نشاط المنشأة أو هيكلها التنظيمي أو مواردها أو أنظمتها التقنية أو طبيعة المخاطر التي تواجهها. وتسهم هذه المراجعة المستمرة في تحويل خطة الاستمرارية من وثيقة ثابتة إلى قدرة مؤسسية قابلة للتطبيق والتطوير، بما يعزز جاهزية منظومة الحراسة وقدرتها على أداء وظائفها الأساسية في الظروف الاستثنائية.

الفصل الخامس عشر: القيادة واتخاذ القرار أثناء الأزمات

المبحث الأول: تنظيم القيادة في الظروف الاستثنائية

يمثل تنظيم القيادة الأساس الذي تنتظم في إطاره المسؤوليات والقرارات والإجراءات أثناء الأزمات. فكلما كانت جهة القيادة واضحة، والصلاحيات محددة، وقنوات الاتصال معروفة، أمكن الحد من تضارب التوجيهات، وتكرار الجهود، وتأخر الاستجابة.

ولا يقتصر تنظيم القيادة على تحديد المسؤول الأعلى، بل يشمل بناء علاقة متكاملة بين القيادة الإدارية والجهات التنفيذية والفنية، وتحديد آليات التفويض والتفويض، وتنظيم التنسيق مع الجهات الخارجية ذات الاختصاص. ويجب أن يراعي هذا التنظيم طبيعة المنشأة وحجمها، ونوع المخاطر التي تواجهها، والالتزامات القانونية والتنظيمية المرتبطة بنشاطها.

أولاً: تحديد جهة القيادة المسؤولة

يبدأ تنظيم القيادة بتحديد الجهة المخولة بإدارة الأزمة على مستوى المنشأة، والجهات التي تتولى تنفيذ المهام المرتبطة بها، وفق الهيكل التنظيمي وخطة الطوارئ المعتمدة. وتتمثل أهمية هذا التحديد في توحيد مرجعية القرارات الإدارية، ومنع تعدد مصادر التوجيه، وضمان وجود جهة مسؤولة عن متابعة تطورات الأزمة وتنسيق الجهود وتحديد الأولويات. وينبغي أن تحدد الخطة مسبقاً المسؤول عن قيادة الاستجابة، والجهة البديلة عند غيابه أو تعذر قيامه بمهامه، والشروط التي تستدعي نقل مسؤولية القيادة إلى مستوى إداري أعلى. كما يجب توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية العامة والقيادات الفنية المتخصصة؛ لأن بعض القرارات تتطلب تقديرًا فنيًا لا يدخل ضمن اختصاص إدارة الحراسة.

ويُراعى في هذا السياق التمييز بين قيادة الاستجابة على مستوى المنشأة، وإدارة المهام التخصصية، والإشراف على تنفيذ أعمال الحراسة. فقد تتولى الإدارة العليا تنسيق الاستجابة العامة واتخاذ القرارات المؤسسية، بينما تتولى إدارة الحراسة تنفيذ الإجراءات الداخلة ضمن اختصاصها، وتتولى الإدارات الفنية تقييم الأعطال والمخاطر المرتبطة بمجالات عملها. ولا يعني تحديد جهة القيادة تركيز جميع القرارات التفصيلية في يد شخص واحد؛ إذ قد يؤدي ذلك إلى إبطاء الاستجابة وإرباك العمل. والأصل أن تُوزع الصلاحيات التنفيذية على المستويات المناسبة، مع بقاء المسؤولية عن القرارات الجوهرية ضمن الجهة المخولة، وفق الأنظمة والإجراءات المعتمدة.

كما ينبغي أن يكون ترتيب القيادة معلومًا للعاملين، وأن يتلقى المسؤولون المعنيون التدريب اللازم على أداء أدوارهم، حتى لا يصبح وضوح القيادة أمرًا نظريًا لا يظهر أثره عند وقوع الأزمة.

ثانيًا: توزيع الاختصاصات

يُعد توزيع الاختصاصات من المتطلبات الأساسية لفاعلية القيادة؛ لأنه يحدد نطاق مسؤولية كل جهة، ويمنع التداخل بين الأدوار، ويساعد على توجيه الموارد نحو المهام ذات الأولوية. وينبغي أن يشمل توزيع الاختصاصات إدارة المنشأة، وإدارة الحراسة، وإدارات التشغيل والصيانة والسلامة، والموارد البشرية، وتقنية المعلومات، وغيرها من الإدارات التي ترتبط مهامها بطبيعة الأزمة.

ويُراعى عند تحديد الاختصاصات بيان المهام التي تتولاها كل جهة، والقرارات التي تملك صلاحية اتخاذها، والجهات التي يجب التشاور معها، والمسائل التي تستوجب التصعيد الإداري أو الإحالة إلى جهة مختصة.

وتتولى إدارة الحراسة، في حدود اختصاصها، متابعة تنفيذ الإجراءات الأمنية المعتمدة، والإبلاغ عن الوقائع، وتنظيم الحركة وفق التعليمات، والمساهمة في حماية الأشخاص والممتلكات، وتقديم المعلومات اللازمة للجهات المسؤولة عن إدارة الأزمة.

أما تقييم المخاطر الفنية، ومعالجة الأعطال التخصصية، واتخاذ القرارات الصحية أو الإنشائية أو غيرها من القرارات المهنية، فينبغي أن تُسند إلى الجهات المختصة بها. ويساعد هذا الفصل بين الاختصاصات على تجنب القرارات غير المستندة إلى معرفة فنية كافية، ويعزز تكامل الجهود بين الجهات المعنية.

ومن المهم كذلك تحديد العلاقة بين المسؤولية والصلاحية؛ فلا ينبغي تكليف جهة بمهمة دون منحها الصلاحيات والموارد الضرورية لتنفيذها، كما لا ينبغي توسيع صلاحيات أي جهة بما يتجاوز ما تسمح به الأنظمة والتعليمات.

ويُستحسن توثيق توزيع الاختصاصات في مصفوفة مسؤوليات واضحة، تبين الجهة المسؤولة عن التنفيذ، والجهة صاحبة الاعتماد، والجهات التي يلزم التشاور معها أو إبلاغها. ويجب مراجعة هذه المصفوفة عند تعديل الهيكل التنظيمي أو تغيير طبيعة المخاطر أو إدخال ترتيبات جديدة للاستجابة.

ثالثاً: إنشاء قنوات الاتصال

تحتاج القيادة أثناء الأزمات إلى قنوات اتصال موثوقة تتيح انتقال المعلومات والتوجيهات بين المستويات الإدارية والجهات التنفيذية، وتساعد على متابعة تطورات الحدث واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

وينبغي أن تحدد خطة الطوارئ وسائل الاتصال المعتمدة، والجهات التي تستخدمها، ومسؤوليات الإبلاغ والمتابعة، والبدائل المتاحة عند تعطل الوسائل المعتادة.

كما يجب التمييز بين الاتصال الميداني المرتبط بالوقائع العاجلة، والاتصال الإداري المتعلق بالقرارات والتوجيهات، والاتصال المؤسسي الموجه إلى العاملين أو الجمهور. ويساعد هذا التمييز على تنظيم تدفق المعلومات، وتحديد المسؤول عن كل نوع من أنواع الاتصال، والحد من التضارب في الرسائل.

ويُراعى أن تكون قنوات الاتصال مناسبة لطبيعة الحدث، وأن تتوافر بدائل عند الحاجة، وأن تكون الإجراءات مفهومة للعاملين وقابلة للتطبيق في ظل الضغط التشغيلي.

كما ينبغي وضع آلية للتحقق من وصول التوجيهات المهمة وفهمها، خصوصاً عندما تتعلق بسلامة الأشخاص أو تغيير الإجراءات التشغيلية. ولا يكفي إرسال التعليمات، بل يجب التحقق من تلقيها من الجهات المعنية، ومتابعة تنفيذها، ومعالجة ما قد يطرأ من غموض أو تعارض.

ويجب أن تتسم الاتصالات بالوضوح والاختصار والدقة، وأن تقتصر على المعلومات اللازمة لأداء المهمة، مع مراعاة مستويات السرية وصلاحيات الاطلاع.

وفي حال تعطل الاتصال أو تعذر الوصول إلى المسؤول المختص، ينبغي تفعيل البدائل المحددة مسبقًا، وفق الصلاحيات المعتمدة، بما يضمن استمرار الإجراءات الضرورية دون إحداث اضطراب غير مبرر في منظومة القيادة.

رابعًا: تحديد مسؤوليات الإبلاغ والتنسيق

يُعد الإبلاغ والتنسيق من الوظائف الأساسية للقيادة أثناء الأزمات؛ إذ تعتمد عليهما قدرة الجهات المعنية على تكوين صورة متكاملة عن الحدث، وتقدير آثاره، وتحديد الاحتياجات، وتوجيه الاستجابة.

وينبغي أن تحدد الخطة المسؤول عن استقبال البلاغات، والجهة التي تتولى التحقق الأولي من المعلومات، والمسؤول عن رفعها إلى القيادة، والجهات التي يجب إشعارها بحسب طبيعة الحدث وخطورته.

ويجب أن تتضمن آليات الإبلاغ المعلومات الأساسية المتاحة عن الواقعة، ووقت اكتشافها، وآثارها الظاهرة، والإجراءات التي اتُخذت، والاحتياجات التي تتطلب دعمًا إضافيًا. كما ينبغي توضيح ما إذا كانت المعلومات مؤكدة أم أولية، حتى لا تُبنى القرارات على تقديرات غير مكتملة باعتبارها حقائق ثابتة.

ولا ينبغي أن يقتصر الإبلاغ على نقل المعلومات إلى أعلى التسلسل الإداري، بل يجب أن يكون جزءًا من دورة متكاملة تشمل استقبال المعلومات، والتحقق منها، وتقييمها، واتخاذ القرار، وتوجيه التنفيذ، ومتابعة النتائج.

أما التنسيق، فيتطلب تحديد نقاط الاتصال بين الإدارات، وتنظيم تبادل المعلومات، وتوضيح المسؤوليات المشتركة، ومعالجة حالات التعارض بين الاحتياجات التشغيلية أو التوجيهات الصادرة عن جهات مختلفة.

ويجب أن تتناسب سرعة الإبلاغ مع مستوى الخطر؛ فالحوادث التي تهدد سلامة الأشخاص أو تستلزم تدخلًا عاجلاً ينبغي الإبلاغ عنها فورًا وفق الإجراءات المعتمدة، دون انتظار اكتمال جميع المعلومات.

كما ينبغي توثيق البلاغات والتوجيهات والقرارات المهمة، بما يتيح متابعة تطور الحدث، والتحقق من تنفيذ الإجراءات، ومراجعة الأداء بعد انتهاء الأزمة.

خامسًا: تنظيم العلاقة بين إدارة المنشأة والجهات الخارجية

قد تتطلب بعض الأزمات الاستعانة بجهات خارجية تمتلك الاختصاص أو الموارد اللازمة للتعامل مع آثار الحدث. ويقتضي ذلك تنظيم العلاقة بين إدارة المنشأة وهذه الجهات، بما يضمن وضوح المسؤوليات، وسرعة التنسيق، واحترام الصلاحيات النظامية. وتختلف الجهات المعنية بحسب طبيعة الأزمة، وقد تشمل الجهات الأمنية، والدفاع المدني، والخدمات الصحية، والجهات التنظيمية، ومقدمي الخدمات الأساسية، وغيرها من الجهات المختصة.

وينبغي تحديد المسؤول عن الاتصال الرسمي بكل جهة، وآلية طلب الدعم، والمعلومات التي يجوز تبادلها، والإجراءات المنظمة لاستقبال التوجيهات الخارجية وتنفيذ ما يدخل منها ضمن الاختصاص والصلاحيات المعتمدة.

ويجب التمييز بين مسؤولية المنشأة عن إدارة شؤونها الداخلية، واختصاص الجهات العامة في المجالات التي يحددها القانون. ولا يجوز أن يؤدي التنسيق إلى تجاوز الاختصاصات النظامية أو إسناد مهام تخصصية إلى جهات غير مؤهلة للقيام بها.

كما ينبغي أن تكون المعلومات المقدمة إلى الجهات الخارجية دقيقة ومحدثة قدر الإمكان، وأن يُوضح ما هو مؤكد وما لا يزال قيد التحقق، بما يساعد على بناء تقدير واقعي للموقف. وعند تعدد الجهات المشاركة في الاستجابة، تزداد أهمية توحيد المعلومات المتعلقة بالحدث، وتوضيح قنوات التنسيق، وتوثيق القرارات المشتركة، بما يقلل من احتمالات تضارب التوجيهات أو ازدواجية الإجراءات.

وتسهم المراجعة الدورية لترتيبات التنسيق في كشف أوجه القصور ومعالجتها قبل وقوع الأزمات، كما تساعد على تحديد الاحتياجات التي تتطلب تعاوناً مؤسسياً مستمراً.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار في ظروف عدم اليقين

يختلف اتخاذ القرار أثناء الأزمات عن اتخاذه في الظروف الاعتيادية؛ لأن المعلومات قد تكون ناقصة، والوقت المتاح للتقدير محدوداً، والنتائج المحتملة غير واضحة بصورة كاملة. ولذلك، يتطلب القرار الفعال منهجاً منظماً يجمع بين سرعة الاستجابة، والتحقق من المعلومات، وتقدير المخاطر، ومراعاة الآثار المحتملة، وإمكان مراجعة القرار عند تغير المعطيات.

ولا يعني عدم اليقين تعذر اتخاذ القرار، بل يقتضي الاعتراف بحدود المعرفة المتاحة، وتجنب الجزم بما لم يثبت، واختيار الإجراء الذي يحقق الغرض المشروع بأقل قدر ممكن من المخاطر غير المقبولة.

أولاً: جمع المعلومات والتحقق منها

تُعد المعلومات أساساً لتقدير الموقف واتخاذ القرار، غير أن الأزمات قد تترافق مع تباين المعلومات، أو نقصها، أو تأخر وصولها، أو انتشار روايات غير مؤكدة. ومن ثم، ينبغي تنظيم عملية جمع المعلومات والتحقق منها وفق إجراءات واضحة. وتشمل المعلومات اللازمة، بحسب طبيعة الحدث، وصف الواقعة، ووقت حدوثها أو اكتشافها، والأشخاص المتأثرين، والآثار الظاهرة، والموارد المتاحة، والإجراءات التي نُفذت، والجهات التي أُبلغت.

ويجب التمييز بين المعلومات المباشرة التي جرى التحقق منها، والمعلومات المنقولة عن الآخرين، والتقديرات الأولية، والافتراضات التي لم تتوافر أدلة كافية لتأكيدھا.

كما ينبغي مراعاة مصدر المعلومة وحدائتها ومدى اتساقها مع المعلومات الأخرى، دون استبعاد المعلومات المهمة لمجرد اختلافها عن التقدير الأولي. وعند وجود تعارض بين المصادر، ينبغي تسجيل هذا التعارض والتحقق منه قدر الإمكان.

ولا يشترط أن يكتمل جمع المعلومات قبل اتخاذ كل قرار؛ فقد تستلزم طبيعة الحدث اتخاذ إجراء عاجل لحماية الأرواح أو منع تفاقم الضرر. وفي هذه الحالات، ينبغي اتخاذ التدابير الضرورية التي تسمح بها الصلاحيات، استناداً إلى المعلومات المتاحة، مع استمرار جمع المعلومات وتحديث التقدير.

ويُراعى أن تكون عملية جمع المعلومات متناسبة مع الحاجة إليها، وألا تؤدي إلى تأخير غير مبرر للاستجابة أو إلى جمع بيانات شخصية لا تتطلبها طبيعة المهمة. كما يجب توثيق المعلومات الجوهرية ومصادرها وتوقيت الحصول عليها، حتى يمكن الرجوع إليها عند مراجعة القرارات أو تقييم تطور الأزمة.

ثانيًا: تقييم الخيارات المتاحة

بعد تكوين تقدير أولي للموقف، تأتي مرحلة تحديد الخيارات الممكنة وتقييم مدى ملاءمتها. ولا ينبغي أن تقتصر هذه العملية على اختيار أول إجراء متاح، بل يجب النظر في البدائل التي يمكن تنفيذها ضمن الوقت والموارد والصلاحيات المتاحة.

ويُراعى عند تقييم الخيارات عدد من المعايير، من أهمها:

- مدى إسهام الخيار في حماية الأرواح وتقليل الضرر.
- اتساقه مع القوانين واللوائح والإجراءات المعتمدة.
- تناسبه مع طبيعة الخطر وشدته.
- إمكان تنفيذه في ضوء الموارد المتاحة.
- آثاره المحتملة في استمرارية الخدمات الأساسية.
- المخاطر الجديدة التي قد تنشأ عن تنفيذه.
- إمكان التراجع عنه أو تعديله عند تغير الظروف.

ويجب التمييز بين الخيارات التي تتطلب قرارًا إداريًا، والإجراءات التي تستلزم تقييمًا فنيًا، والقرارات التي لا يجوز اتخاذها إلا من جهة مختصة بموجب القانون.

كما ينبغي تجنب افتراض أن الخيار الأسرع هو الأفضل في جميع الأحوال؛ فقد يؤدي الإجراء المتسرع إلى زيادة المخاطر أو إحداث آثار جانبية تفوق المنفعة المتوقعة منه. وفي المقابل، لا ينبغي أن تتحول دراسة البدائل إلى سبب للتأخير عندما تكون سلامة الأشخاص معرضة لخطر مباشر.

ويمكن أن تساعد المقارنة المنظمة بين البدائل على توضيح مزايا كل خيار وحدوده، وتحديد المخاطر المتبقية بعد التنفيذ، وبيان الأسباب التي دعت إلى ترجيح إجراء على آخر. وعندما يتعذر الوصول إلى حل يزيل جميع المخاطر، ينبغي اختيار البديل الذي يحقق الغرض المشروع، ويحد من الأضرار المتوقعة، ويظل ضمن حدود الصلاحيات والمتطلبات النظامية.

ثالثًا: ترتيب الأولويات

يقتضي اتخاذ القرار أثناء الأزمات ترتيب الأولويات وفق أهمية الاحتياجات، وشدّة المخاطر، والوقت المتاح للتدخل، والموارد التي يمكن توفيرها.

وتأتي حماية الأرواح وسلامة الأشخاص في مقدمة الاعتبارات، تليها الإجراءات الضرورية للحد من انتشار الضرر، وحماية الوظائف الأساسية، والمحافظة على الأصول والخدمات وفق طبيعة المنشأة والحدث.

ولا يعني ترتيب الأولويات إهمال بقية المهام، بل توجيه الموارد المتاحة أولاً إلى الأعمال التي يؤدي تأخيرها إلى عواقب أشد أو يصعب تداركها.

ويجب أن يستند ترتيب الأولويات إلى معايير معلنة داخل خطة الطوارئ، مع مراعاة أن هذه الأولويات قد تتغير بتغير ظروف الحدث. فقد تتطلب مرحلة معينة تركيز الجهود على حماية الأشخاص، بينما تتطلب مرحلة لاحقة استعادة خدمة أساسية أو معالجة آثار تشغيلية مستمرة. كما ينبغي مراعاة الاعتماد المتبادل بين وظائف المنشأة؛ فقد يؤدي توقف خدمة مساندة إلى تعطيل وظيفة أكثر أهمية، الأمر الذي يستلزم النظر في العلاقات بين الخدمات عند توزيع الموارد واتخاذ القرارات.

ويجب أن تكون قرارات إعادة توزيع الموارد أو تعليق بعض الأنشطة أو تقليصها مستندة إلى الصلاحيات المعتمدة، وأن تُراجع عند ظهور معلومات جديدة أو تغير مستوى الخطر. ومن المهم توثيق أسباب ترتيب الأولويات، ولا سيما عندما يؤدي القرار إلى تأجيل بعض الأعمال أو تخصيص الموارد لجهة دون أخرى. ويساعد هذا التوثيق على تعزيز الشفافية والمساءلة، وتقييم مدى ملاءمة القرارات بعد انتهاء الأزمة.

رابعاً: مراعاة سلامة العاملين والجمهور

تُعد سلامة العاملين والزوار وسائر الأشخاص الموجودين في المنشأة من الاعتبارات الأساسية التي يجب أن تحكم القرارات المتخذة أثناء الأزمات.

ويقتضي ذلك ألا تقتصر القرارات على المحافظة على الأصول أو استمرار التشغيل، بل يجب أن تراعي المخاطر التي قد يتعرض لها الأشخاص نتيجة الحادث أو نتيجة الإجراءات المتخذة لمواجهة.

وينبغي تقييم أثر القرارات في سلامة الأفراد، ومدى حاجتهم إلى الإخلاء أو الابتعاد عن منطقة متأثرة، ومتطلبات الوصول إلى خدمات الطوارئ، والاحتياجات الخاصة بالأشخاص الذين قد يواجهون صعوبة في الحركة أو التواصل.

كما يجب مراعاة سلامة العاملين المكلفين بتنفيذ المهام أثناء الأزمة، وعدم تكليفهم بأعمال تتجاوز تدريبهم أو صلاحياتهم أو إمكانياتهم المهنية، أو تعريضهم لمخاطر غير مقبولة دون مسوغ مشروع وتدابير حماية مناسبة.

وُترعى في القرارات المتعلقة بتقييد الحركة أو تنظيم الوصول أو إخلاء المناطق مبادئ الضرورة والتناسب، وأن تستند الإجراءات إلى تقدير مناسب للمخاطر والتعليمات المعتمدة، مع مراعاة الكرامة الإنسانية وعدم التمييز.

وعند الحاجة إلى تدخل الجهات المختصة، ينبغي طلب الدعم في الوقت المناسب، وعدم إحلال إجراءات الحراسة محل التدخل الطبي أو الفني أو الأمني التخصصي الذي تتطلبه الحالة.

كما يجب أن تكون التوجيهات المتعلقة بالسلامة واضحة ومفهومة، وأن تُنقل إلى الأشخاص المعنيين عبر قنوات مناسبة، مع التحقق من وصولها بالقدر الممكن.

وُراجع القرارات المتعلقة بسلامة الأشخاص باستمرار، لأن زوال بعض المخاطر أو ظهور مخاطر جديدة قد يستدعي تعديل الإجراءات أو إنهاء بعض القيود أو فرض تدابير إضافية.

خامساً: توثيق القرارات ومراجعتها

يُعد توثيق القرارات أثناء الأزمات جزءًا من الإدارة الرشيدة، لأنه يحفظ تسلسل الإجراءات، ويوضح الأساس الذي استند إليه القرار، ويساعد على متابعة التنفيذ، ويتيح تقييم الأداء والمساءلة بعد انتهاء الحدث.

وينبغي أن يتضمن التوثيق، بحسب أهمية القرار وطبيعة الحالة، وقت اتخاذها، والجهة التي أصدرته، والمعلومات الأساسية التي استند إليها، والبدائل التي جرى النظر فيها عند الحاجة، والأسباب التي دعت إلى اختيار الإجراء، والجهات المكلفة بتنفيذه. كما ينبغي توثيق التغييرات الجوهرية التي تطرأ على القرار، وأسباب تلك التغييرات، والمعلومات الجديدة التي استدعتها، والنتائج التي ترتبت عليها.

ولا يُشترط أن يكون توثيق كل قرار عاجل مطوّلًا؛ إذ ينبغي أن يتناسب مستوى التفصيل مع أهمية القرار والوقت المتاح. ويمكن استكمال السجلات بعد تجاوز المرحلة العاجلة، وفق الإجراءات المعتمدة، مع المحافظة على دقة التوقيت وتسلسل الوقائع.

وتتطلب المراجعة التمييز بين تقييم القرار في ضوء المعلومات المتاحة وقت اتخاذها، وتقييم نتائجها بعد ظهور معلومات لاحقة. فقد يكون القرار معقولًا في ضوء المعطيات المتوافرة آنذاك، حتى لو لم تتحقق جميع النتائج المتوقعة، كما قد يكشف ظهور معلومات جديدة عن ضرورة تعديل الإجراء.

ومن ثم، ينبغي ألا تقتصر المراجعة على الحكم على النتائج النهائية، بل تشمل سلامة المنهج المتبع، وكفاية المعلومات، ووضوح الصلاحيات، ومدى تناسب القرار مع مستوى الخطر. وتُستخدم نتائج المراجعة في تحديد جوانب القصور، وتطوير الإجراءات، وتحسين التدريب، وتحديث خطط الطوارئ، بما يحول الخبرة المكتسبة من الأزمة إلى فرص عملية لتحسين الأداء المؤسسي.

المبحث الثالث: الاتصال وإدارة المعلومات أثناء الأزمة

يمثل الاتصال وإدارة المعلومات حلقة الوصل بين القيادة والجهات المنفذة والعاملين والجمهور. وتزداد أهميتهما أثناء الأزمات بسبب الحاجة إلى نقل المعلومات بسرعة ودقة، وتوضيح التعليمات، والحد من الالتباس، وتعزيز الثقة في الإجراءات المتخذة.

ولا تقتصر إدارة الاتصال على إصدار الرسائل، بل تشمل تحديد الجمهور المستهدف، واختيار القناة المناسبة، والتحقق من المعلومات قبل نشرها، وتنسيق الرسائل بين الجهات المعنية، ومراعاة متطلبات الخصوصية وسرية المعلومات والإفصاح النظامي.

أولاً: إعداد رسائل واضحة ودقيقة

تحتاج إدارة الأزمة إلى رسائل واضحة تساعد المتلقين على فهم ما يحدث، ومعرفة الإجراءات المطلوبة منهم، وتجنب التصرفات التي قد تزيد المخاطر أو تعرقل الاستجابة.

وينبغي أن تتسم الرسائل بالوضوح والدقة والاختصار، وأن تركز على المعلومات اللازمة للفئة المستهدفة. كما يجب تجنب العبارات الغامضة أو المتناقضة، والمصطلحات التي قد يصعب فهمها، والتقديرات التي تُعرض بصيغة الحقائق المؤكدة.

ويُراعى عند إعداد الرسالة تحديد الغرض منها، والجمهور الموجهة إليه، والمعلومات التي يمكن تأكيدها، والإجراء المطلوب من المتلقي، والجهة التي يمكن الرجوع إليها للحصول على مزيد من الإيضاح.

وعندما تكون المعلومات غير مكتملة، ينبغي الإفصاح عن حدود المعرفة المتاحة بطريقة مناسبة، بدلاً من تقديم استنتاجات غير مؤكدة أو استخدام عبارات توجي باليقين دون مسوغ. كما ينبغي أن تتسق الرسائل الصادرة عن الجهات المختلفة داخل المنشأة، وأن تُراجع المعلومات الجوهرية قبل نشرها، مع عدم تأخير التحذيرات الضرورية لحماية الأشخاص إذا كانت الحالة تستلزم تنبيهًا عاجلاً.

ويجب أن تراعي الرسائل اختلاف احتياجات المتلقين؛ فما يحتاج إليه العاملون المكلفون بالتنفيذ قد يختلف عما يحتاج إليه بقية العاملين أو الزوار أو الجمهور. ولذلك، ينبغي توجيه المعلومات وفق الغرض منها، دون الإخلال بالمعلومات التي يلزم إتاحتها لحماية السلامة أو الوفاء بالالتزامات النظامية.

وتسهم مراجعة الرسائل بعد الأزمة في تحديد أوجه الغموض أو التأخر أو التناقض، وتطوير آليات الاتصال المؤسسي في المستقبل.

ثانيًا: تنظيم التواصل الداخلي

يهدف التواصل الداخلي أثناء الأزمة إلى ضمان وصول المعلومات والتوجيهات إلى العاملين والمسؤولين المعنيين، وتوفير قناة تتيح نقل المستجدات والملاحظات من مواقع العمل إلى الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار.

وينبغي أن تحدد الخطة قنوات التواصل الداخلي، والجهات المسؤولة عن إصدار التوجيهات، وآلية تأكيد استلامها، والإجراءات التي ينبغي اتباعها عند تعذر الوصول إلى المسؤول المباشر.

كما يجب التمييز بين المعلومات اللازمة للتنفيذ، والمعلومات الإدارية العامة، والمعلومات الحساسة التي لا يجوز تداولها إلا في نطاق الصلاحيات المحددة.

ويُراعى أن تكون التعليمات متسقة ومحددة، وأن تتضمن عند الحاجة بيان المهمة المطلوبة، والجهة المسؤولة عن تنفيذها، والوقت المتوقع لإنجازها، وطريقة الإبلاغ عن نتائج التنفيذ أو الصعوبات التي تعترضه.

ولا ينبغي أن يكون الاتصال الداخلي أحادي الاتجاه؛ إذ يحتاج المسؤولون إلى معلومات ميدانية تساعد على فهم الوضع الفعلي وتقييم أثر قراراتهم. ولذلك، يجب توفير آليات واضحة لرفع الملاحظات والإبلاغ عن التغيرات والعقبات.

كما ينبغي تجنب تعدد قنوات إصدار التعليمات بطريقة تؤدي إلى التضارب، مع المحافظة على إمكان الإبلاغ العاجل عن المخاطر التي تستلزم التدخل الفوري.

ويجب أن يستمر التواصل الداخلي طوال مراحل الأزمة، بما يشمل إعلان الإجراءات المعتمدة، وتحديث التعليمات عند تغير الظروف، وإبلاغ العاملين بالتغييرات التي تؤثر في مسؤولياتهم، ثم توضيح ترتيبات العودة إلى التشغيل المعتاد.

ثالثًا: التنسيق مع الجهات المختصة

يتطلب الاتصال أثناء الأزمات تنسيقًا منظمًا مع الجهات الخارجية ذات الصلة، لضمان تبادل المعلومات اللازمة، وتحديد الاحتياجات، وتجنب التضارب في التوجيهات أو ازدواجية الإجراءات.

وينبغي تحديد الجهة المسؤولة عن الاتصال الرسمي، وآليات طلب الدعم، والمعلومات التي ينبغي تقديمها، وطريقة متابعة الطلبات والقرارات ذات الصلة. ويجب أن تكون المعلومات المتبادلة دقيقة ومناسبة للغرض، وأن تتضمن الوقائع المهمة والاحتياجات الفعلية، مع بيان المعلومات التي لا تزال قيد التحقق. كما ينبغي مراعاة الاختصاصات النظامية لكل جهة؛ فلا يجوز أن يؤدي التنسيق إلى تجاوز الصلاحيات أو إصدار توجيهات في مجالات تخصصية لا تدخل ضمن اختصاص الجهة المعنية. وعند تعدد الجهات المشاركة، يُستحسن تنظيم الاتصال من خلال نقاط اتصال محددة وآليات معتمدة لتبادل المعلومات، بما يقلل من الازدواجية ويعزز وضوح المسؤوليات. ويُراعى توثيق الاتصالات والطلبات والتوجيهات المهمة، بما يتيح التحقق من وصول المعلومات ومتابعة تنفيذ الإجراءات، ويساعد على مراجعة فاعلية التنسيق بعد انتهاء الأزمة. كما ينبغي تحديث ترتيبات الاتصال الخارجي دوريًا، والتحقق من صلاحية بيانات التواصل، ومراجعة الإجراءات المتبعة عند تعذر الاتصال بالجهة المعنية.

رابعًا: الحد من انتشار المعلومات غير الموثوقة

قد تؤدي الأزمات إلى انتشار معلومات ناقصة أو متعارضة أو غير دقيقة، سواء بسبب سرعة تداول الأخبار أو سوء فهم الوقائع أو الاعتماد على مصادر غير موثوقة. وقد يترتب على ذلك إثارة القلق، أو إرباك العاملين، أو اتخاذ قرارات غير مناسبة، أو التأثير في جهود الاستجابة. وللحد من هذه المخاطر، ينبغي اعتماد آلية واضحة للتحقق من المعلومات قبل تداولها أو نشرها، وتحديد الجهات المخولة بإصدار البيانات الرسمية، وتوضيح كيفية التعامل مع الأخبار أو البلاغات التي لم يتأكد مصدرها أو مضمونها. ويجب التمييز بين تداول المعلومات اللازمة لأداء المهام، ونشر المعلومات على نطاق واسع. فقد تكون بعض المعلومات ضرورية للقيادة أو الجهات المختصة، دون أن يكون من المناسب تعميمها على جميع العاملين أو الجمهور.

كما ينبغي توجيه العاملين إلى عدم إعادة نشر المعلومات غير المتحقة، وعدم تقديم تقديرات شخصية باعتبارها بيانات رسمية، والإبلاغ عن المعلومات التي قد تؤثر في السلامة أو في قرارات الاستجابة.

وعند ظهور معلومة غير صحيحة أو مضللة، ينبغي التعامل معها وفق طبيعتها وأثرها، من خلال تصحيح المعلومات المهمة عبر القنوات المناسبة، وتوضيح الوقائع التي أمكن التحقق منها، وتجنب إعادة نشر التفاصيل غير الضرورية التي قد تزيد انتشار المعلومة الخاطئة. ولا ينبغي أن يتحول ضبط المعلومات إلى حجب غير مشروع للمعلومات التي يتعين الإفصاح عنها، أو إلى منع الإبلاغ عن المخالفات والمخاطر. فالهدف هو ضمان الدقة والمسؤولية في تداول المعلومات، لا تعطيل الشفافية أو إعاقة المساءلة.

وتتطلب معالجة هذه المسألة الجمع بين سرعة التصحيح، ووضوح المصدر الرسمي، والتزام العاملين بقواعد الاتصال، ومراجعة أسباب انتشار المعلومات غير الموثوقة لتطوير الإجراءات الوقائية.

خامساً: حماية المعلومات الحساسة

تتطلب إدارة المعلومات أثناء الأزمات تحقيق التوازن بين الحاجة إلى تداول المعلومات لدعم الاستجابة، وضرورة حماية المعلومات التي قد يؤدي كشفها أو استخدامها دون تصريح إلى الإضرار بالأشخاص أو المنشأة أو سير الإجراءات.

وتشمل المعلومات الحساسة، بحسب طبيعة المنشأة، البيانات الشخصية، والسجلات الإدارية، والمعلومات المتعلقة بالحوادث، والبيانات التشغيلية غير المخصصة للنشر، وغيرها من المعلومات التي تخضع لقيود قانونية أو تنظيمية أو مهنية.

وينبغي تصنيف المعلومات وفق مستوى حساسيتها، وتحديد الجهات المخولة بالاطلاع عليها، ووسائل تداولها وحفظها، والمدة اللازمة للاحتفاظ بها، وآليات التعامل معها عند انتهاء الحاجة التشغيلية إليها، وفق الأنظمة المعتمدة.

كما يجب تطبيق مبدأ قصر الوصول على من تقتضي طبيعة مهامهم الاطلاع على المعلومات، دون توسيع نطاق التداول بلا حاجة. ويساعد ذلك على الحد من الوصول غير المصرح به، وتقليل مخاطر التسريب أو سوء الاستخدام.

وتزداد أهمية حماية المعلومات عند استخدام أنظمة الاتصال الرقمية أو مشاركة البيانات بين جهات متعددة؛ إذ ينبغي مراعاة الصلاحيات المعتمدة، وسلامة وسائل النقل والحفظ، ومتطلبات الأمن السيرياني ذات الصلة.

ويجب كذلك توعية العاملين بمسؤولياتهم المهنية في التعامل مع المعلومات، بما يشمل عدم تصوير الوثائق أو تداولها أو نشرها خارج القنوات المصرح بها، وعدم استخدام البيانات لأغراض لا تتصل بالمهام الوظيفية.

وعند وقوع حادث يتعلق بفقدان المعلومات أو الوصول غير المصرح به إليها، ينبغي الإبلاغ عنه وفق الإجراءات المعتمدة، واتخاذ التدابير المناسبة للحد من آثاره، وحفظ السجلات ذات الصلة، وإحالة المسائل التخصصية إلى الجهات المسؤولة.

ولا تعني حماية المعلومات الحساسة حجبها عن الجهات المخولة قانوناً بالحصول عليها، بل تقتضي تنظيم الوصول إليها وتداولها بما يحقق متطلبات العمل والمساءلة ويحافظ على الحقوق المشروعة.

سادساً: مراعاة متطلبات الإفصاح والخصوصية

تخضع إدارة المعلومات أثناء الأزمات لمتطلبات متداخلة، تشمل ضرورة إبلاغ المعنيين بالمعلومات التي يحتاجون إليها لحماية سلامتهم، والوفاء بواجبات الإبلاغ النظامية، والمحافظة على سرية البيانات والخصوصية.

وينبغي أن تحدد الإجراءات المعتمدة الجهة المخولة بإصدار التصريحات الرسمية، والبيانات التي يجوز نشرها، والجهات التي يجب إبلاغها، والضوابط التي تحكم مشاركة المعلومات الشخصية أو المتعلقة بالحوادث.

ويجب التمييز بين المعلومات التي يلزم الإفصاح عنها بموجب القانون أو لحماية السلامة العامة، والمعلومات التي يجوز تداولها داخليًا لأغراض العمل، والمعلومات التي يجب تقييد الوصول إليها حفاظًا على الخصوصية أو سرية الإجراءات.

ولا ينبغي افتراض أن جميع المعلومات المتعلقة بالأزمة سرية، كما لا يصح افتراض أن جميعها قابلة للنشر. بل يتحدد ذلك وفق طبيعة المعلومة، والغرض من استخدامها، والجهة الطالبة لها، والالتزامات القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

وعند نشر معلومات تتعلق بالأشخاص المتأثرين بالحادث، يجب مراعاة عدم كشف بياناتهم الشخصية دون مسوغ مشروع، وتجنب نشر التفاصيل التي لا تخدم غرضًا مشروعًا في الإبلاغ أو حماية السلامة.

كما ينبغي أن تكون البيانات المنشورة دقيقة ومحدثة، وأن يُصحح ما يظهر من أخطاء جوهرية عبر القنوات المناسبة، مع توضيح حدود المعلومات المتاحة عند استمرار التحقيق أو التحقق من الوقائع.

ويجب أن تتسق إجراءات الإفصاح والخصوصية مع التشريعات واللوائح النافذة، وأن تخضع للمراجعة القانونية عند وجود تعارض محتمل بين واجب الإفصاح ومتطلبات السرية أو حماية البيانات.

وتسهم هذه الضوابط في تعزيز الثقة المؤسسية، وتقليل مخاطر تداول المعلومات على نحو غير مسؤول، وضمان احترام الحقوق مع المحافظة على متطلبات الاستجابة الفعالة.

الفصل السادس عشر: الإجراءات العامة للحراسة أثناء الظروف الاستثنائية

المبحث الأول: المحافظة على سلامة الأشخاص

تمثل حماية الأرواح وسلامة الأشخاص الأولوية الأساسية في إدارة الحراسة أثناء الظروف الاستثنائية. فقد تؤدي الحوادث والكوارث والأعطال الكبرى إلى نشوء مخاطر مباشرة أو غير مباشرة تهدد العاملين والزوار والمراجعين وفرق الاستجابة، الأمر الذي يستلزم اتخاذ إجراءات مناسبة للحد من التعرض للخطر، وتيسير الوصول إلى المساعدة، وتنظيم الإخلاء أو غيره من التدابير الوقائية عند الحاجة.

وتتطلب المحافظة على السلامة تكامل الجهود بين إدارة الحراسة وإدارة السلامة والجهات الطبية والفنية والجهات المختصة بالطوارئ، مع وضوح المسؤوليات والتزام كل جهة بحدود اختصاصها.

أولاً: تحديد مصادر الخطر

يبدأ التعامل مع الظروف الاستثنائية بالتعرف على مصادر الخطر المحتملة وتقدير آثارها على الأشخاص والمرافق والأنشطة. وتختلف هذه المصادر باختلاف طبيعة الحادث؛ فقد ترتبط بحريق، أو انهيار جزئي، أو تسرب لمادة خطيرة، أو عطل كهربائي، أو اضطراب في الخدمات الأساسية، أو أي واقعة أخرى قد تهدد السلامة.

وينبغي أن يستند تحديد مصادر الخطر إلى المعلومات المتاحة، والملاحظات الميدانية، والبلاغات الواردة، والتقييمات الفنية الصادرة عن الجهات المختصة. كما يجب التمييز بين الخطر المؤكد والاشتباه الذي لا يزال بحاجة إلى تحقق، دون إهمال المؤشرات التي تستدعي اتخاذ تدابير احترازية مناسبة.

وتتمثل مهمة أفراد الحراسة في حدود تدريبهم واختصاصهم في ملاحظة الظروف غير الآمنة، والإبلاغ عنها، وتنفيذ التعليمات المعتمدة، والمساعدة في حماية الأشخاص من التعرض للخطر. ولا ينبغي تكليفهم بإجراء تقييمات فنية تخصصية تتجاوز مؤهلاتهم، أو مطالبتهم بالدخول إلى مناطق يحتمل أن تكون خطيرة دون تصريح وتدابير سلامة مناسبة.

كما ينبغي أن يراعي تقدير الخطر احتمال امتداده إلى مناطق أخرى، أو تأثيره في الخدمات التي يعتمد عليها الأشخاص داخل المنشأة. فقد لا يقتصر أثر العطل على موضع حدوثه، بل قد يمتد إلى أنظمة الإضاءة أو الاتصال أو التهوية أو غيرها من الوظائف المساندة.

وعند ظهور خطر يهدد السلامة، يجب الإبلاغ عنه في الوقت المناسب، وإحالة التقييم التخصصي إلى الجهة المختصة، واتخاذ التدابير الوقائية التي تدخل ضمن الصلاحيات المعتمدة. ويسهم توثيق مصادر الخطر والملاحظات المتعلقة بها في تحسين تقدير الموقف، وتحديد الاحتياجات، ومراجعة الإجراءات الوقائية بعد انتهاء الحادث.

ثانياً: تنظيم الإخلاء عند الضرورة

يُعد الإخلاء أحد التدابير الممكنة لحماية الأشخاص عند تعرضهم لخطر لا يمكن الحد منه بصورة كافية مع بقائهم في أماكنهم. غير أن قرار الإخلاء يجب أن يستند إلى تقدير طبيعة الخطر ومداه، ومدى أمان البقاء، وسلامة مسارات الخروج، والتعليمات الصادرة عن الجهات المخولة.

ولا يُعد الإخلاء إجراءً تلقائيًا في جميع الظروف الاستثنائية؛ فقد يكون البقاء في مكان آمن أو الانتقال إلى منطقة داخلية أكثر أمانًا أنسب في بعض الحالات، وفق طبيعة الخطر وتوجيهات الجهات المختصة. ولذلك، ينبغي أن تتضمن خطط الطوارئ ترتيبات عامة تتناسب مع السيناريوهات المحتملة، مع ترك تحديد الإجراء المناسب للظروف الفعلية والتعليمات المعتمدة.

وتتمثل مسؤولية الحراسة في دعم تنفيذ إجراءات الإخلاء ضمن اختصاصها، والمساعدة في تنظيم حركة الأشخاص، وتوجيههم وفق التعليمات، والإبلاغ عن العوائق أو المخاطر التي قد تؤثر في سلامتهم، والتنسيق مع الجهات المكلفة بإدارة الإخلاء.

كما يجب المحافظة على وضوح التوجيهات، وتجنب إصدار تعليمات متعارضة، وعدم السماح للاجتهادات الفردية بأن تؤدي إلى إرباك الحركة أو تعريض الأشخاص لمخاطر إضافية. ويُراعى عند تنفيذ الإخلاء احتياج الأشخاص إلى المساعدة، وإمكان تعذر الحركة لدى بعضهم، وضرورة إتاحة الوقت والدعم المناسبين وفق طبيعة الحالة. كما يجب أن تتكامل إجراءات الحراسة مع متطلبات السلامة، وألا تؤدي القيود التنظيمية أو الأمنية إلى تعطيل الخروج الضروري لحماية الأرواح.

وتخضع إعادة الدخول إلى المناطق التي أُخلت لتقدير الجهات المختصة والتحقق من زوال الخطر أو انخفاضه إلى مستوى مقبول، وفق الإجراءات المعتمدة. ولا ينبغي السماح بالعودة لمجرد توقف مظاهر الحادث، دون التحقق من سلامة المكان وصلاحيته للاستخدام.

ثالثًا: مساعدة الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة

تتطلب الاستجابة الفعالة للظروف الاستثنائية مراعاة اختلاف قدرات الأشخاص واحتياجاتهم، بما في ذلك الأشخاص ذوو الإعاقة، وكبار السن، والأطفال، والأشخاص الذين يعانون صعوبات مؤقتة في الحركة أو السمع أو البصر أو التواصل.

ولا تقتصر مراعاة هذه الفئات على تقديم المساعدة عند وقوع الحادث، بل ينبغي أن تبدأ في مرحلة التخطيط، من خلال مراعاة متطلبات الوصول، ووضوح وسائل التنبيه، وملاءمة إجراءات الإخلاء، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بتقديم المساعدة عند الحاجة.

ويجب أن يتعامل أفراد الحراسة مع الأشخاص الذين يحتاجون إلى الدعم باحترام وكرامة، وأن يقدموا المساعدة المناسبة دون افتراض أن جميع الأفراد ذوي الإعاقة يحتاجون إلى النوع نفسه من التدخل. كما ينبغي، متى سمحت الظروف، سؤال الشخص عن طبيعة المساعدة التي يحتاج إليها، والاستفادة من الإرشادات المهنية المتاحة.

وعند تنفيذ إجراءات الإخلاء أو الانتقال إلى مكان آمن، يجب مراعاة قدرة الشخص على الحركة، ووسائل التواصل المناسبة له، والحاجة إلى الاستعانة بمرافق أو جهة مختصة. ولا يجوز تكليف أفراد الحراسة بوسائل مساعدة أو إجراءات نقل تتجاوز تدريبهم، إذا كان ذلك قد يعرض الشخص أو العامل للخطر.

كما ينبغي توفير التعليمات بصيغ يمكن فهمها، واستخدام وسائل التواصل الملائمة بحسب الإمكانيات المتاحة، مع مراعاة عدم إعاقة وصول خدمات الطوارئ إلى الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدخل متخصص.

وتساعد مراجعة احتياجات هذه الفئات بعد الحوادث على تحديد أوجه القصور في ترتيبات السلامة والإخلاء، وتطوير الخطط والتدريب بما يحقق قدرًا أكبر من الشمول والعدالة في الحماية.

رابعًا: تقديم الدعم الأولي ضمن حدود التدريب والاختصاص

قد تتطلب الظروف الاستثنائية تقديم مساعدة أولية للأشخاص المتضررين قبل وصول الخدمات الطبية أو فرق الطوارئ. ويجب أن يتم ذلك وفق مستوى تدريب العاملين، وطبيعة الحالة، والإجراءات المعتمدة، مع إعطاء الأولوية لسلامة مقدم المساعدة والشخص المتضرر. ويشمل الدعم الأولي، بحسب التدريب المتاح، طلب المساعدة الطبية، وإبلاغ الجهات المختصة، وتقديم الإسعافات الأولية التي تلقى العامل تدريبًا معتمدًا عليها، ومساندة المصابين بطريقة لا تزيد من خطورة حالتهم.

ولا يجوز أن يفهم الدعم الأولي على أنه بديل عن الرعاية الطبية المتخصصة، أو مبرر للقيام بإجراءات لم يتلق العامل تدريبًا عليها. كما ينبغي عدم تعريض المصابين أو مقدمي المساعدة لمخاطر إضافية، ولا سيما في الأماكن التي لم يُتحقق من سلامتها.

وعند التعامل مع الحالات التي تتطلب تدخلًا طبيًا، ينبغي الإبلاغ عن طبيعة الحالة والمعلومات الأساسية المتاحة، وطلب الدعم المناسب، واتباع تعليمات الجهات الطبية المختصة.

كما يجب مراعاة خصوصية المصابين وكرامتهم، وتجنب تداول معلوماتهم الشخصية أو تصويرهم ونشر صورهم دون مسوغ مشروع.

ويُستحسن توثيق الإجراءات التي أُخذت في حدود ما تقتضيه طبيعة الحادث، مع مراعاة المتطلبات النظامية المتعلقة بالسجلات والبيانات الشخصية.

وتؤكد هذه الضوابط أن فاعلية الدعم الأولي لا تُقاس بكثرة التدخلات، بل بملاءمتها للحالة، واتساقها مع التدريب والاختصاص، وقدرتها على مساعدة المتضررين دون زيادة المخاطر.

خامسًا: التنسيق مع خدمات الإسعاف والطوارئ

يُعد التنسيق مع خدمات الإسعاف والطوارئ من المتطلبات الأساسية للاستجابة الآمنة؛ إذ تحتاج هذه الجهات إلى معلومات دقيقة عن الحادث، وطبيعة الاحتياجات، والأشخاص المتضررين، والظروف التي قد تؤثر في تقديم المساعدة.

وينبغي أن تكون آليات الاتصال بهذه الجهات محددة مسبقًا في خطط الطوارئ، مع بيان المسؤول عن طلب الدعم، والجهة التي تتولى استقبال فرق الاستجابة، والمسؤوليات المتعلقة بتقديم المعلومات والمساعدة التنظيمية.

وتتمثل مساهمة الحراسة في الإبلاغ عن الوقائع، وتيسير وصول الجهات المختصة وفق الإجراءات المعتمدة، والمساعدة في تنظيم الحركة، وتقديم المعلومات المتاحة التي قد تسهم في تحسين الاستجابة.

ويجب ألا تؤدي الإجراءات الأمنية إلى تعطيل أعمال الإنقاذ أو الإسعاف، كما ينبغي ألا تُفسر متطلبات تسهيل الوصول على أنها إلغاء لجميع ضوابط التحقق اللازمة. بل يتعين تطبيق إجراءات وصول مناسبة للطوارئ، تحقق سرعة الاستجابة وتحافظ على سلامة الأشخاص والموقع.

وُترعى كذلك حدود اختصاص كل جهة، بحيث تتولى فرق الإسعاف الأعمال الطبية، وتتولى الجهات الفنية تقييم المخاطر التخصصية، وتنفذ الحراسة المهام التنظيمية والأمنية التي تدخل ضمن مسؤولياتها.

وبعد انتهاء التدخل، ينبغي توثيق ما يلزم من معلومات عن التنسيق والاحتياجات والإجراءات المتخذة، بما يساعد على تقييم فاعلية الاستجابة وتحسين ترتيبات التعاون مستقبلاً.

المبحث الثاني: تنظيم الحركة والوصول

تزداد أهمية تنظيم الحركة والوصول أثناء الظروف الاستثنائية؛ لأن الحوادث قد تؤدي إلى ارتفاع أعداد الأشخاص الموجودين في المنشأة، أو زيادة حركة فرق الإنقاذ والخدمات، أو تغير متطلبات الدخول والخروج. وقد يؤدي سوء تنظيم الحركة إلى إعاقة عمليات الاستجابة، أو زيادة الازدحام، أو تعريض الأشخاص للخطر.

ومن ثم، يجب أن تُدار الحركة وفق تقدير الموقف، والتعليمات المعتمدة، واحتياجات السلامة، مع مراعاة أن الغرض من الإجراءات الأمنية هو دعم الحماية، لا إنشاء عوائق تحول دون إنقاذ الأشخاص أو تقديم الخدمات الضرورية.

أولاً: إدارة تدفق الأشخاص

تتطلب الظروف الاستثنائية تنظيم حركة العاملين والزوار والمراجعين والجهات المساندة بما يتناسب مع طبيعة الحدث والقدرة التشغيلية للمنشأة.

وينبغي أن تهدف إجراءات تنظيم الحركة إلى الحد من الازدحام، وتجنب التداخل بين حركة الأشخاص المتجهين إلى أماكن آمنة وحركة فرق الاستجابة، والمحافظة على سهولة الوصول إلى الخدمات الضرورية.

وتُحدد التدابير المناسبة وفق الحالة الفعلية والتعليمات الصادرة عن الجهات المختصة، مع تجنب فرض قيود غير ضرورية قد تؤدي إلى تأخير الإخلاء أو عرقلة عمليات الإنقاذ.

كما يجب مراعاة احتياجات الأشخاص الذين يتطلبون مساعدة إضافية، والمحافظة على وضوح التوجيهات، والتعامل المهني مع حالات الارتباك أو القلق أو التدافع.

وعند تعذر تطبيق إجراءات الحركة المعتادة، ينبغي اتباع البدائل المعتمدة أو التعليمات الصادرة عن القيادة المسؤولة، مع إبلاغ الجهات المعنية بالتغيرات التي قد تؤثر في السلامة أو سير العمل. وتُراجع إجراءات تنظيم الحركة خلال الحدث بحسب تطور الموقف، لأن التدابير المناسبة في مرحلة معينة قد تحتاج إلى تعديل عندما تتغير طبيعة الخطر أو احتياجات الاستجابة.

ثانياً: تنظيم دخول فرق الطوارئ

يتطلب دخول فرق الطوارئ إلى المنشأة ترتيبات تضمن وصولها في الوقت المناسب، وتتيح لها أداء مهامها ضمن حدود اختصاصها، مع المحافظة على سلامة الأشخاص وتنظيم الحركة في الموقع.

وينبغي أن تحدد خطة الطوارئ المسؤوليات المتعلقة باستقبال الفرق المختصة، وتقديم المعلومات الأساسية المتاحة لها، وتنسيق وصولها مع الجهات الداخلية ذات الصلة.

ويجب أن تكون إجراءات الوصول متناسبة مع طبيعة الحالة ودرجة الاستعجال، وأن تسمح بتنفيذ المهام الضرورية دون تأخير غير مبرر. كما ينبغي أن تتكامل مع الإجراءات التي تنظم

السلامة داخل المنشأة، وألا تؤدي إلى دخول أشخاص غير مخولين إلى مناطق تتطلب قيودًا خاصة.

وتتولى الحراسة، في حدود اختصاصها، دعم تنظيم الوصول والتحقق من الصفة المهنية أو المهمة عند الاقتضاء، وفق آليات معتمدة لا تعطل الاستجابة العاجلة.

كما ينبغي إتاحة المعلومات الضرورية للفرق المختصة، بما يشمل ما يتوافر من معلومات عن طبيعة الحادث والمخاطر المعروفة والاحتياجات التشغيلية ذات الصلة، مع تجنب تقديم معلومات غير متحققة على أنها حقائق مؤكدة.

وبعد انتهاء المهمة، تُستكمل إجراءات التسجيل والتوثيق التي تتطلبها الأنظمة المعتمدة، مع مراعاة عدم إعاقة الفرق أثناء قيامها بمهام الإنقاذ أو المعالجة العاجلة.

ثالثًا: التحقق من صلاحيات الدخول وفق الإجراءات المعتمدة

يظل التحقق من صلاحيات الدخول عنصرًا مهمًا في حماية المنشآت أثناء الظروف الاستثنائية، لكنه يحتاج إلى تطبيق مرن يتناسب مع طبيعة الحدث ودرجة الاستعجال.

ويجب التمييز بين الدخول الاعتيادي الذي يخضع للإجراءات المعتادة، والدخول المرتبط بمهام الطوارئ الذي قد يستلزم ترتيبات خاصة معتمدة مسبقًا. ويهدف هذا التمييز إلى تحقيق التوازن بين سرعة الاستجابة ومنع الوصول غير المصرح به.

وينبغي أن تكون الصلاحيات والإجراءات البديلة واضحة للعاملين، وأن تحدد الجهة المخولة بالسماح بالدخول عند تعذر تطبيق بعض الإجراءات المعتادة. كما يجب أن يكون أي استثناء من إجراءات الوصول مستندًا إلى صلاحية معتمدة، ومتناسبًا مع الحاجة، وقابلًا للتوثيق والمراجعة.

ولا يجوز أن تتحول إجراءات التحقق إلى عائق أمام عمليات الإنقاذ أو الإسعاف العاجلة. وفي المقابل، لا ينبغي إهمال ضوابط السلامة أو السماح بوصول غير منظم إلى مناطق قد يؤدي دخولها إلى تعريض الأشخاص للخطر أو تعطيل أعمال الجهات المختصة. ويُراعى أن تكون إجراءات التحقق مهنية ومحيدة، وألا تتضمن تمييزًا غير مشروع، وأن تحترم كرامة الأشخاص وحقوقهم.

كما ينبغي توثيق الاستثناءات المهمة وأسبابها والجهة التي أجازتها، وفق متطلبات المنشأة والأنظمة ذات الصلة، بما يحقق الشفافية والمساءلة دون إثقال الاستجابة بإجراءات شكلية غير ضرورية.

رابعًا: المحافظة على سلامة مسارات الإخلاء

تُعد سلامة مسارات الإخلاء شرطًا أساسيًا لنجاح إجراءات الإخلاء والوصول إلى الأماكن الآمنة. ولذلك، يجب المحافظة على خلو المسارات المخصصة للخروج من العوائق التي قد تعطل الحركة أو تزيد احتمالات الإصابة.

وتشمل المسؤوليات العامة للحراسة الإبلاغ عن العوائق والمخاطر التي تُلاحظ أثناء العمل، والمساعدة في تنظيم الحركة وفق التعليمات، والتنسيق مع الجهات المسؤولة عن السلامة لمعالجة المشكلات التي تؤثر في صلاحية المسارات.

كما ينبغي مراعاة أن تكون التوجيهات المتعلقة بالخروج واضحة ومتسقة مع خطة الطوارئ، وألا يُوجَّه الأشخاص إلى مسار لم يُتحقق من ملاءمته للحالة، أو يتعارض مع تعليمات الجهات المختصة.

وعند اكتشاف خطر يؤثر في مسار معين، يجب إبلاغ الجهات المسؤولة فوراً، واتباع البدائل المعتمدة أو التوجيهات التي تصدر عن الجهة المختصة.

ولا ينبغي استخدام مسارات الإخلاء لأغراض التخزين أو الانتظار أو أي أنشطة تؤدي إلى تعطيلها، كما يجب الانتباه إلى أن تغير الظروف أثناء الأزمة قد يؤثر في سلامة بعض المسارات، الأمر الذي يستلزم إعادة تقييمها وفق الإجراءات المعتمدة.

وتُعد مراجعة مسارات الإخلاء بعد الحوادث وسيلة مهمة لتحديد أوجه القصور، وتطوير ترتيبات السلامة، ورفع جاهزية العاملين للتعامل مع الحالات المشابهة.

خامساً: ضمان عدم تعارض الإجراءات الأمنية مع عمليات الإنقاذ

تقوم العلاقة بين الحراسة وعمليات الإنقاذ على التكامل بين حماية المنشأة وتيسير الوصول إلى الأشخاص والمناطق التي تتطلب تدخلاً عاجلاً. ولا يتحقق هذا التكامل إذا طبقت الإجراءات الأمنية بصورة جامدة لا تراعي طبيعة الحدث واحتياجات الاستجابة.

وينبغي أن تُراجع الإجراءات المطبقة أثناء الظروف الاستثنائية في ضوء أولويات السلامة، وأن تُعدل بالقدر الذي تسمح به الصلاحيات والتعليمات المعتمدة، بما يضمن عدم تعطيل أعمال الإنقاذ أو الإسعاف أو معالجة الأخطار العاجلة.

وتتمثل مسؤولية الحراسة في دعم الجهات المختصة، وتسهيل الحركة وفق الإجراءات المقررة، وتقديم المعلومات المتاحة، وتنفيذ التوجيهات التي تدخل ضمن نطاق اختصاصها.

كما يجب أن يكون هناك تنسيق واضح بين المسؤولين عن الحراسة والسلامة والتشغيل والجهات الخارجية، بما يساعد على معالجة التعارضات المحتملة بين متطلبات الحماية واحتياجات الاستجابة.

ولا يعني تيسير الإنقاذ إلغاء الضوابط الأمنية بصورة غير منضبطة، بل تطبيقها بما يتناسب مع الحالة، وتجنب الإجراءات التي لا تحقق منفعة أمنية معتبرة أو التي قد تؤدي إلى أضرار أشد.

ويُستحسن أن تتضمن خطط الطوارئ ترتيبات عامة لتنظيم العلاقة بين الحراسة وفرق الإنقاذ، وأن تُراجع هذه الترتيبات من خلال التدريب والتمارين الدورية، بما يعزز وضوح الأدوار ويحد من الارتباك عند وقوع الحوادث.

المبحث الثالث: المحافظة على الوظائف الحيوية

لا تقتصر آثار الظروف الاستثنائية على سلامة الأشخاص والمرافق، بل قد تمتد إلى قدرة المنشأة على تقديم خدماتها الأساسية. وقد يؤدي تعطل وظيفة واحدة إلى التأثير في وظائف أخرى تعتمد عليها، الأمر الذي يجعل المحافظة على استمرارية الخدمات جزءاً مهماً من إدارة الأزمة.

وتتمثل مساهمة الحراسة في هذا المجال في دعم الإجراءات الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستمرار الوظائف ذات الأولوية، والتنسيق مع الإدارات المختصة، وتنفيذ التوجيهات المعتمدة، والمساعدة في المحافظة على بيئة عمل آمنة ومنظمة. ولا تعني هذه المسؤولية أن تتولى الحراسة تشغيل الأنظمة الفنية أو إصلاحها، بل أن تعمل بالتكامل مع الجهات المسؤولة عنها.

أولاً: تحديد الخدمات التي يجب استمرارها

تتطلب المحافظة على الوظائف الحيوية تحديد الخدمات والأنشطة التي ينبغي استمرارها أثناء الظروف الاستثنائية، وتلك التي يمكن تقليصها أو تعليقها مؤقتًا دون إحداث آثار غير مقبولة. ويستند هذا التحديد إلى طبيعة المنشأة، وأهمية الخدمات التي تقدمها، والالتزامات القانونية والتنظيمية، والآثار المحتملة لتوقف كل وظيفة، والمدة التي يمكن أن يستمر فيها التوقف قبل حدوث أضرار جوهريّة.

وينبغي أن تتولى الإدارة المختصة تحديد أولويات الاستمرارية بالتنسيق مع الجهات الفنية والتشغيلية، مع إشراك إدارة الحراسة في المسائل التي تؤثر في مسؤولياتها أو في الترتيبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الخطة.

كما يجب مراعاة الترابط بين الخدمات؛ فقد تعتمد وظيفة أساسية على الكهرباء أو الاتصالات أو المياه أو خدمات تقنية أخرى، الأمر الذي يستلزم النظر في منظومة الاعتماد المتبادل، لا في كل خدمة بمعزل عن غيرها.

ويُراعى كذلك أن استمرارية الخدمة ليست هدفًا مطلقًا؛ فإذا تعارض استمرار نشاط معين مع سلامة الأشخاص، وجب تقييم المخاطر وتحديد الإجراء الأنسب وفق الصلاحيات والتعليمات المعتمدة.

وتُراجع قائمة الوظائف ذات الأولوية دوريًا، وعند حدوث تغييرات تشغيلية أو تنظيمية قد تؤثر في أهمية الخدمات أو متطلبات استمرارها.

ثانيًا: إعطاء الأولوية للوظائف الحرجة

بعد تحديد الخدمات التي ينبغي استمرارها، تأتي مرحلة ترتيبها وفق أهميتها وآثار توقفها والموارد اللازمة لتشغيلها.

وتُراعى في ترتيب الأولويات عوامل متعددة، من أبرزها أثر توقف الخدمة في سلامة الأشخاص، ومدى ارتباطها بالخدمات الأساسية، والمدة التي يمكن تحمل انقطاعها، وإمكان تشغيل بدائل لها، والموارد المتاحة لاستعادتها.

ولا يعني وصف وظيفة بأنها حرجة أنها يجب أن تستمر مهما كانت الظروف، بل يعني أن توقفها قد يترتب عليه أثر كبير يستلزم التخطيط لمعالجته وتقليل احتمالات حدوثه.

ويجب أن يكون ترتيب الأولويات واضحًا ومفهومًا للجهات المعنية، وأن يستند إلى معايير إدارية وفنية مناسبة، لا إلى التقديرات الفردية غير المدعومة.

كما ينبغي أن تتكامل أولويات التشغيل مع متطلبات السلامة؛ فقد يستلزم الحفاظ على خدمة مهمة تقليل بعض الأنشطة الأخرى، أو إعادة توزيع الموارد، أو تطبيق ترتيبات تشغيل بديلة، شريطة أن تتم هذه الإجراءات وفق الصلاحيات المعتمدة.

وتساعد المراجعة المستمرة للأولويات على توجيه الموارد المحدودة نحو الأعمال الأكثر أهمية، والحد من القرارات المتعارضة بين الإدارات، وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تطرأ أثناء الأزمة.

ثالثًا: الاستفادة من البدائل التشغيلية

قد تتسبب الظروف الاستثنائية في تعطل بعض الموارد أو الأنظمة أو مواقع العمل، مما يستلزم الاستفادة من البدائل التشغيلية التي أُعدت مسبقًا لضمان استمرار الوظائف الأساسية أو استعادتها في أقرب وقت ممكن.

وتشمل البدائل، بحسب طبيعة المنشأة، ترتيبات العمل البديلة، والموارد الاحتياطية، والإجراءات اليدوية المعتمدة عند تعطل بعض الأنظمة، وخيارات الاستعانة بجهات أو مرافق مساندة.

ويجب أن تكون البدائل معروفة للجهات المسؤولة، وأن تُحدد شروط تفعيلها والصلاحيات اللازمة لذلك، وأن تخضع للتقييم من حيث السلامة والكفاءة والقدرة على الاستمرار. كما ينبغي عدم اللجوء إلى بديل لمجرد توافره، بل يجب التحقق من ملاءمته للغرض المطلوب، ومن عدم ترتب مخاطر إضافية على استخدامه. وقد يكون بعض البدائل مناسبًا لفترة محدودة، لكنه لا يصلح لاستمرار التشغيل على المدى الطويل.

وتتمثل مساهمة الحراسة في تنفيذ الإجراءات التنظيمية المرتبطة بتفعيل البدائل، والمساعدة في تنظيم الحركة والوصول، والإبلاغ عن المشكلات التي تؤثر في سلامة التنفيذ، والتنسيق مع الجهات المسؤولة عن التشغيل والصيانة.

كما ينبغي توثيق القرارات المتعلقة باستخدام البدائل، والمدة المتوقعة لاستمرارها، والقيود التي تفرضها، وأي ملاحظات قد تؤثر في استمرارها أو الحاجة إلى استبدالها.

وتُراجع البدائل بعد انتهاء الأزمة للتحقق من فاعليتها، وتحديد جوانب القصور، وتحديث خطط الاستمرارية وفق النتائج المستخلصة.

رابعًا: التنسيق بين الحراسة وفرق التشغيل والصيانة

يتطلب استمرار الوظائف الحيوية تعاونًا وثيقًا بين إدارة الحراسة والإدارات المسؤولة عن التشغيل والصيانة؛ لأن بعض القرارات التشغيلية قد تؤثر في متطلبات الوصول إلى المرافق، أو حركة العاملين، أو سلامة المناطق المتأثرة بالأعطال.

ويهدف التنسيق إلى تبادل المعلومات اللازمة، وتحديد المسؤوليات، وتنظيم تنفيذ الأعمال، ومعالجة التعارضات بين متطلبات الحماية واحتياجات التشغيل والصيانة.

وتتولى فرق التشغيل والصيانة تقييم الأعطال ومعالجتها ضمن اختصاصها، بينما تدعم الحراسة تنفيذ الترتيبات التنظيمية والأمنية المرتبطة بأعمالها، وفق التعليمات المعتمدة.

ويجب أن تكون قنوات التواصل واضحة، وأن يُحدد المسؤول عن إبلاغ الحراسة بالأعمال التي قد تؤثر في الحركة أو الوصول أو سلامة الأشخاص، كما ينبغي أن تُرفع إلى الجهات الفنية الملاحظات التي قد تساعد على اكتشاف الأعطال أو الحد من آثارها.

ولا يجوز أن تؤدي متطلبات تنظيم الوصول إلى تعطيل أعمال الصيانة الضرورية، كما لا ينبغي تنفيذ أعمال فنية قد تؤثر في السلامة دون التنسيق المطلوب مع الجهات المسؤولة.

وعند تعارض الاحتياجات التشغيلية مع بعض الإجراءات الأمنية، ينبغي إحالة المسألة إلى المسؤول المخول لاتخاذ القرار المناسب، مع مراعاة طبيعة الخطر والآثار المحتملة لكل بديل.

وتسهم الاجتماعات التنسيقية والتدريبات المشتركة ومراجعة الحوادث السابقة في تعزيز التفاهم بين الإدارات، وتقليل الارتباك، وتحسين القدرة على المحافظة على الوظائف الأساسية أثناء الأزمات.

خامسًا: توثيق القرارات والتغيرات التشغيلية

يُعد توثيق القرارات والتغيرات التشغيلية ضرورة إدارية لضمان وضوح ما جرى أثناء الأزمة، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة الإجراءات، وتوفير معلومات موثوقة يمكن الرجوع إليها عند المراجعة والتقييم.

وينبغي أن يشمل التوثيق القرارات الجوهرية المتعلقة باستمرار الخدمات أو تعليقها، وتفعيل البدائل، وإعادة توزيع الموارد، وتغيير ترتيبات العمل، وأسباب هذه القرارات والجهات التي اعتمدتها.

كما يجب تسجيل التغيرات التي تؤثر في نطاق المسؤوليات أو مستوى الخدمة أو جاهزية الأنظمة، مع بيان توقيت التغيير والجهة المسؤولة عنه والآثار الملحوظة المترتبة عليه.

ويجب أن تتسم السجلات بالدقة والموضوعية، وأن تميز بين الوقائع المؤكدة والتقديرات الأولية، وأن تُحفظ وفق السياسات المعتمدة لإدارة الوثائق والمعلومات.

كما ينبغي مراعاة صلاحيات الاطلاع وحماية المعلومات الحساسة، بحيث تتاح السجلات للجهات المخولة التي تحتاج إليها لأغراض التشغيل أو الرقابة أو التحقيق أو المراجعة.

وتساعد هذه السجلات على بناء صورة متكاملة عن تطور الأزمة، وتحديد أسباب التعطل أو التأخر، وتقييم كفاءة البدائل، واستخلاص الدروس اللازمة لتطوير خطط استمرارية الأعمال والحراسة.

المبحث الرابع: استعادة الوضع التشغيلي الطبيعي

تمثل استعادة الوضع التشغيلي الطبيعي مرحلة مهمة من مراحل إدارة الظروف الاستثنائية، ولا تقل أهمية عن إجراءات الاستجابة الأولية. فقد يؤدي التسرع في إعادة التشغيل إلى تعريض الأشخاص للخطر أو تكرار الحوادث، في حين قد يؤدي التأخر غير المبرر إلى استمرار تعطيل الخدمات وارتفاع الخسائر.

ومن ثم، ينبغي أن تتم العودة إلى التشغيل وفق تقييم منظم لسلامة المنشأة وجاهزية الأنظمة والموارد، وبناءً على قرارات تصدر عن الجهات المخولة. كما يجب التمييز بين احتواء الحادث، وزوال الخطر المباشر، واستعادة القدرة التشغيلية الكاملة؛ فهذه مراحل قد لا تتحقق في وقت واحد.

أولًا: تقييم سلامة المنشأة

يبدأ التحضير للعودة إلى التشغيل بتقييم سلامة المنشأة والمرافق المتأثرة بالحادث، وتحديد ما إذا كانت الظروف تسمح باستئناف الأنشطة كليًا أو جزئيًا.

ويجب أن يستند التقييم إلى طبيعة الحادث ومدى تأثيره في المباني والمرافق والأنظمة والخدمات، وأن تتولاه الجهات الفنية المختصة بالتنسيق مع الإدارة المسؤولة عن المنشأة.

وتتمثل مساهمة الحراسة في تنفيذ التعليمات المتعلقة بتنظيم الحركة والوصول، والإبلاغ عن الملاحظات التي قد تؤثر في السلامة، والمساعدة في المحافظة على النظام أثناء أعمال الفحص والتقييم.

ولا يجوز اعتبار توقف مظاهر الحادث دليلاً كافياً على زوال الخطر؛ فقد تستمر بعض الآثار غير الظاهرة، أو تبقى أنظمة معينة غير صالحة للاستخدام، أو تتطلب المنشأة إجراءات إضافية قبل إعادة فتح بعض مرافقها.

كما ينبغي تحديد المناطق التي يمكن استئناف العمل فيها، والمناطق التي يلزم استمرار تقييد الوصول إليها، وفق نتائج التقييم والقرارات المعتمدة.

وعند وجود شك في سلامة مرفق أو نظام، يجب إحالة الأمر إلى الجهة المختصة وعدم السماح باستخدامه قبل صدور التقييم اللازم.

وتوثق نتائج التقييم والقرارات المرتبطة به، بما يساعد على التحقق من استيفاء متطلبات السلامة، ويوفر أساساً موضوعياً لقرار العودة إلى التشغيل.

ثانياً: التحقق من جاهزية الأنظمة

لا تكتمل استعادة الوضع التشغيلي بمجرد التحقق من سلامة المباني والمرافق؛ إذ يتطلب الأمر التأكد من جاهزية الأنظمة والخدمات التي تعتمد عليها المنشأة في أداء وظائفها.

وتشمل هذه الأنظمة، بحسب طبيعة المنشأة، أنظمة الاتصال، والمراقبة، والتحكم في الدخول، والإنذار، والطاقة، والخدمات التقنية، وغيرها من الأنظمة ذات الصلة بالتشغيل والسلامة.

ويجب أن تتولى الجهات الفنية المختصة فحص الأنظمة المتأثرة والتحقق من صلاحيتها، وفق الإجراءات والمعايير المعتمدة. ولا ينبغي الاعتماد على المظهر الخارجي للنظام أو مجرد عودة التيار أو الاتصال للحكم على جاهزيته الكاملة.

كما يجب التحقق من معالجة الأعطال التي قد تؤثر في سلامة الأشخاص أو كفاءة التشغيل، وتحديد القيود التي لا تزال قائمة، وتوثيق النتائج الأساسية للفحوصات.

وتؤدي إدارة الحراسة دوراً مسانداً من خلال الإبلاغ عن الأعطال الملحوظة، والتنسيق مع الجهات الفنية، وتطبيق الترتيبات المؤقتة المعتمدة إلى حين استعادة الأنظمة المطلوبة.

وعندما لا تكون جميع الأنظمة جاهزة، ينبغي تقييم إمكان التشغيل الجزئي، وتحديد الضوابط والموارد الإضافية اللازمة، والمدة التي يمكن خلالها الاستمرار في هذا الوضع دون تجاوز مستوى المخاطر المقبول.

كما يجب مراجعة الصلاحيات والإعدادات التشغيلية التي قد تكون تأثرت بالحادث، وفق اختصاص الجهات الفنية والإدارية المعنية، دون إجراء تغييرات غير مصرح بها.

وتسهم هذه الخطوات في الحد من تكرار الأعطال، وتجنب العودة المتسارعة إلى تشغيل قد لا تتوافر له متطلبات السلامة والاعتمادية.

ثالثاً: مراجعة صلاحية العودة إلى التشغيل

تتطلب العودة إلى التشغيل قراراً إدارياً يستند إلى نتائج تقييم السلامة، والتحقق من جاهزية الأنظمة، وتقدير المخاطر المتبقية، ومدى توافر الموارد البشرية والتقنية اللازمة.

وينبغي تحديد الجهة المخولة باعتماد العودة إلى التشغيل، والجهات التي يجب أخذ رأيها قبل إصدار القرار، والاشتراطات التي ينبغي استيفاؤها قبل استئناف الأنشطة.

كما يجب التمييز بين استئناف التشغيل الكامل، والتشغيل الجزئي، والتشغيل المؤقت ضمن قيود محددة. فقد يكون من المناسب إعادة بعض الخدمات إلى العمل مع استمرار تعليق أنشطة أخرى تحتاج إلى فحص أو معالجة إضافية.

ويجب أن يتناسب القرار مع الحالة الفعلية للمنشأة، وألا يُبنى على اعتبارات السرعة أو تقليل الخسائر وحدها، دون مراعاة سلامة الأشخاص والالتزامات النظامية.

كما ينبغي تحديد القيود المؤقتة المصاحبة للعودة إلى التشغيل، والمسؤوليات المتعلقة بمتابعتها، والظروف التي تستدعي إعادة تقييم القرار أو تعليق النشاط مجددًا.

وعندما تكون هناك متطلبات قانونية أو فنية تستلزم موافقة جهة مختصة، فلا يجوز تجاوزها بدعوى الحاجة إلى استعادة الخدمة بسرعة.

ويؤثق قرار العودة إلى التشغيل، مع بيان أساسه والجهة التي اعتمدته وأي شروط أو قيود مرتبطة به. ويساعد ذلك على وضوح المسؤوليات، وتسهيل الرقابة، وتقييم مدى سلامة القرار بعد استقرار الأوضاع.

رابعًا: توثيق الأضرار والحوادث

يمثل توثيق الأضرار والحوادث خطوة أساسية في الانتقال من مرحلة الاستجابة إلى مرحلة التعافي والتطوير؛ إذ يوفر سجلًا للوقائع والآثار والإجراءات التي أُتخذت، ويساعد على تقدير الاحتياجات وتحديد المسؤوليات واستخلاص الدروس.

وينبغي أن يشمل التوثيق، بحسب طبيعة الحادث، وصفاً للواقعة، وتوقيتها، والآثار التي أمكن التحقق منها، والخدمات التي تأثرت، والإجراءات التي نُفذت، والموارد التي استُخدمت، والجهات التي شاركت في الاستجابة.

كما ينبغي التمييز بين الأضرار التي ثبت وقوعها والتقديرات الأولية التي تحتاج إلى تقييم إضافي، وتحديث السجلات عند ظهور معلومات موثوقة جديدة.

ويجب حفظ الوثائق والسجلات ذات الصلة وفق الأنظمة والإجراءات المعتمدة، مع مراعاة سلامة الأدلة عند وجود تحقيق إداري أو قانوني، وحماية البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة.

ولا ينبغي أن يؤدي توثيق الأضرار إلى التدخل في أعمال الإنقاذ أو المعالجة العاجلة، أو إلى تغيير موقع الوقائع أو العبث بما قد تكون له قيمة في التحقيق، إلا في حدود ما تقتضيه حماية الأرواح أو منع تفاقم الخطر.

كما ينبغي تحديد الجهات المسؤولة عن إعداد التقارير ومراجعتها واعتمادها، وتنظيم تبادل المعلومات بين الإدارات وفق الصلاحيات.

وتساعد التقارير المتكاملة على تكوين صورة واقعية عن آثار الحادث، وتحديد أسباب القصور، وتقييم الاحتياجات اللازمة لإعادة التأهيل، وتطوير خطط الحماية والاستجابة.

خامسًا: استخلاص الدروس المستفادة

لا تكتمل إدارة الظروف الاستثنائية بمجرد استعادة التشغيل، بل تتطلب مراجعة التجربة وتحليل النتائج لتحديد ما نجح من الإجراءات وما يحتاج إلى تحسين.

ويهدف استخلاص الدروس إلى تطوير الأداء المؤسسي، لا الاقتصار على تحديد الأخطاء الفردية. ولذلك، ينبغي أن يتناول التقييم مدى ملاءمة الخطط، ووضوح المسؤوليات، وكفاءة الاتصال، وتوافر الموارد، وفاعلية التنسيق، ومدى الالتزام بالإجراءات، والنتائج التي ترتبت على القرارات المتخذة.

ويجب التمييز بين الأسباب المباشرة للحادث والعوامل التنظيمية أو الفنية التي أسهمت في وقوعه أو في زيادة آثاره. فقد يكشف التحليل أن بعض أوجه القصور لا ترتبط بخطأ فردي محدد، بل بنقص التدريب أو غموض الإجراءات أو عدم كفاية الموارد أو ضعف التنسيق بين الإدارات.

كما ينبغي إشراك الجهات التي شاركت في الاستجابة، والاستفادة من ملاحظات العاملين والجهات الفنية، مع التحقق من المعلومات قبل اعتماد الاستنتاجات.

وتُترجم النتائج إلى إجراءات تصحيحية ووقائية محددة، تتضمن المسؤول عن التنفيذ، والموارد اللازمة، والمدة المتوقعة، ومعايير التحقق من الإنجاز.

ويجب متابعة تنفيذ هذه الإجراءات وتقييم أثرها، حتى لا تظل الدروس المستفادة مجرد توصيات عامة لا يترتب عليها تغيير فعلي في الأداء.

كما ينبغي تحديث خطط الحراسة والطوارئ واستمرارية الأعمال والتدريب وفق ما تكشفه المراجعة، مع مراعاة عدم إدراج تفاصيل تشغيلية حساسة في التقارير أو المواد المنشورة إلا بالقدر المسموح به.

وبذلك تتحول الخبرة المكتسبة من الحوادث إلى مورد مؤسسي يساهم في رفع الجاهزية، وتقليل احتمالات تكرار أوجه القصور، وتحسين قدرة المنشأة على التعامل مع الظروف الاستثنائية مستقبلاً.

الباب الخامس:

التكامل بين الحراسة وإدارة المخاطر والأزمات واستمرارية الأعمال



الفصل السابع عشر: إدارة المخاطر المتقدمة في المنشآت الحيوية

المبحث الأول: منهجيات تقييم المخاطر

يمثل تقييم المخاطر إحدى الركائز الأساسية للإدارة الوقائية في المنشآت الحيوية؛ إذ يساعد على فهم مصادر التهديد، وتقدير احتمالات وقوع الحوادث وآثارها، وتحديد الأولويات التي ينبغي توجيه الموارد والإجراءات إليها.

ولا يقتصر الغرض من التقييم على إعداد قوائم بالمخاطر المحتملة، بل يمتد إلى توفير أساس منظم لاتخاذ القرارات، وتحديد مدى كفاية الضوابط القائمة، ومعرفة المخاطر التي تستلزم معالجة إضافية، وتحديد الجهات المسؤولة عن متابعة تلك المعالجة.

وتتوقف فاعلية التقييم على جودة المعلومات المستخدمة، ووضوح المعايير المعتمدة، ومراعاة طبيعة المنشأة وسياق عملها، ومراجعة النتائج كلما ظهرت معلومات جديدة أو طرأت تغيرات مؤثرة في بيئتها التشغيلية.

أولاً: التحليل النوعي والكمي للمخاطر

تتعدد أساليب تحليل المخاطر بحسب طبيعة المنشأة، وتوافر البيانات، ومستوى الدقة المطلوب، والقرارات المراد دعمها. ومن أبرز هذه الأساليب التحليل النوعي والتحليل الكمي، وهما منهجان يمكن استخدام كل منهما بصورة مستقلة أو الجمع بينهما بحسب مقتضيات التقييم.

1 التحليل النوعي للمخاطر

يعتمد التحليل النوعي على تقدير المخاطر وتصنيفها باستخدام أوصاف أو فئات محددة، مثل: منخفضة، ومتوسطة، ومرتفعة، أو باستخدام مستويات أخرى تعتمد على المنشأة.

ويُستفاد منه عندما تكون البيانات الرقمية محدودة، أو عندما تكون الحاجة إلى التقييم الأولي أسرع من إمكان إجراء تحليل كمي تفصيلي. كما يساعد على توحيد لغة الحوار بين الإدارات المختلفة، وتحديد المخاطر التي تستحق مزيداً من الدراسة.

وينبغي أن يستند هذا التحليل إلى معايير واضحة تفسر المقصود بكل مستوى من مستويات الاحتمالية والأثر، حتى لا تختلف التقديرات اختلافاً كبيراً بسبب الاجتهادات الشخصية.

فعلى سبيل المثال، لا يكفي وصف أثر خطر معين بأنه مرتفع دون بيان المعيار الذي استند إليه هذا الحكم، سواء تعلق الأمر بسلامة الأشخاص، أو توقف خدمة أساسية، أو حجم الخسائر، أو الآثار القانونية والتنظيمية.

كما يجب توثيق الافتراضات التي يقوم عليها التقييم، وبيان مواطن عدم اليقين، والتمييز بين المعلومات المتحققة والتقديرات الأولية.

2 التحليل الكمي للمخاطر

يعتمد التحليل الكمي على استخدام البيانات الرقمية والأساليب الإحصائية أو النماذج الحسابية لتقدير احتمالات وقوع الأحداث وآثارها المحتملة.

وقد يشمل ذلك تحليل معدلات الأعطال، وتكرار الحوادث السابقة، ومدد التوقف، والتكاليف المرتبطة بالانقطاع، والبيانات المتعلقة بموثوقية الأنظمة، متى كانت هذه المعلومات متاحة وملائمة.

ويتيح التحليل الكمي إجراء مقارنات أكثر تحديدًا بين البدائل، وتقدير الآثار المالية أو التشغيلية المحتملة، ودعم قرارات الاستثمار في الضوابط الوقائية وموارد التعافي. غير أن دقة النتائج تعتمد على جودة البيانات وصلاحيّة الافتراضات المستخدمة. ولذلك، لا ينبغي التعامل مع الأرقام الناتجة عن النماذج على أنها تنبؤات مؤكدة، ولا سيما عندما تتعلق الأحداث النادرة أو الظروف التي تتغير بسرعة. كما ينبغي الإفصاح عن القيود التي تحكم النموذج، وبيان ما إذا كانت التقديرات مبنية على بيانات فعلية أو افتراضات أو أحكام خبراء.

3 التكامل بين التحليل النوعي والكمي

لا يلزم أن يكون التحليل النوعي بديلاً عن التحليل الكمي، أو العكس؛ إذ يمكن أن يكمل أحدهما الآخر.

فقد يُستخدم التحليل النوعي لتحديد المخاطر التي تستحق دراسة أعمق، ثم يُستعان بالتحليل الكمي لتقدير بعض آثارها أو مقارنة خيارات المعالجة. وقد تُستخدم النتائج الكمية، بدورها، لتحديث مستويات التصنيف النوعي وتدقيق الأحكام الأولية. ويجب اختيار المنهج وفق طبيعة المسألة والبيانات المتاحة، لا وفق افتراض أن أحد المنهجين أفضل في جميع الحالات.

وفي المنشآت الحيوية، يُستحسن أن تكون منهجية التقييم موحدة على مستوى المؤسسة، مع السماح بالتفصيل الفني اللازم بحسب طبيعة كل إدارة أو خدمة. ويساعد ذلك على مقارنة المخاطر، وتوحيد المعايير، وتجنب تضارب التقديرات بين الجهات المسؤولة.

ثانياً: تحليل احتمالية الحدوث وشدة الأثر

يقوم تقييم المخاطر، في أحد أشهر نماذجه، على النظر في بُعدين رئيسيين: احتمال وقوع الحدث، وشدة الآثار التي قد تترتب عليه.

وتشير احتمالية الحدوث إلى مدى ترجيح وقوع الحدث خلال فترة زمنية محددة وفي ظل ظروف معلومة، بينما تشير شدة الأثر إلى حجم العواقب المحتملة إذا وقع الحدث. ويجب تقدير هذين البعدين بصورة مستقلة قبل الجمع بينهما في تصنيف إجمالي؛ لأن ارتفاع احتمال وقوع الحدث لا يعني بالضرورة أن أثره شديد، كما أن انخفاض احتمال وقوعه لا يعني أن من المناسب تجاهله إذا كانت عواقبه المحتملة جسيمة.

1 تقدير احتمالية الحدوث

يتطلب تقدير الاحتمالية النظر في المعلومات المتاحة عن الحوادث السابقة، وطبيعة النشاط، وظروف التشغيل، وفاعلية الضوابط القائمة، والتغيرات التي قد تؤثر في احتمال وقوع الحدث. ولا ينبغي الاعتماد على السجل التاريخي وحده؛ فقد لا يعكس غياب الحوادث السابقة انخفاض مستوى الخطر بالضرورة، إذ قد يكون ناتجاً عن قلة فترة الرصد، أو محدودية البيانات، أو تغير الظروف التي تعمل فيها المنشأة.

كما يجب تحديد الإطار الزمني الذي يستند إليه التقدير، لأن احتمال وقوع حدث خلال شهر قد يختلف عن احتمال وقوعه خلال سنة أو عدة سنوات.

وعندما تكون المعلومات غير كافية، ينبغي توضيح مستوى عدم اليقين بدلاً من إعطاء تقدير دقيق ظاهرياً لا تدعمه البيانات.

2 تقدير شدة الأثر

لا يقتصر أثر الحوادث في المنشآت الحيوية على الخسائر المالية أو الأضرار المادية، بل قد يشمل أبعاداً متعددة، من أهمها:

- سلامة العاملين والزوار والجمهور.
- استمرارية الخدمات الأساسية.
- سلامة الأصول والمرافق والأنظمة.
- الالتزامات القانونية والتنظيمية.
- السمعة والثقة المؤسسية.
- الآثار البيئية والصحية، بحسب طبيعة المنشأة.
- قدرة الجهات الأخرى على مواصلة أعمالها إذا كانت تعتمد على خدمات المنشأة.

وقد يكون الأثر محدوداً من ناحية مالية، لكنه شديد من ناحية سلامة الأشخاص أو استمرار خدمة أساسية. لذلك، ينبغي عدم اختزال تقدير الأثر في مقياس واحد إذا كانت طبيعة المنشأة تستلزم مراعاة أبعاد متعددة.

كما ينبغي تحديد المدة التي يستمر خلالها الأثر، ومدى إمكان احتوائه، والموارد اللازمة لاستعادة الوضع الطبيعي.

3 تقدير مستوى المخاطر

بعد تقدير الاحتمالية والأثر، يمكن تصنيف المخاطر وفق مصفوفة معتمدة لدى المنشأة، تساعد على تحديد مستويات الأولوية.

وقد تعتمد المنشأة مصفوفة تجمع بين فئات الاحتمالية وفئات الأثر، أو تستخدم نموذجاً كمياً مناسباً لطبيعة بياناتها. وفي جميع الحالات، يجب توضيح طريقة التصنيف وحدود كل مستوى، وعدم تقديم النتائج على أنها قياسات دقيقة إذا كانت مبنية على تقديرات وصفية.

كما ينبغي التمييز بين مستوى الخطر قبل تطبيق الضوابط القائمة، ومستواه بعد احتساب أثر تلك الضوابط. ويُعرف الأول عادة بالخطر الكامن، بينما يُشار إلى الثاني بالخطر المتبقي. ويكتسب هذا التمييز أهمية خاصة؛ لأن وجود إجراءات حماية لا يعني زوال الخطر، بل قد يؤدي إلى خفض احتمالته أو تقليل آثاره إلى مستوى يمكن للمنشأة قبوله وفق معاييرها المعتمدة.

4 توظيف نتائج التقييم في القرار الإداري

لا تتحقق قيمة تقييم المخاطر بمجرد تصنيفها، بل باستخدام النتائج في اتخاذ قرارات واضحة بشأن المعالجة والموارد والمتابعة.

وينبغي أن ترتبط مستويات المخاطر بإجراءات إدارية مناسبة، مثل تحديد المسؤول عن المعالجة، والمدة الزمنية للتنفيذ، والموارد المطلوبة، وآلية التحقق من فاعلية الإجراء.

كما يجب تحديد الحالات التي تستوجب رفع الأمر إلى الإدارة العليا، ولا سيما عندما يتجاوز الخطر حدود القبول المعتمدة، أو يؤثر في سلامة الأشخاص، أو يهدد استمرار وظيفة حيوية.

وتساعد هذه الممارسة على تحويل التقييم من إجراء توثيقي إلى أداة فاعلة لتوجيه القرارات وتحسين الجاهزية.

ثالثاً: ترتيب أولويات المعالجة

تواجه المنشآت الحيوية قيوداً تتعلق بالموارد والوقت والقدرة التشغيلية، مما يجعل من الضروري ترتيب المخاطر بحسب الأولوية، بدلاً من توزيع الموارد بصورة متساوية على جميع المخاطر.

ويهدف ترتيب الأولويات إلى توجيه الجهود نحو المخاطر التي تستلزم تدخلاً عاجلاً أو معالجة أكثر شمولاً، مع مراعاة الالتزامات القانونية، ومتطلبات السلامة، وأهمية الخدمات المتأثرة. ولا ينبغي أن يعتمد ترتيب الأولويات على مستوى الاحتمالية أو الأثر منفرداً، بل يجب النظر إلى الصورة الكاملة للخطر، بما في ذلك فاعلية الضوابط القائمة، وسرعة تطور الحدث، وإمكان احتوائه، ومدى اعتماد الخدمات الأخرى عليه.

1 معايير ترتيب الأولويات

يمكن أن يستند ترتيب الأولويات إلى مجموعة من المعايير، من أبرزها:

- حجم الأثر المحتمل في الأرواح وسلامة الأشخاص.
 - مدى تأثير الخطر في استمرار الخدمات الأساسية.
 - مستوى الخطر المتبقي بعد تطبيق الضوابط القائمة.
 - الالتزامات القانونية والتنظيمية ذات الصلة.
 - سرعة تطور الخطر وإمكان احتوائه.
 - مدى توافر بدائل تشغيلية مناسبة.
 - تكلفة المعالجة مقارنة بأثرها المتوقع.
 - ارتباط الخطر بمخاطر أخرى أو إمكان تسببه في سلسلة من الأعطال.
- ويجب مراعاة أن بعض الاعتبارات، مثل حماية الأرواح والالتزام بالمتطلبات القانونية، لا يصح إخضاعها لمقارنة مالية محضة مع غيرها من الاعتبارات.

2 خيارات معالجة المخاطر

تتعدد خيارات المعالجة وفق طبيعة الخطر والظروف المحيطة به. ومن أبرزها:

- **تجنب الخطر:** بتعديل النشاط أو إيقافه عندما يكون استمرار التعرض للخطر غير مقبول.
 - **تقليل الخطر:** من خلال تدابير تخفض احتمال وقوع الحدث أو تحد من آثاره.
 - **نقل بعض الآثار المالية أو التعاقدية:** مثل الاستعانة بالتأمين أو الترتيبات التعاقدية المناسبة، مع بقاء مسؤولية إدارة الخطر على المنشأة في حدود التزاماتها.
 - **قبول الخطر المتبقي:** عندما يكون ضمن حدود القبول المعتمدة، وبعد فهم آثاره وموافقة الجهة المخولة.
- ولا يعني قبول الخطر إهماله، بل يستلزم تحديد مبررات القبول، والجهة التي اعتمدته، وشروط استمراره، والمؤشرات التي تستدعي إعادة تقييمه.

كما أن نقل بعض الآثار المالية لا يعني نقل جميع المسؤوليات التشغيلية أو القانونية إلى جهة خارجية.

3 تحويل الأولويات إلى خطط تنفيذية

ينبغي أن تُترجم نتائج ترتيب الأولويات إلى خطط معالجة محددة، تتضمن وصف الإجراء المطلوب، والجهة المسؤولة، والموارد اللازمة، والمدة الزمنية، ومؤشرات الإنجاز، وآلية مراجعة النتائج.

ويجب ألا تقتصر المتابعة على التحقق من تنفيذ الإجراء شكلياً، بل ينبغي تقييم مدى إسهامه في خفض الخطر إلى المستوى المستهدف.

فعلى سبيل المثال، لا يكفي اعتماد إجراء جديد إذا لم يتوافر التدريب اللازم لتطبيقه، أو كانت الموارد المطلوبة لتنفيذه غير متاحة، أو تعارض مع إجراءات تشغيلية أخرى. ومن هنا، فإن فاعلية المعالجة ترتبط بالتكامل بين القرار الإداري والتنفيذ العملي والرقابة المستمرة.

رابعاً: مراجعة المخاطر المتغيرة

تتغير المخاطر بتغير البيئة التشغيلية، والتقنيات المستخدمة، والموارد المتاحة، وطبيعة الخدمات، والعوامل الخارجية المؤثرة في المنشأة.

ولذلك، لا ينبغي النظر إلى سجل المخاطر بوصفه وثيقة ثابتة تُعد مرة واحدة ثم تُحفظ، بل باعتباره أداة إدارية متجددة تعكس مستوى المعرفة المتاح في كل مرحلة.

1 دواعي مراجعة المخاطر

تستدعي مراجعة المخاطر عند حدوث تغيرات جوهرية، من أبرزها:

- إدخال أنظمة تقنية أو تشغيلية جديدة.
- تعديل طبيعة الخدمات أو نطاقها.
- تغيير الموردين أو ترتيبات التعاقد.
- وقوع حادث أو شبه حادث يكشف عن قصور في الضوابط.
- ظهور معلومات جديدة عن تهديد أو خطر محتمل.
- تغير المتطلبات القانونية أو التنظيمية.
- تغير قدرة المنشأة على توفير الموارد اللازمة للحماية والتعافي.
- حدوث اضطرابات خارجية قد تؤثر في الخدمات أو سلاسل الإمداد.

وتساعد هذه المراجعة على اكتشاف المخاطر الجديدة، وتحديد ما إذا كانت التقديرات السابقة لا تزال صالحة، والتحقق من استمرار فاعلية الضوابط.

2 آلية المراجعة والتحديث

ينبغي أن تحدد المنشأة دورية مناسبة للمراجعة الدورية، إلى جانب آلية للمراجعة الاستثنائية عند وقوع أحداث أو تغييرات مؤثرة.

ويجب أن تشمل المراجعة التحقق من دقة المعلومات، وصلاحيات الافتراضات، وفاعلية الضوابط، ومدى تنفيذ إجراءات المعالجة، والتغير في مستوى الخطر المتبقي.

كما ينبغي تحديث المسؤوليات وخطط المعالجة عند الحاجة، وتوثيق أسباب التعديلات والجهات التي اعتمدتها.

ويُستحسن إشراك الإدارات المعنية في المراجعة؛ لأن المخاطر قد تظهر في منطقة من العمل ثم تنتقل آثارها إلى إدارات أخرى، وهو ما يتطلب تبادل المعلومات وتوحيد التقديرات.

3 دور الحراسة في رصد التغيرات

يمكن للعاملين في الحراسة الإسهام في مراجعة المخاطر من خلال ملاحظة التغيرات غير الاعتيادية، والإبلاغ عن الأعطال والمخالفات والوقائع التي قد تؤثر في سلامة الأشخاص أو استمرارية الخدمات.

وتنبغي معالجة هذه الملاحظات ضمن آلية مؤسسية واضحة تتيح تصنيفها، والتحقق منها، وإحالتها إلى الجهة المختصة، وتحديد ما إذا كانت تستدعي تعديلاً في تقييم المخاطر أو إجراءات الحماية.

ولا يُفترض أن يكون أفراد الحراسة مسؤولين وحدهم عن تحليل المخاطر المؤسسية، بل يمثلون أحد مصادر المعلومات التي تستفيد منها الجهات المختصة في بناء التقييم وتحديثه. وبذلك يصبح رصد التغيرات جزءاً من منظومة التعلم المؤسسي والوقاية المستمرة.

المبحث الثاني: تحليل أثر انقطاع الأعمال

يُعد تحليل أثر انقطاع الأعمال من الأدوات الأساسية للتخطيط لاستمرارية الأعمال؛ إذ يساعد المنشأة على تحديد الخدمات والأنشطة التي لا يمكن تحمل توقفها طويلاً، وفهم النتائج المترتبة على تعطيلها، وتحديد الموارد والأنظمة اللازمة لاستعادتها.

ويختلف هذا التحليل عن تقييم المخاطر من حيث التركيز؛ فتقييم المخاطر يبحث في الأحداث غير المرغوبة واحتمالات وقوعها وآثارها، بينما ينصب تحليل أثر انقطاع الأعمال على عواقب توقف الأنشطة والخدمات، بغض النظر عن السبب الذي أدى إلى التوقف.

ويؤدي الربط بين المجالين إلى تحسين القدرة على تحديد الأولويات؛ إذ يوضح تقييم المخاطر ما الذي قد يحدث، في حين يساعد تحليل أثر الانقطاع على تحديد ما الذي يجب أن يستمر، وما الذي ينبغي استعادته أولاً، والموارد اللازمة لتحقيق ذلك.

أولاً: تحديد الخدمات الأساسية

تبدأ عملية تحليل أثر انقطاع الأعمال بتحديد الخدمات والأنشطة والعمليات التي تعتمد عليها المنشأة في تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها.

ولا يكفي حصر الوحدات الإدارية أو أسماء الإدارات؛ بل يجب فهم الوظائف الفعلية التي تؤديها المنشأة، والخدمات التي تقدمها، والفئات التي تعتمد عليها، والموارد التي تحتاج إليها لأداء تلك الوظائف.

1 تحديد نطاق التحليل

ينبغي تحديد نطاق تحليل أثر الانقطاع بوضوح، من حيث الوحدات التنظيمية والخدمات والأنشطة المشمولة، والفترة الزمنية التي يغطيها التحليل، والجهات المسؤولة عن توفير البيانات ومراجعتها.

ويجب أن يكون النطاق متناسبًا مع طبيعة المنشأة وأهمية وظائفها، وأن يشمل العلاقات الضرورية بين الأنشطة بدلاً من حصر الدراسة في كل إدارة بصورة منفصلة.

2 تصنيف الخدمات بحسب أهميتها

يمكن تصنيف الخدمات والأنشطة وفق أثر توقفها في سلامة الأشخاص، واستمرار الوظائف الأساسية، والالتزامات القانونية، والجهات المستفيدة، والقدرة على التعافي. ويجب أن يستند التصنيف إلى معايير واضحة ومعتمدة، حتى لا تتساوى جميع الخدمات في الأولوية لمجرد أهميتها الإدارية أو كثرة المستفيدين منها. وقد تتفاوت أهمية الخدمة بحسب الزمن؛ فالتوقف الذي يمكن احتماله في الساعات الأولى قد يصبح غير مقبول إذا استمر مدة أطول.

3 تحديد متطلبات كل خدمة

يتطلب فهم الخدمة الأساسية تحديد الموارد والأنظمة والعاملين والمعلومات والمرافق والموردين الذين تعتمد عليهم. كما ينبغي تحديد الخدمات المساندة التي يتوقف عليها استمرارها، ومدى توافر بدائل مناسبة عند تعطل أحد عناصرها.

ويساعد هذا الحصر على كشف أوجه الاعتماد التي قد لا تكون واضحة في الهيكل التنظيمي، ويتيح إعداد خطط أكثر واقعية لاستمرار الأعمال أو استعادتها.

ثانيًا: تحليل آثار التوقف

بعد تحديد الخدمات الأساسية، تأتي مرحلة تحليل النتائج المحتملة لتوقف كل خدمة أو نشاط، مع مراعاة اختلاف هذه النتائج باختلاف مدة الانقطاع ونطاقه. ولا ينبغي حصر التحليل في الخسائر المالية المباشرة؛ لأن انقطاع الأعمال في المنشآت الحيوية قد يترتب عليه أثر إنساني أو صحي أو قانوني أو اجتماعي أو تشغيلي يتجاوز القيمة المالية للخسارة.

1 الأثر في سلامة الأشخاص

يجب تقدير ما إذا كان توقف الخدمة قد يؤدي إلى تعريض العاملين أو المستفيدين للخطر، أو تعطيل وسائل الحماية والسلامة، أو الحد من القدرة على الاستجابة للحوادث. وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة عندما تكون الخدمة مرتبطة بصورة مباشرة بسلامة الأشخاص أو بتقديم خدمات لا يمكن تأجيلها دون آثار خطيرة.

2 الأثر في استمرار الخدمات

ينبغي تحليل مدى تأثير توقف الخدمة في الأنشطة الأخرى، وما إذا كان الانقطاع سيؤدي إلى تقليل القدرة التشغيلية أو تعليق خدمات مترابطة. وقد يتسبب تعطل وظيفة مساندة في توقف عدة أنشطة، حتى إن كانت تلك الوظيفة لا تقدم خدمة مباشرة للجمهور.

ولذلك، يجب أن يتناول التحليل الآثار المباشرة وغير المباشرة، وأن يراعي الترابط بين الوظائف.

3 الأثر المالي والقانوني والمؤسسي

يشمل التحليل تقدير الخسائر المالية المحتملة، والتكاليف الإضافية الناجمة عن التعطل، والالتزامات التعاقدية أو القانونية التي قد تتأثر، والآثار المحتملة في الثقة المؤسسية. ويجب أن تكون التقديرات المالية مبنية على بيانات معقولة، مع بيان الافتراضات وحدود الدقة عندما يتعذر الوصول إلى أرقام مؤكدة.

كما ينبغي مراعاة أن بعض الآثار قد تظهر بصورة تدريجية، أو تستمر بعد استعادة الخدمة، مما يستلزم النظر في مدة التعطل ومرحلة التعافي معًا.

4 تحليل الأثر بحسب مدة الانقطاع

قد تختلف آثار توقف الخدمة الواحدة اختلافًا كبيرًا بحسب طول مدة التوقف. ولذلك، يُستحسن دراسة الأثر عند مدد زمنية متدرجة تتناسب مع طبيعة الخدمة، بدلاً من تقدير أثر واحد غير مرتبط بالزمن.

ويساعد هذا الأسلوب على تحديد النقطة التي يصبح عندها استمرار الانقطاع غير مقبول، وعلى ترتيب أولويات التعافي وفق تطور الآثار.

كما يتيح مقارنة البدائل المتاحة، وتحديد ما إذا كان التشغيل الجزئي أو استخدام بدائل مؤقتة كافيًا لتقليل الأثر إلى مستوى مقبول.

ثالثًا: تحديد الحد الأقصى المقبول للانقطاع

من المفاهيم الأساسية في استمرارية الأعمال تحديد المدة التي يمكن خلالها تحمل توقف نشاط أو خدمة قبل أن تصبح آثاره غير مقبولة بالنسبة إلى المنشأة أو المستفيدين منها. ويُشار في أدبيات استمرارية الأعمال إلى هذا المفهوم عادة بالحد الأقصى المقبول لفترة الانقطاع، ويُستخدم لتوجيه قرارات التعافي وترتيب أولويات استعادة الخدمات.

وينبغي عدم الخلط بين هذا المفهوم وبين الزمن المستهدف لاستعادة الخدمة؛ فالحد الأقصى المقبول للانقطاع يعبر عن الحد الذي لا ينبغي تجاوزه آثاره المقبولة، في حين يعبر الزمن المستهدف للاستعادة عن المدة التي تسعى المنشأة إلى استعادة النشاط خلالها وفق خطتها.

1 أسس تحديد المدة المقبولة

يجب أن يستند تحديد المدة المقبولة إلى تحليل آثار التوقف، وطبيعة الخدمة، ومتطلبات المستفيدين، والالتزامات القانونية والتنظيمية، والبدائل المتاحة. ولا يصح اعتماد مدة موحدة لجميع الخدمات؛ لأن القدرة على تحمل الانقطاع تختلف من نشاط إلى آخر.

كما ينبغي مراجعة هذه المدد عند تغير طبيعة الخدمة أو أهميتها أو الموارد التي تعتمد عليها.

2 ربط المدة بأولويات التعافي

تساعد المدة المقبولة للانقطاع على تحديد ترتيب استعادة الأنشطة والخدمات، وتوجيه الموارد نحو الوظائف التي تقترب من تجاوز الحد المقبول أو التي يترتب على استمرار توقفها آثار جسيمة.

ويجب أن تُترجم هذه الأولويات إلى أهداف تعافٍ واقعية، مع تحديد المسؤوليات والموارد والاعتماديات اللازمة لتحقيقها.

كما ينبغي مراعاة أن استعادة الخدمة الأساسية قد تتطلب استعادة خدمات مساندة قبلها، الأمر الذي يستلزم التخطيط للترابط بين الأنشطة بدلاً من التعامل مع كل خدمة بمعزل عن غيرها.

3 التمييز بين الاستعادة الكاملة والتشغيل المؤقت

قد تتمكن المنشأة من استعادة جزء من الخدمة قبل استعادة قدرتها الكاملة، من خلال ترتيبات تشغيل مؤقتة أو بدائل محدودة.

ويجب تقييم مدى ملاءمة هذا الخيار، مع بيان القيود والمخاطر المتبقية، والمدة التي يمكن خلالها الاستمرار في الوضع المؤقت، والشروط اللازمة للانتقال إلى التشغيل الكامل. ولا ينبغي اعتبار استعادة الحد الأدنى من الخدمة مساوية لاستعادة القدرة التشغيلية الكاملة، بل يجب توثيق الفرق بينهما ومتابعة التقدم نحو التعافي الكامل.

رابعاً: تحديد الموارد والأنظمة اللازمة للتعافي

يتطلب التعافي الفعال تحديد الموارد التي تحتاج إليها المنشأة لاستعادة الخدمات الأساسية ضمن المدد المستهدفة.

ولا يقتصر ذلك على المعدات والأنظمة التقنية، بل يشمل الموارد البشرية، والمعلومات والبيانات، والمرافق، والطاقة، والاتصالات، والموردين، والقدرات الإدارية اللازمة لتنسيق العمل.

1 الموارد البشرية

ينبغي تحديد الوظائف التي تتطلب توافر خبرات أو صلاحيات معينة أثناء التعافي، ومدى توافر بدائل للعاملين الذين قد يتعذر حضورهم. كما يجب مراعاة الإرهاق الوظيفي والقدرة على استمرار العمل، وتوفير ترتيبات مناسبة للمناوبات والراحة والدعم عند امتداد الأزمة.

2 الموارد التقنية والمادية

يجب تحديد الأنظمة والمعدات والمرافق التي تعتمد عليها الخدمات الأساسية، والبدائل المتاحة عند تعطلها، ومتطلبات الصيانة أو الاستبدال أو إعادة التهيئة. كما ينبغي التحقق من أن الموارد الاحتياطية قابلة للاستخدام فعلاً، وأنها تخضع للفحص والصيانة والتحديث المناسب. ولا يكفي إدراج مورد احتياطي في الخطة إذا لم يكن متاحاً عند الحاجة أو لم تتوافر متطلبات تشغيله.

3 المعلومات والبيانات

قد يتوقف التعافي على توافر معلومات تشغيلية أو سجلات أو بيانات ضرورية لاستئناف العمل. ولذلك، يجب تحديد البيانات الأساسية، ومتطلبات حفظها واستعادتها، والصلاحيات اللازمة للوصول إليها، ووسائل حماية سريتها وسلامتها. كما ينبغي اختبار ترتيبات الاستعادة بصورة دورية، وفق طبيعة الأنظمة والبيانات، للتحقق من قابليتها للتطبيق عند الحاجة.

4 الموارد الخارجية

قد تعتمد المنشأة على موردين أو مقدمي خدمات خارجيين لتوفير أنظمة أو معدات أو اتصالات أو صيانة أو خدمات مساندة.

وينبغي تحديد هذه الاعتماديات، وتقييم مدى توافر البدائل، ومراجعة الالتزامات التعاقدية ذات الصلة باستمرارية الخدمة.

كما يجب مراعاة أن وجود عقد مع مورد لا يضمن وحده توافر الخدمة أثناء الأزمات؛ إذ ينبغي تقييم قدرة المورد على الوفاء بالتزاماته في الظروف الاستثنائية.

خامسًا: ربط تحليل أثر الانقطاع بخطط استمرارية الأعمال

لا تكتمل فائدة تحليل أثر الانقطاع بمجرد تحديد الخدمات الأساسية ومدد التوقف المقبولة، بل يجب تحويل نتائجه إلى خطط قابلة للتنفيذ.

وينبغي أن تتضمن هذه الخطط أولويات استعادة الخدمات، والموارد اللازمة، والمسؤوليات، والبدائل المتاحة، وآليات التنسيق، وشروط الانتقال بين مراحل التعافي.

كما يجب ربط الخطط بإجراءات الطوارئ وإدارة الأزمات؛ لأن الحادث الواحد قد يتطلب في الوقت نفسه حماية الأشخاص، واحتواء الخطر، والمحافظة على بعض الخدمات، والتحضير لاستعادة التشغيل.

وتؤدي الحراسة دورًا مساندًا في تنفيذ ترتيبات استمرارية الأعمال من خلال المحافظة على سلامة الأشخاص، وتنظيم الحركة والوصول، والإبلاغ عن التغيرات المؤثرة، والتنسيق مع الجهات المعنية، وفق حدود الاختصاص.

ويُستحسن اختبار خطط الاستمرارية من خلال تمارين مناسبة لطبيعة المنشأة، ثم مراجعتها وفق النتائج المستخلصة، بما يساعد على كشف الفجوات بين المتطلبات النظرية والقدرة الفعلية على التنفيذ.

المبحث الثالث: إدارة المخاطر المترابطة

تواجه المنشآت الحيوية مخاطر لا تعمل دائمًا بصورة منفردة؛ فقد يؤدي حادث في نظام معين إلى تعطيل نظام آخر، أو يتسبب انقطاع خدمة خارجية في إضعاف قدرة المنشأة على مواصلة عملها، أو تتزامن عدة أحداث فتتضاعف آثارها.

ويُقصد بالمخاطر المترابطة المخاطر التي تتصل فيما بينها بعلاقات اعتماد أو تأثير متبادل، بحيث قد يؤدي وقوع أحدها أو تغير مستواه إلى التأثير في احتمالات وقوع مخاطر أخرى أو في حجم آثارها.

وتنبع أهمية هذا النوع من المخاطر من أن تقييم كل عنصر بصورة منفصلة قد لا يكشف عن النتائج التي تنشأ من تفاعل العناصر داخل المنظومة الواحدة.

ومن ثم، فإن إدارة المخاطر المترابطة تتطلب فهم العلاقات بين الأنظمة والخدمات والموردين، وتحديد نقاط الاعتماد المهمة، وتحليل الآثار المتسلسلة أو المتزامنة، ووضع ترتيبات تقلل احتمال انتقال التعطل من عنصر إلى آخر.

أولًا: الترابط بين الأنظمة التقنية والمادية

تعتمد المنشآت الحيوية على منظومات متداخلة تجمع بين المرافق المادية والأنظمة التقنية والموارد البشرية والإجراءات الإدارية. وقد يؤدي تعطل أحد هذه المكونات إلى التأثير في كفاءة المكونات الأخرى أو الحد من القدرة على استخدامها.

فعلى سبيل المثال، قد يؤدي انقطاع الطاقة إلى التأثير في بعض أنظمة الاتصال أو المراقبة أو معالجة البيانات، بينما قد يؤدي تعطل الاتصالات إلى إضعاف التنسيق بين الإدارات، حتى لو ظلت الأنظمة المادية تعمل بصورة جزئية.

وتوضح هذه الأمثلة أن سلامة كل نظام على حدة لا تضمن بالضرورة استمرار المنظومة بأكملها؛ إذ تعتمد القدرة التشغيلية على تكامل المكونات وتوافر الخدمات المساندة.

1 تحديد علاقات الاعتماد

ينبغي تحديد الأنظمة والخدمات التي يعتمد بعضها على بعض، وبيان الموارد التي تحتاج إليها كل وظيفة حتى تؤدي دورها.

ويجب أن يشمل ذلك الاعتماد على الطاقة والاتصالات والبيانات والمرافق والكوادر المتخصصة والخدمات الخارجية.

كما ينبغي التمييز بين الاعتماد المباشر، الذي يؤدي فيه تعطل عنصر إلى توقف وظيفة أخرى بصورة واضحة، والاعتماد غير المباشر، الذي تظهر آثاره من خلال سلسلة من التأخيرات أو القيود التشغيلية.

2 تحليل أثر التعطل المتسلسل

يتطلب تحليل التعطل المتسلسل دراسة كيفية انتقال آثار الحادث من نظام إلى آخر، ومدى قدرة المنشأة على احتواء الانقطاع قبل امتداده إلى وظائف إضافية.

وينبغي أن يستند هذا التحليل إلى المعلومات الفنية المتاحة، ومراجعة الحوادث السابقة، والاستفادة من خبرات الجهات المسؤولة عن التشغيل والصيانة وتقنية المعلومات.

كما يجب ألا يُفترض أن كل تعطل سيؤدي حتمًا إلى تعطل الأنظمة المرتبطة به؛ إذ يتوقف ذلك على طبيعة الاعتماد، ووجود البدائل، وفاعلية الضوابط الوقائية.

3 تعزيز الاعتمادية والمرونة

تساعد معرفة علاقات الاعتماد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى بدائل تشغيلية أو تحسينات في الصيانة أو تطوير إجراءات الاستجابة.

وقد تشمل المعالجة توفير بدائل مناسبة للخدمات المساندة، وتحسين ترتيبات التعافي، ومراجعة إجراءات التشغيل عند تعطل أحد المكونات، وتدريب العاملين على تنفيذ البدائل المعتمدة.

ويجب تقييم هذه الإجراءات من حيث فعاليتها وتكلفتها ومخاطرها المحتملة، مع التأكد من أن البدائل لا تنشئ اعتماديات جديدة غير مدروسة.

وتسهم هذه المراجعات في تعزيز قدرة المنشأة على الاستمرار أو التعافي عند تعطل أحد المكونات، بدلاً من الاعتماد على افتراض أن جميع الأنظمة ستظل متاحة في الوقت نفسه.

ثانيًا: الاعتماد المتبادل بين المنشآت

لا تعمل المنشآت الحيوية عادة بمعزل عن محيطها، بل تعتمد على خدمات تقدمها منشآت أخرى، كما قد تؤثر خدماتها في جهات ومرافق متعددة. وقد تشمل علاقات الاعتماد المتبادل الطاقة والمياه والاتصالات والنقل والخدمات الصحية والتمويل والأنظمة المالية وغيرها، بحسب طبيعة المنشأة وموقعها ووظيفتها. ويعني ذلك أن تعطل منشأة واحدة قد يمتد أثره إلى منشآت أخرى، وأن قدرة المنشأة على مواصلة العمل قد تتأثر بظروف تقع خارج نطاق إدارتها المباشرة.

1 تحديد الاعتماديات الخارجية

ينبغي حصر الخدمات الخارجية التي تعتمد عليها المنشأة، وتحديد مدى أهميتها لاستمرار الوظائف الأساسية، والجهات التي توفرها، والبدايل الممكنة عند انقطاعها. ويجب أن يراعي الحصر اختلاف مستويات الاعتماد؛ فبعض الخدمات يمكن تعويضها مؤقتًا، بينما قد يؤدي فقدان خدمات أخرى إلى توقف وظائف أساسية خلال مدة قصيرة. كما ينبغي مراجعة هذه الاعتماديات دوريًا، لأن التغيرات في العقود أو البنية التشغيلية أو الظروف المحيطة قد تؤثر في توافر الخدمات أو مستوى الاعتماد عليها.

2 تقييم الآثار المتبادلة

لا يقتصر التحليل على دراسة أثر تعطل المورد الخارجي في المنشأة، بل ينبغي أيضًا النظر في الظروف التي قد تؤثر فيها المنشأة أو احتياجاتها في قدرة المورد على تقديم الخدمة. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي ارتفاع الطلب على خدمة مشتركة أثناء أزمة واسعة إلى تقليل توافرها لعدد من الجهات في الوقت نفسه. ومن ثم، ينبغي تقييم المخاطر في ضوء السياق الأوسع الذي تعمل فيه المنشأة، مع مراعاة إمكان تزامن احتياجاتها مع احتياجات منشآت أخرى.

3 تعزيز التنسيق والتخطيط المشترك

يمكن الحد من آثار الاعتماد المتبادل من خلال تنظيم التواصل مع الجهات الخارجية، ومراجعة ترتيبات تقديم الخدمات، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بالإبلاغ عن الانقطاعات، وتبادل المعلومات الضرورية لاستمرار الأعمال. كما قد يكون من المناسب إجراء تمارين مشتركة أو مراجعات تنسيقية عندما تكون طبيعة الخدمات وأهميتها تستدعي ذلك، مع الالتزام بالضوابط القانونية ومتطلبات حماية المعلومات. ولا ينبغي أن يقتصر التنسيق على وقت الأزمة؛ إذ تكون فاعليته أكبر عندما تُحدد القنوات والمسؤوليات مسبقًا، وتُراجع ترتيبات التعاون بصورة دورية.

ثالثًا: مخاطر الموردين والخدمات الخارجية

تمثل الجهات الخارجية وموردو الخدمات جزءًا من البيئة التشغيلية للمنشآت الحيوية، وقد يؤدي تعطل خدماتهم أو تراجع جودتها أو تأخرهم في الوفاء بالتزاماتهم إلى التأثير في قدرة المنشأة على الاستمرار.

وتشمل هذه المخاطر احتمال توقف الخدمة، أو نقص الموارد، أو تعذر الصيانة، أو تأخر توريد قطع الغيار، أو انقطاع خدمات تقنية أو اتصالية تعتمد عليها العمليات الأساسية.

وقد تنشأ المخاطر أيضًا من الاعتماد المفرط على مورد واحد، أو من عدم وضوح الالتزامات التعاقدية، أو من قصور ترتيبات التواصل والتصعيد عند حدوث اضطراب.

1 تقييم أهمية الموردين

ينبغي تصنيف الموردين ومقدمي الخدمات بحسب أهمية ما يقدمونه للمنشأة، ومدى تأثير توقف خدماتهم في العمليات الأساسية. ولا تتساوى جميع العلاقات التعاقدية في مستوى المخاطر؛ فقد يكون توقف خدمة معينة قابلاً للاحتواء، بينما يؤدي توقف خدمة أخرى إلى تعطيل وظائف لا تتوافر لها بدائل مناسبة. ويجب أن يستند التصنيف إلى تحليل أثر الانقطاع، وطبيعة الخدمة، والمدة اللازمة لتوفير بديل، ومدى توافر الموردين البديل.

2 تقييم القدرة على الاستمرار

ينبغي دراسة قدرة الموردين المهمين على الوفاء بالتزاماتهم في الظروف غير المعتادة، في حدود المعلومات المتاحة والمتطلبات التعاقدية. وقد يشمل ذلك مراجعة ترتيبات استمرارية الأعمال لديهم، ومدى توافر الموارد اللازمة لتقديم الخدمة، وآليات الإبلاغ عن الانقطاع، وخيارات التعافي أو الاستبدال. ولا يعني ذلك افتراض قدرة المورد على منع جميع حالات التعطل، بل فهم حدود الخدمة والظروف التي قد تؤثر في استمرارها، والاستعداد للآثار المحتملة.

3 الحد من الاعتماد المفرط

عندما يكون الاعتماد على مورد واحد مصدرًا لمخاطر مرتفعة، ينبغي دراسة البدائل الممكنة، مثل تنويع مصادر التوريد، أو توفير مخزون مناسب من الموارد الضرورية، أو وضع ترتيبات تعاقدية تتيح خيارات للتعافي. ويجب أن يكون اختيار البديل مبنياً على تقييم واقعي للتكلفة والجودة والقدرة على التوريد، لا على مجرد وجود مورد إضافي في قائمة الموردين. كما ينبغي مراعاة أن تعدد الموردين لا يضمن الاستقلال عن المخاطر إذا كانوا يعتمدون جميعاً على مصدر مشترك أو بنية خدمية واحدة.

4 إدراج مخاطر الموردين في خطط الاستمرارية

ينبغي ربط نتائج تقييم الموردين بخطط استمرارية الأعمال، بحيث تتضمن الخطط الخيارات المتاحة عند تعطل الخدمات الخارجية، والمسؤوليات المتعلقة بتفعيل البدائل، والموارد المطلوبة، وشروط العودة إلى الوضع المعتاد. كما يجب مراجعة هذه الترتيبات عند تجديد العقود أو تغيير الموردين أو ظهور مؤشرات على تراجع القدرة على تقديم الخدمة. وتساعد هذه الممارسة على تحويل إدارة مخاطر الموردين من إجراء تعاقدى محدود إلى جزء من منظومة إدارة المخاطر المؤسسية.

رابعاً: أثر الانقطاع المتزامن لعدة خدمات

قد تواجه المنشأة ظروفًا تتعطل فيها عدة خدمات في الوقت نفسه، أو تتتابع انقطاعاتها خلال مدة قصيرة، مما يؤدي إلى تضاعف الآثار وصعوبة الاستجابة بالموارد المعتادة.

وتزداد أهمية هذا الاحتمال عندما تعتمد عدة خدمات على مورد مشترك، أو بنية أساسية واحدة، أو مورد بشري محدود، أو منظومة اتصالات مشتركة. وفي هذه الحالات، قد لا تكون خطط التعامل مع كل انقطاع بصورة منفصلة كافية؛ لأن اجتماع الانقطاعات قد يغير طبيعة الأزمة ويزيد الاحتياجات التشغيلية بصورة كبيرة.

1 تحليل السيناريوهات المركبة

ينبغي دراسة سيناريوهات معقولة تتضمن تعطل أكثر من خدمة، مع مراعاة العلاقات بين الخدمات واحتمالات تزامن الانقطاعات. ولا يتطلب ذلك افتراض أسوأ الاحتمالات في جميع الحالات، بل تحديد السيناريوهات التي يمكن أن تترتب عليها آثار جسيمة أو تكشف عن قصور في ترتيبات الاستمرارية. ويجب أن تستند السيناريوهات إلى طبيعة المنشأة وخبرتها السابقة والبيانات المتاحة، وأن تُراجع عندما تتغير ظروف التشغيل أو علاقات الاعتماد.

2 تحديد الأولويات عند نقص الموارد

قد يؤدي الانقطاع المتزامن إلى عدم كفاية الموارد لاستعادة جميع الخدمات في الوقت نفسه. ولذلك، ينبغي تحديد معايير واضحة لترتيب الأولويات، مع تقديم متطلبات سلامة الأشخاص والالتزامات القانونية والخدمات الأساسية التي يترتب على توقفها أثر جسيم. ويجب أن تكون قرارات ترتيب الأولويات صادرة عن الجهات المخولة، وأن تستند إلى تقييم موثق للآثار والموارد المتاحة والبدائل الممكنة. كما ينبغي مراجعة الأولويات مع تطور الأزمة؛ فقد تتغير أهمية بعض الخدمات عندما تتبدل الظروف أو تظهر آثار جديدة.

3 اختبار قدرة المنشأة على الاستجابة المركبة

يساعد اختبار الخطط في سيناريوهات متعددة الخدمات على الكشف عن الاعتماديات غير الواضحة، ومواطن النقص في الموارد، وأوجه التعارض بين الإجراءات. ويمكن إجراء هذه الاختبارات من خلال تمارين مكتبية أو محاكاة إدارية أو تمارين تشغيلية مناسبة، مع مراعاة طبيعة المنشأة وحدود السلامة والضوابط المعتمدة. وينبغي أن تُقاس نتائج الاختبار بمدى تحقق الأهداف المحددة، ووضوح المسؤوليات، وكفاءة التنسيق، والقدرة على المحافظة على الوظائف ذات الأولوية.

4 تحويل النتائج إلى تحسينات عملية

بعد تحليل السيناريوهات المركبة أو اختبار الخطط، يجب توثيق النتائج وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة. وقد تشمل هذه الإجراءات تحسين ترتيبات البدائل، أو تطوير خطط الاتصال، أو زيادة التدريب، أو مراجعة عقود الخدمات، أو تعديل أولويات التعافي. ويجب تحديد المسؤول عن كل إجراء والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذه، ثم التحقق من فاعليته قبل إغلاق الملاحظة. وبذلك تصبح دراسة الانقطاع المتزامن وسيلة لتطوير قدرة المنشأة على التعامل مع الظروف التي تتجاوز الافتراضات التشغيلية المعتادة.

خامسًا: دمج المخاطر المترابطة في منظومة الحراسة واستمرارية الأعمال

تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر المترابطة تجاوز الفصل الإداري بين الحراسة والتشغيل والصيانة وتقنية المعلومات وإدارة المخاطر؛ لأن آثار التعطل قد تنتقل بين هذه المجالات بسرعة، ولا يمكن التعامل معها بكفاءة إذا بقيت المعلومات موزعة دون تنسيق.

ويتحقق هذا التكامل من خلال تبادل المعلومات ذات الصلة، وربط سجل المخاطر بخطط الطوارئ واستمرارية الأعمال، وتحديد المسؤوليات، ومراجعة الاعتماديات بين الخدمات، وتنظيم آليات التصعيد عند ظهور مؤشرات تستدعي التدخل.

وتؤدي الحراسة دورًا داعمًا من خلال رصد الوقائع والإبلاغ عنها، والمساعدة في تطبيق الإجراءات التنظيمية، وتيسير أعمال الجهات المختصة، وتوثيق الملاحظات التي قد تكشف عن تغير في مستوى الخطر.

كما ينبغي أن تُراجع ترتيبات الحراسة في ضوء نتائج تحليل المخاطر وأثر انقطاع الأعمال؛ فقد تستدعي بعض المخاطر تطوير إجراءات الإبلاغ، أو تحسين التنسيق مع فرق التشغيل، أو تعديل ترتيبات الجاهزية، أو زيادة التدريب على حالات التعطل.

ويجب أن تظل هذه التعديلات متناسبة مع مستوى المخاطر، وقابلة للتنفيذ، ومتوافقة مع الصلاحيات القانونية والتنظيمية.

ومن المهم كذلك ألا يؤدي التركيز على المخاطر المترابطة إلى إغفال المخاطر البسيطة أو المنفردة؛ إذ قد يكون للحادث المحدود أثر كبير في ظروف معينة، كما قد تؤدي سلسلة من الحوادث الصغيرة إلى اضطراب واسع إذا لم تُكتشف وتُعالج في الوقت المناسب.

وعليه، فإن الإدارة المتكاملة للمخاطر تقوم على الجمع بين فهم كل خطر في ذاته، وتحليل علاقاته بغيره، وربط النتائج بالقرارات والإجراءات وخطط التعافي.

الفصل التاسع عشر: استمرارية الأعمال والتعافي من الحوادث

المبحث الأول: التخطيط لاستمرارية الأعمال

أولاً: تحديد نطاق الخطة

يُقصد بتحديد نطاق خطة استمرارية الأعمال بيان العمليات والخدمات والموارد والوحدات التنظيمية التي تشملها الخطة، وتوضيح حدود تطبيقها والجهات المسؤولة عن تنفيذها ومراجعتها.

وتبدأ عملية تحديد النطاق بفهم طبيعة المنشأة واختصاصاتها، وتحديد الخدمات التي تقدمها، والجهات المستفيدة منها، والالتزامات التي ينبغي الوفاء بها حتى في الظروف غير الاعتيادية. كما تستلزم تحديد العلاقة بين العمليات الأساسية والأنشطة المساندة التي تعتمد عليها، مثل الاتصالات والطاقة والموارد البشرية والصيانة ونظم المعلومات.

وينبغي أن يراعي نطاق الخطة حجم المنشأة وطبيعة نشاطها ومستوى المخاطر التي تواجهها، وأهمية خدماتها بالنسبة إلى المجتمع والمنشآت الأخرى. كما يجب أن يكون واضحاً وقابلاً للتطبيق، وألا يتوسع إلى حد يصعب معه تحديد المسؤوليات أو توفير الموارد اللازمة لتنفيذه. ومن الضروري كذلك تحديد الافتراضات التي تستند إليها الخطة، والقيود المحتملة التي قد تؤثر في تنفيذها، والجهات التي ينبغي التنسيق معها عند حدوث انقطاع يتجاوز قدرة المنشأة على التعامل معه منفردة.

ويُراعى عند إعداد الخطة التمييز بين استمرارية الأعمال بوصفها قدرة مؤسسية على مواصلة تقديم الخدمات الأساسية أو استعادتها، وبين التعافي من الكوارث التقنية الذي يركز، بوجه خاص، على استعادة الأنظمة والبيانات والبنية التقنية المتأثرة. فالمجالان مترابطان، لكن أحدهما لا يغني عن الآخر.

ثانياً: تحديد العمليات ذات الأولوية

لا تتساوى العمليات والخدمات في أهميتها، ولا يترتب على توقفها مستوى واحد من الآثار؛ لذلك يتطلب التخطيط لاستمرارية الأعمال تحديد العمليات التي ينبغي إعطاؤها الأولوية عند نقص الموارد أو تعطل بعض الإمكانيات.

ويستند هذا التحديد إلى تحليل أثر انقطاع الأعمال، الذي يهدف إلى فهم النتائج المحتملة لتوقف كل عملية، وتقدير مدى تأثير ذلك في سلامة الأشخاص، والالتزامات القانونية، والخدمات المقدمة للمستفيدين، والموارد المالية، وسمعة المنشأة، والاعتماد المتبادل بين القطاعات.

ويُراعى في ترتيب الأولويات عدد من الاعتبارات، من أبرزها:

١. ارتباط العملية بحماية الأرواح وسلامة الأشخاص.
٢. أهمية الخدمة في استمرار الوظائف الحيوية للمنشأة.
٣. الآثار المترتبة على توقف العملية أو تأخر استعادتها.
٤. المتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة.
٥. مدى اعتماد العمليات الأخرى على الخدمة المتأثرة.
٦. توافر البدائل ومدى صلاحيتها للاستخدام.

٧. الوقت الذي يمكن أن تتحملة العملية قبل أن يصبح الانقطاع غير مقبول. وتساعد هذه المعايير على توجيه الموارد المحدودة إلى الأنشطة الأكثر أهمية، بدلاً من توزيعها بالتساوي على جميع الأعمال بصرف النظر عن آثار توقفها. كما ينبغي مراجعة ترتيب الأولويات دورياً، ولا سيما عند تغير طبيعة نشاط المنشأة، أو إضافة خدمات جديدة، أو تغير مستوى الاعتماد على الأنظمة التقنية والموردين الخارجيين.

ثالثاً: تحليل آثار الانقطاع

يمثل تحليل آثار الانقطاع أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة باستمرارية الأعمال؛ لأنه يوضح النتائج التي قد تترتب على توقف العمليات، ويساعد على تحديد المدة المقبولة للانقطاع، والموارد المطلوبة لاستعادة النشاط.

ولا يقتصر هذا التحليل على تقدير الخسائر المباشرة، بل يشمل الآثار التشغيلية والإنسانية والاجتماعية والقانونية، فضلاً عن الآثار غير المباشرة التي قد تظهر عند استمرار الانقطاع أو امتداده إلى خدمات مترابطة.

ويقتضي التحليل دراسة السيناريوهات المعقولة للانقطاع، وتحديد العمليات المتأثرة، والموارد التي يتعذر الاستغناء عنها، والبدائل المتاحة، والآثار المحتملة لتأخر استعادة الخدمة. ومن المفيد، في هذا السياق، التمييز بين ثلاثة مفاهيم:

○ **الحد الأقصى المقبول للانقطاع:** المدة التي يمكن أن تتوقف خلالها العملية قبل أن تصبح الآثار المترتبة على التوقف غير مقبولة بالنسبة إلى المنشأة أو المستفيدين.

○ **زمن التعافي المستهدف:** المدة التي تسعى المنشأة إلى استعادة العملية أو الخدمة خلالها بعد وقوع الانقطاع.

○ **نقطة الاستعادة المستهدفة للبيانات:** الحد المقبول لفقد البيانات المقاس زمنياً، عندما تكون استعادة البيانات جزءاً من متطلبات التعافي.

ويجب تحديد هذه المعايير وفق طبيعة كل عملية، وعدم افتراض أن جميع الخدمات تحتاج إلى زمن تعافٍ واحد أو تتحمل المستوى نفسه من فقد البيانات.

وتُستخدم نتائج التحليل في تحديد متطلبات الموارد والبدائل، وتقدير التكاليف، وترتيب أولويات التعافي، وتطوير خطط واقعية يمكن تنفيذها في ظل الظروف المتوقعة.

رابعاً: تحديد الموارد البديلة

تتطلب استمرارية الأعمال تحديد الموارد التي يمكن الاستعاضة بها عن الموارد المتعطلة أو غير المتاحة، بما يسمح بمواصلة الوظائف ذات الأولوية أو استعادتها دون تأخير غير مبرر.

وتشمل هذه الموارد الكفاءات البشرية البديلة، ومصادر الطاقة الاحتياطية، ووسائل الاتصال البديلة، والأنظمة التقنية المساندة، والمرافق البديلة، والمخزون الضروري، والخدمات التي يمكن توفيرها من جهات مساندة وفق اتفاقات مسبقة.

ولا يكفي إدراج البدائل في الخطة؛ بل ينبغي التحقق من صلاحيتها العملية، وتوافرها عند الحاجة، ومدى توافرها مع المتطلبات الفنية والقانونية، وقدرتها على تلبية الحد الأدنى من احتياجات التشغيل.

كما ينبغي مراعاة مخاطر الاعتماد على مصدر واحد للموارد أو الخدمات؛ فقد يكون البديل الظاهري غير مستقل فعليًا عن المورد الأساسي، أو يتأثر بالعطل نفسه الذي أدى إلى توقف الخدمة الأصلية.

ومن ثم، فإن فعالية البدائل ترتبط بمدى موثوقيتها وقابليتها للاستخدام في الظروف التي أُعدت لمواجهتها، لا بمجرد وجودها في السجلات أو الخطط المكتوبة.

خامسًا: تحديد مسؤوليات استمرارية الأعمال

تعتمد فاعلية خطط الاستمرارية على وضوح المسؤوليات والصلاحيات، ومعرفة كل جهة بالدور المتوقع منها قبل الانقطاع وأثناءه وبعده.

وتتولى الإدارة العليا اعتماد التوجه العام لاستمرارية الأعمال، وتوفير الموارد اللازمة، والإشراف على معالجة المخاطر المؤسسية التي قد تعوق تنفيذ الخطط. وتتولى الإدارات التشغيلية تحديد متطلبات استمرار خدماتها، والمشاركة في إعداد ترتيبات التعافي واختبارها.

أما إدارة الحراسة الأمنية، فتضطلع بالمهام المتصلة باختصاصها، بما في ذلك دعم سلامة الأشخاص والممتلكات، وتنظيم الوصول وفق الإجراءات المعتمدة، والإبلاغ عن الوقائع، والتنسيق مع فرق الطوارئ والجهات المختصة.

وتشارك إدارة تقنية المعلومات في وضع ترتيبات استعادة الأنظمة والبيانات، فيما تتولى إدارات الصيانة والسلامة والموارد البشرية والجهات المساندة المهام التي تدخل ضمن اختصاصاتها.

وينبغي أن تحدد الخطة جهة تنسيق مسؤولة عن متابعة تنفيذ ترتيبات الاستمرارية، وآليات التصعيد الإداري، وقنوات الاتصال، وحدود الصلاحيات، وكيفية اتخاذ القرارات عند تعذر الوصول إلى المسؤولين المعتادين.

كما يجب توثيق هذه المسؤوليات وإبلاغ المعنيين بها وتحديثها عند حدوث تغييرات تنظيمية، حتى لا يؤدي غموض الاختصاصات أو تضاربها إلى تأخير الاستجابة أو تعطيل التعافي.

المبحث الثاني: التعافي التشغيلي

أولًا: استعادة الأنظمة والخدمات

يقصد بالتعافي التشغيلي الإجراءات المنظمةة التي تهدف إلى إعادة العمليات والخدمات المتأثرة إلى مستوى أداء مقبول، ثم استكمال استعادتها وفق الأولويات المعتمدة.

وتبدأ عملية التعافي بتقدير حالة المنشأة والأنظمة المتأثرة، وتحديد نطاق الانقطاع، والتحقق من سلامة الأشخاص، وتقدير الموارد المتاحة، ثم تحديد العمليات التي يمكن استعادتها فورًا، وتلك التي تحتاج إلى معالجة مسبقة.

ويجب ألا تُفهم استعادة الخدمة على أنها مجرد إعادة تشغيل المعدات أو إعادة فتح المرافق؛ إذ يتطلب التعافي الفعال التحقق من صلاحية الأنظمة والمرافق للعمل، وسلامة البيانات عند الاقتضاء، وتوافر العاملين المؤهلين، واستيفاء المتطلبات التنظيمية والفنية اللازمة.

كما ينبغي أن تراعي قرارات الاستعادة الترابط بين العمليات، بحيث لا تؤدي إعادة تشغيل خدمة إلى التأثير سلبيًا في خدمة أخرى، أو إلى تعريض الأشخاص والممتلكات لمخاطر إضافية.

وتتطلب هذه العملية تنسيقًا مستمرًا بين الإدارة والجهات الفنية والتشغيلية والحراسة والسلامة، مع توثيق القرارات والتغييرات التي تطرأ على حالة التشغيل.

ويظل معيار نجاح التعافي هو القدرة على استعادة الوظائف المطلوبة بأمان وموثوقية، وليس مجرد العودة السريعة إلى النشاط دون التحقق من صلاحية ظروف التشغيل.

ثانيًا: إعادة توزيع الموارد

قد يؤدي الحادث إلى نقص العاملين أو تعطل بعض المعدات أو عدم توافر الخدمات المساندة، الأمر الذي يستلزم إعادة توزيع الموارد وفق الأولويات الجديدة. وتتمثل هذه العملية في توجيه الموارد المتاحة إلى العمليات الأكثر أهمية، والاستفادة من البدائل المعتمدة، وإعادة تنظيم المهام بما يتناسب مع حجم العمل والقدرات المتاحة، مع المحافظة على متطلبات السلامة والحدود المهنية للاختصاصات.

ويجب أن تستند قرارات إعادة التوزيع إلى تقييم واقعي للموارد البشرية والمادية، وألا تؤدي إلى استنزاف العاملين أو تحميلهم أعباء تتجاوز قدرتهم على الأداء الآمن والفعال. كما ينبغي مراعاة الحد الأدنى من الموارد اللازمة لاستمرار الوظائف الأساسية، بما في ذلك المهام المرتبطة بالحراسة والسلامة والاتصالات والإشراف والتنسيق.

وعند الاستعانة بجهات خارجية أو موارد بديلة، يجب التحقق من صلاحية هذه الموارد، وتحديد المسؤوليات المرتبطة باستخدامها، وضمان خضوعها للضوابط القانونية والتنظيمية المعمول بها.

وتُراجع قرارات إعادة توزيع الموارد بصورة دورية خلال التعافي؛ لأن الاحتياجات قد تتغير مع استعادة الخدمات أو ظهور آثار جديدة للحادث.

ثالثًا: التحقق من سلامة المنشأة

يُعد التحقق من سلامة المنشأة شرطًا أساسيًا قبل استئناف الأنشطة المتأثرة، ولا سيما بعد الحرائق أو الكوارث الطبيعية أو الحوادث الصناعية أو الأعطال التي قد تؤثر في سلامة المباني والمرافق والأنظمة.

ويشمل التحقق تقييم المخاطر المتبقية، وفحص المرافق والأنظمة ذات الصلة بواسطة المختصين، والتأكد من توافر متطلبات السلامة، وصلاحية وسائل الاتصال، وإمكان الوصول الآمن إلى مواقع العمل.

وتختلف الجهات المسؤولة عن التحقق بحسب طبيعة الضرر؛ فقد يتطلب الأمر تدخل المختصين في الهندسة أو الكهرباء أو الأنظمة التقنية أو السلامة المهنية أو الجهات الرسمية ذات الاختصاص.

ولا ينبغي اتخاذ قرار العودة إلى التشغيل استنادًا إلى التقدير الشخصي وحده، أو لمجرد زوال السبب الظاهر للحادث؛ بل يجب أن يستند القرار إلى نتائج التقييم الفني، واستيفاء الشروط اللازمة، واعتماد الجهة المخولة بذلك.

كما ينبغي توثيق نتائج الفحص، والملاحظات التي لم تُعالج، والقيود المؤقتة على التشغيل، والقرارات المتعلقة بإعادة استخدام المرافق أو الأنظمة.

وتحظى سلامة الأشخاص بالأولوية في جميع مراحل التعافي، ولا يجوز أن تكون سرعة استئناف العمل مبررًا لتجاوز متطلبات السلامة أو إهمال المخاطر المتبقية.

رابعًا: إدارة التراكم في الأعمال

قد يؤدي توقف العمليات إلى تراكم المعاملات والطلبات والمهام المؤجلة، حتى بعد استعادة الخدمة الأساسية. ويحتاج التعامل مع هذا التراكم إلى خطة منظمة تمنع تحول آثار الانقطاع المؤقت إلى اضطراب مستمر في أداء المنشأة.

وتبدأ المعالجة بحصر الأعمال المتراكمة وتصنيفها بحسب أهميتها، وتحديد المواعيد والالتزامات المرتبطة بها، ثم وضع أولويات الإنجاز وفق الآثار المترتبة على التأخير. وينبغي التمييز بين الأعمال التي يتسبب تأخيرها في مخاطر على سلامة الأشخاص أو استمرارية الخدمات، والأعمال التي يمكن تأجيلها دون آثار جوهريّة. كما يجب مراعاة الالتزامات القانونية والمواعيد الملزمة عند ترتيب الأولويات.

وتشمل المعالجة، بحسب الحاجة، إعادة توزيع المهام، وتخصيص موارد إضافية، وتبسيط الإجراءات غير الجوهرية ضمن الحدود المسموح بها، والاستفادة من الأنظمة البديلة المعتمدة. ويجب ألا تؤدي معالجة التراكم إلى إضعاف الرقابة أو تجاوز الصلاحيات أو إهمال متطلبات توثيق المعاملات وحماية البيانات.

كما ينبغي متابعة حجم الأعمال المتراكمة ومعدل إنجازها، وتقدير المدة اللازمة لتصفيتها، وتحديث الخطة وفق النتائج الفعلية.

خامساً: التنسيق مع المستفيدين والجهات المعنية

تؤثر الانقطاعات في المستفيدين والجهات المرتبطة بالمنشأة بدرجات متفاوتة؛ لذلك يمثل التواصل المنظم عنصراً مهماً في إدارة التعافي.

ويهدف هذا التواصل إلى إبلاغ الجهات المعنية بحالة الخدمات، وتوضيح التغييرات التي تؤثر في تقديمها، وبيان البدائل المتاحة، وتحديد التوقعات الواقعية بشأن استعادة الأداء المعتاد. وينبغي أن تتولى الجهات المخولة إصدار المعلومات، وأن تكون الرسائل واضحة ودقيقة ومتسقة، وألا تتضمن وعوداً غير مؤكدة أو معلومات لم يتم التحقق منها.

كما يجب مراعاة حماية المعلومات الشخصية والحساسة، والالتزام بمتطلبات الإفصاح والسرية، وتجنب نشر تفاصيل قد تضر بسلامة الأشخاص أو أمن المنشأة.

ويشمل التنسيق الجهات الحكومية والتنظيمية، ومقدمي الخدمات، والموردين، والجهات المسؤولة عن الطوارئ، والمستفيدين الذين يتأثرون مباشرة بالانقطاع، وفق طبيعة كل حادث. ويُستحسن اعتماد آلية لتلقي استفسارات المستفيدين وملاحظاتهم، وتوثيق المسائل التي تتطلب متابعة، وتحديث المعلومات عند حدوث تغيرات جوهريّة في حالة التشغيل.

وبذلك يصبح الاتصال جزءاً من إدارة التعافي، لا مجرد نشاط إعلامي منفصل عنها، ويسهم في تقليل الارتباك وتعزيز الثقة وتحسين التنسيق بين الأطراف المعنية.

المبحث الثالث: مراجعة خطط الاستمرارية

أولاً: اختبار الخطط

لا يكفي إعداد خطة مكتوبة لاستمرارية الأعمال للحكم على جاهزية المنشأة؛ إذ ينبغي اختبارها للتحقق من وضوح الإجراءات، وقابلية تنفيذها، وتوافر الموارد، ومعرفة العاملين بمسؤولياتهم.

وتتعدد أساليب الاختبار بحسب طبيعة المنشأة ومستوى المخاطر، ومن أبرزها المراجعات المكتبية، وتمارين مناقشة السيناريوهات، واختبارات الاتصالات، والتحقق من توافر الموارد البديلة، والتمارين الوظيفية التي تقيس قدرة الفرق على تنفيذ مهام محددة. ويجب أن يتناسب الاختبار مع أهمية العمليات وإمكانات المنشأة، وألا يؤدي إلى تعريض الأشخاص أو الخدمات الحيوية للخطر أو التسبب في انقطاع غير مقبول. كما ينبغي تحديد أهداف كل اختبار ونطاقه والجهات المشاركة فيه ومعايير تقييم نتائجه، مع توثيق الملاحظات والصعوبات والقرارات المتخذة أثناء التنفيذ. ولا يُشترط أن تكون جميع الاختبارات شاملة أو متشابهة؛ فقد يكون اختبار إجراء محدد أكثر فائدة من تمرين واسع لا تتوافر له أهداف واضحة أو معايير قياس مناسبة. وتتحقق قيمة الاختبارات عندما تُستخدم نتائجها في تحسين الخطط ورفع كفاءة العاملين وتعزيز موثوقية الموارد البديلة.

ثانيًا: تقييم قابلية الخطط للتنفيذ

يهدف تقييم قابلية الخطط للتنفيذ إلى التحقق من مدى واقعيته واتساق متطلباتها مع الموارد والصلاحيات والظروف التي قد تواجه المنشأة أثناء الانقطاع. ويشمل التقييم فحص وضوح الأدوار، وكفاية الموارد، وصلاحية قنوات الاتصال، وإمكان الوصول إلى المعلومات اللازمة، ومدى واقعية الأزمنة المستهدفة للتعافي. كما ينبغي التحقق من قدرة الخطة على التعامل مع غياب بعض المسؤولين، أو تعطل وسائل الاتصال المعتادة، أو عدم توافر المورد الأساسي، دون افتراض أن جميع الموارد ستظل متاحة في أثناء الحادث.

ومن المهم أن يميز التقييم بين وجود الإجراء في الوثيقة وإمكان تنفيذه فعليًا؛ فقد تكون الخطة مكتملة من الناحية الشكلية، لكنها تعتمد على موارد غير متاحة أو صلاحيات غير واضحة أو افتراضات لم تُختبر.

وتُقاس قابلية التنفيذ بمدى تحقق الأهداف المحددة، وقدرة الجهات المسؤولة على أداء مهامها، وملاءمة الموارد المستخدمة، والالتزام بمتطلبات السلامة والقانون. ويجب أن تكون نتائج التقييم محددة وقابلة للمتابعة، بحيث توضح جوانب القوة والقصور، والإجراءات المطلوبة لمعالجة الفجوات، والأولويات الزمنية للتنفيذ.

ثالثًا: معالجة أوجه القصور

تُعد معالجة أوجه القصور المرحلة التي تتحول فيها نتائج الاختبارات والمراجعات إلى تحسينات فعلية في مستوى الجاهزية.

وتشمل أوجه القصور المحتملة غموض المسؤوليات، وعدم كفاية التدريب، وضعف الاتصالات، وعدم صلاحية بعض البدائل، وعدم توافق الموارد مع أهداف التعافي، أو الاعتماد على افتراضات لم تعد مناسبة لطبيعة التشغيل.

ويقتضي التعامل المنهجي مع هذه الملاحظات تحديد أسبابها، وتقدير أثرها، وترتيبها حسب الأولوية، ثم وضع إجراءات تصحيحية مناسبة.

وينبغي أن يتضمن سجل المعالجة وصف الملاحظة، وسببها، والإجراء المطلوب، والجهة المسؤولة عن التنفيذ، والموعد المستهدف للإنجاز، وطريقة التحقق من فعالية المعالجة. كما يجب التمييز بين إغلاق الملاحظة إداريًا والتحقق من زوال سببها؛ فإتمام الإجراء لا يعني بالضرورة أن المشكلة قد عولجت بصورة فعالة.

وقد تتطلب بعض أوجه القصور تعديل الإجراءات أو إعادة توزيع الموارد أو تحديث الأنظمة أو تنفيذ برامج تدريبية إضافية. وتُحدد المعالجة المناسبة وفق طبيعة الخلل وأهميته وكلفته والمخاطر التي قد تترتب على استمراره. وتسهم المتابعة المنتظمة في منع تكرار الملاحظات، وتعزيز المساءلة، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر داخل المنشأة.

رابعًا: تحديث الافتراضات

تُبنى خطط استمرارية الأعمال على مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموارد والأنظمة والعاملين والجهات المساندة وطبيعة المخاطر. وقد تتغير هذه الافتراضات مع مرور الوقت، مما يجعل بعض الإجراءات غير مناسبة للظروف المستجدة. ومن ثم، ينبغي مراجعة الافتراضات عند حدوث تغييرات جوهرية، مثل تعديل الهيكل التنظيمي، أو إدخال أنظمة تقنية جديدة، أو تغيير الموردين، أو إضافة خدمات، أو تغيير المتطلبات القانونية، أو ظهور مخاطر لم تكن داخلية في الاعتبار عند إعداد الخطة. ويجب أن تشمل المراجعة التحقق من استمرار توافر الموارد البديلة، وصلاحية بيانات الاتصال، وملاءمة أزمدة التعافي المستهدفة، واستمرار وضوح المسؤوليات، ومدى توافق الخطة مع ترتيبات الطوارئ المعمول بها.

كما ينبغي الاستفادة من الدروس المستخلصة من الحوادث الفعلية والتمارين والتدقيقات الداخلية والخارجية، وعدم الاقتصار على المراجعة الدورية المجدولة إذا ظهرت أسباب تستدعي التحديث العاجل.

وتُعتمد التعديلات من الجهات المخولة، ثم تُبلّغ إلى العاملين المعنيين، مع التأكد من استخدام النسخ المحدثة وإلغاء النسخ القديمة أو تمييزها بما يمنع الالتباس. وبذلك تصبح الخطة وثيقة حية قابلة للتطوير، تعكس الواقع التشغيلي للمنشأة، بدلًا من أن تظل مستندًا ثابتًا ينفصل عن الممارسة الفعلية.

خامسًا: ربط نتائج الاختبارات بالميزانية والتدريب

لا تتحقق الاستفادة الكاملة من اختبارات الاستمرارية ما لم تنعكس نتائجها على قرارات تخصيص الموارد وبرامج التدريب والتأهيل.

فقد تكشف الاختبارات عن نقص في المعدات أو البدائل التقنية، أو عدم كفاية عدد العاملين المؤهلين، أو ضعف مهارات التنسيق، أو الحاجة إلى تحسين وسائل الاتصال أو تطوير إجراءات التعافي. وتستدعي هذه النتائج ترجمتها إلى احتياجات محددة يمكن إدراجها ضمن الخطط المالية والتشغيلية.

وينبغي ترتيب أولويات الإنفاق وفق مستوى المخاطر وأهمية العمليات والآثار المحتملة للانقطاع، مع مراعاة كفاءة استخدام الموارد والتكاليف المتوقعة للتدخل مقارنة بتكاليف المعالجة.

ولا يعني ذلك أن كل ملاحظة تستوجب إنفاقاً إضافياً؛ فقد يكون علاج بعض أوجه القصور ممكناً من خلال تحسين الإجراءات أو إعادة توزيع المسؤوليات أو تطوير التدريب أو تعزيز التنسيق بين الإدارات.

أما الاحتياجات التدريبية، فينبغي تحديدها استناداً إلى المهام الفعلية والفجوات التي كشفت عنها الاختبارات، مع مراعاة اختلاف الأدوار بين القيادات الإدارية والفرق التشغيلية والعاملين في الحراسة والسلامة وتقنية المعلومات.

كما يجب متابعة أثر الإنفاق والتدريب من خلال مؤشرات واضحة، مثل تحسن نتائج الاختبارات، وانخفاض الملاحظات المتكررة، وارتفاع مستوى الالتزام بالإجراءات، وتحسن القدرة على استعادة الخدمات ضمن الأمانة المستهدفة.

ويُستحسن أن تُعرض نتائج المراجعة على الإدارة المختصة لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الميزانية والأولويات، مع توثيق أسباب قبول التوصيات أو تأجيلها أو عدم تنفيذها.

وبذلك يرتبط التخطيط المالي والتدريب بمستوى الجاهزية الفعلي، وتصبح استمرارية الأعمال عملية مؤسسية مستدامة، لا مجرد التزام توثيقي.

المبحث الأول: منشآت الطاقة

أولاً: طبيعة الخدمات الحرجة

تؤدي منشآت الطاقة دورًا أساسيًا في استمرار النشاط الاقتصادي والخدمات العامة؛ إذ تعتمد عليها مرافق المياه والصحة والاتصالات والنقل والصناعة وغيرها من القطاعات. ولذلك قد تتجاوز آثار توقف خدمات الطاقة حدود المنشأة المتأثرة، لتنعكس على قطاعات متعددة ترتبط بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وتشمل منشآت هذا القطاع مرافق إنتاج الطاقة ونقلها وتوزيعها، ومنشآت النفط والغاز والوقود، وغيرها من المرافق التي تسهم في توفير مصادر الطاقة اللازمة للأنشطة الحيوية. وتحدد أهمية كل منشأة وفق طبيعة الخدمة التي تقدمها، ونطاق المستفيدين منها، ومدى توافر البدائل، والآثار المحتملة لتوقفها. ومن ثم، فإن التخطيط للحراسة ينبغي أن ينطلق من فهم الوظائف الأساسية للمنشأة، لا من مجرد تصنيفها ضمن قطاع الطاقة. ويترتب على ذلك ضرورة التنسيق بين إدارة الحراسة والجهات المسؤولة عن التشغيل والصيانة والسلامة وإدارة الطوارئ؛ لأن المحافظة على الأمن المادي للمنشأة لا تكفي وحدها لضمان استمرار وظائفها، كما أن استمرار التشغيل لا ينبغي أن يكون على حساب سلامة العاملين أو الالتزام بمتطلبات الحماية.

ثانياً: متطلبات التنسيق بين الحراسة والتشغيل والسلامة

تتطلب طبيعة منشآت الطاقة تكاملاً واضحاً بين الحراسة والإدارات الفنية والتشغيلية؛ إذ تختلف اختصاصات هذه الجهات، لكنها تتقاطع في عدد من المواقف التي تستلزم تنسيقاً سريعاً ودقيقاً.

وتختص إدارة الحراسة بتنفيذ المهام الأمنية المعتمدة، وتنظيم الوصول وفق الصلاحيات المقررة، ومتابعة الملاحظات ذات الصلة باختصاصها، والإبلاغ عن الوقائع، والمساهمة في حماية الأشخاص والممتلكات.

أما إدارة التشغيل، فتتولى مراقبة أداء العمليات الفنية وإدارة التغيرات التشغيلية، في حين تضطلع إدارة السلامة بتقييم المخاطر المهنية والصناعية، ومتابعة متطلبات الوقاية، ودعم الاستجابة للحوادث التي تقع ضمن اختصاصها.

ويقتضي التنسيق الفعال تحديد المسؤوليات وحدود الصلاحيات، ووضع آليات واضحة للإبلاغ عن الحوادث، وتبادل المعلومات الضرورية، وتحديد الجهة التي تتولى قيادة الاستجابة وفق نوع الحادث وخطورته.

كما ينبغي أن يكون لكل جهة فهم واضح لدورها في حالات الطوارئ، وألا يؤدي تدخل الاختصاصات إلى تأخير الاستجابة أو اتخاذ قرارات متعارضة.

ويُراعى في هذا السياق أن القرارات المتعلقة بالتشغيل الفني أو عزل الأنظمة أو إعادة تشغيلها تُتخذ من الجهات المختصة ووفق الإجراءات المعتمدة، بينما تؤدي الحراسة دورها في دعم سلامة الأشخاص وتنظيم الوصول والتنسيق والإبلاغ ضمن حدود اختصاصها.

ثالثاً: مخاطر الانقطاع والحوادث الصناعية

تواجه منشآت الطاقة مخاطر متنوعة، منها الحوادث الصناعية، والحرائق، والأعطال الفنية، وانقطاع الإمدادات، وتعطل بعض الأنظمة المساندة، والحوادث التي تؤثر في سلامة العاملين أو استمرارية الخدمة.

وتختلف الآثار المحتملة بحسب طبيعة المنشأة وحجم الحادث ومدته والموارد المتاحة للتعامل معه. فقد يقتصر الأثر على توقف جزئي في إحدى العمليات، وقد يمتد إلى تعطل خدمات أخرى تعتمد على المنشأة أو على مواردها.

ويقتضي التعامل مع هذه المخاطر التمييز بين المخاطر الأمنية، والمخاطر الصناعية، ومخاطر استمرارية الأعمال، مع إدراك التداخل بينها. فالحوادث الواحد قد يتطلب استجابة أمنية وإجراءات سلامة وتدخلًا فنيًا وخطة لاستمرار الخدمة في الوقت نفسه.

وتشمل المتطلبات الإدارية الأساسية تحديد المسؤوليات، واعتماد آليات الإبلاغ والتصعيد، وتوفير التدريب المناسب، والتحقق من جاهزية الموارد، ومراجعة الإجراءات بعد الحوادث والتمارين.

كما ينبغي أن تُبنى ترتيبات الحماية على تقييم المخاطر الخاص بالمنشأة، وألا تعتمد على افتراض أن جميع الحوادث يمكن منعها أو احتواؤها بواسطة الحراسة وحدها.

رابعًا: استمرارية الخدمات والتعافي

تتطلب استمرارية خدمات الطاقة تحديد الوظائف ذات الأولوية، وتقدير الآثار المترتبة على توقفها، وتحديد الموارد البديلة، ووضع ترتيبات لاستعادة التشغيل بالتنسيق مع الجهات الفنية المختصة.

وتبدأ عملية التعافي بتقييم حالة المنشأة والأنظمة المتأثرة، والتحقق من سلامة الأشخاص والمرافق، وتحديد نطاق الضرر، ثم ترتيب أولويات الاستعادة وفق الأهمية التشغيلية ومتطلبات السلامة.

وتسهم الحراسة في هذه المرحلة من خلال تنظيم الوصول وفق الإجراءات المعتمدة، ودعم سلامة المواقع، والإبلاغ عن التغيرات والملاحظات ذات الصلة، والتنسيق مع الجهات المسؤولة عن أعمال الإصلاح والاستجابة.

ويجب ألا تُستأنف العمليات المتأثرة قبل استيفاء متطلبات السلامة والتحقق الفني والحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المخولة.

نموذج تطبيقي افتراضي:

لنفترض وقوع عطل فني في إحدى منشآت الطاقة أدى إلى توقف جزء من خدماتها، دون أن يترتب عليه ضرر مباشر للأشخاص. تتولى الجهة الفنية المختصة تقييم العطل وتحديد متطلبات الإصلاح، فيما تعمل إدارة الحراسة على تنظيم الوصول وفق الصلاحيات المعتمدة، ودعم سلامة الأشخاص، والإبلاغ عن الوقائع ذات الصلة. وتتولى الإدارة المختصة تفعيل ترتيبات استمرارية الأعمال عند الحاجة، وتحديد الخدمات التي تتطلب الأولوية، والتنسيق مع الجهات المستفيدة من الخدمة.

ويُقيّم نجاح التعامل مع الحالة من خلال سلامة الإجراءات، ووضوح المسؤوليات، وكفاءة التنسيق، والالتزام بمتطلبات التشغيل الآمن، ومدى فاعلية ترتيبات استمرارية الخدمة والتعافي.

ويُظهر هذا النموذج أن فاعلية الحراسة في منشآت الطاقة ترتبط بتكاملها مع التشغيل والسلامة وإدارة المخاطر، لا باستقلالها عن هذه الوظائف.

المبحث الثاني: منشآت المياه والصحة

أولاً: حماية استمرارية الخدمات الأساسية

تؤدي منشآت المياه والصرف الصحي والمرافق الصحية وظائف ترتبط بصورة مباشرة بحياة الأفراد وصحتهم العامة. ولذلك تكتسب استمرارية خدماتها أهمية خاصة، وقد يؤدي تعطيلها إلى آثار إنسانية وصحية واسعة، خصوصاً عندما تطول مدة الانقطاع أو تتأثر به فئات تحتاج إلى رعاية مستمرة.

وتشمل منشآت المياه مرافق إنتاج المياه ومعالجتها وتوزيعها، ومنشآت الصرف الصحي، بينما تشمل المنشآت الصحية المستشفيات والمراكز العلاجية والمختبرات والمرافق التي تقدم خدمات التشخيص والرعاية الطبية.

وتتطلب حماية هذه المنشآت فهم طبيعة خدماتها الأساسية، وتحديد الأنشطة التي لا يمكن إيقافها دون آثار خطيرة، وتوفير الموارد اللازمة لاستمرارها أو استعادتها في الوقت المناسب. وتختلف الأولويات بين القطاعين؛ ففي منشآت المياه ترتبط الأولوية بسلامة المياه وجودتها واستمرار توفيرها ومعالجة مياه الصرف، بينما ترتبط في المنشآت الصحية بسلامة المرضى واستمرار الرعاية العاجلة والعمليات والخدمات الطبية التي لا تحتمل التأخير. ومن ثم، ينبغي أن تراعي خطط الحراسة هذه الأولويات، وأن تنسجم مع خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال المعتمدة في كل منشأة.

ثانياً: تنظيم الدخول أثناء حالات الضغط والطوارئ

قد تواجه منشآت المياه والصحة زيادة مفاجئة في أعداد المراجعين أو العاملين أو مقدمي الخدمات، ولا سيما في حالات الطوارئ والكوارث والأزمات الصحية. وقد يؤدي ضعف تنظيم الحركة إلى ازدحام المرافق، أو إعاقة الخدمات، أو تعريض الأشخاص لمخاطر يمكن الحد منها بالتخطيط المناسب.

وتتطلب إدارة الدخول والخروج تحديد الصلاحيات، وتنظيم حركة المستفيدين، وتوضيح إجراءات التحقق من الهوية والتصاريح، وتوفير آلية للتعامل مع الحالات الاستثنائية وفق القانون والسياسات المعتمدة.

وفي المنشآت الصحية، ينبغي أن يراعي تنظيم الدخول طبيعة الحالة الطبية ودرجة الاستعجال، وألا تعوق الإجراءات الإدارية وصول المرضى إلى الرعاية الضرورية أو تؤخر تدخل فرق الإسعاف. وفي منشآت المياه والصرف الصحي، يجب أن يراعي التنظيم متطلبات سلامة العاملين والمقاولين ومقدمي الخدمات، وأن يتم التنسيق مع الجهات الفنية عند الحاجة إلى الوصول إلى مرافق تتطلب خبرة أو تأهيلاً خاصاً.

كما ينبغي أن تكون الإجراءات متناسبة مع مستوى المخاطر، وألا تتحول الضوابط الأمنية إلى عائق غير مبرر أمام تقديم الخدمة الأساسية.

ثالثاً: المحافظة على سلامة العاملين والمستفيدين

تتطلب طبيعة العمل في منشآت المياه والصحة مراعاة المخاطر المهنية والصحية، إلى جانب المخاطر الأمنية. فسلامة العاملين والمرضى والمراجعين والمقاولين تمثل مسؤولية مؤسسية تتوزع بين الجهات المختصة، وتؤدي الحراسة دورًا مهمًا في دعمها ضمن حدود اختصاصها. وتشمل المتطلبات الأساسية وضوح إجراءات الإبلاغ عن الحوادث، وتحديد المسؤوليات، والتنسيق مع فرق السلامة والإسعاف، وتسهيل وصول الجهات المختصة، والمحافظة على انسيابية الحركة في المرافق.

وفي المستشفيات، ينبغي مراعاة خصوصية المرضى وكرامتهم، وتجنب الإجراءات التي قد تزيد معاناتهم أو تعطل تقديم الرعاية لهم. كما ينبغي التعامل مع حالات الاضطراب أو التوتر بطريقة مهنية، تراعي الضرورة والتناسب وتحفظ حقوق الأشخاص.

أما في منشآت المياه والصرف الصحي، فيجب مراعاة متطلبات السلامة المهنية والمخاطر المرتبطة بالأعمال الفنية، وعدم السماح بممارسات قد تعرض العاملين أو الجمهور للخطر. ويؤدي التدريب المنتظم دورًا مهمًا في رفع كفاءة العاملين في التعامل مع الحالات الطارئة، والتعرف على حدود الاختصاص، واستخدام قنوات الاتصال والإبلاغ بصورة صحيحة.

رابعًا: التعامل مع انقطاع الموارد أو تعطل الأنظمة

قد تتأثر منشآت المياه والصحة بانقطاع الطاقة، أو تعطل أنظمة المعلومات، أو نقص بعض المستلزمات، أو اضطراب الاتصالات، أو تعذر الحصول على خدمات مساندة. وقد تؤدي هذه الانقطاعات إلى آثار تختلف بحسب طبيعة المنشأة ومدى اعتمادها على الموارد المتأثرة. ويقتضي التخطيط المسبق تحديد الموارد التي لا يمكن الاستغناء عنها، وتقدير الحد الأدنى اللازم لاستمرار الخدمات الأساسية، ووضع بدائل قابلة للتنفيذ عند تعذر استخدام الموارد المعتادة.

وفي القطاع الصحي، ينبغي أن ترتبط ترتيبات الاستمرارية بأولويات الرعاية الطبية وسلامة المرضى، وأن تُتخذ القرارات السريرية من الجهات الطبية المختصة. أما في قطاع المياه، فتتطلب الاستمرارية التنسيق بين الإدارات الفنية والتشغيلية والجهات المسؤولة عن توفير الموارد البديلة، مع مراعاة متطلبات جودة المياه وسلامة المعالجة. وتشارك الحراسة في دعم استمرارية العمل من خلال تنفيذ الإجراءات الأمنية المعتمدة، وتسهيل حركة فرق الصيانة والطوارئ وفق الصلاحيات، والإبلاغ عن الحوادث، والمحافظة على سلامة الأشخاص والممتلكات.

نموذج تطبيقي افتراضي:

لنفترض انقطاع الطاقة عن مستشفى يعتمد على أنظمة كهربائية لتقديم خدمات طبية أساسية. تُفعل ترتيبات الطوارئ المعتمدة، وتتولى الفرق الفنية والطبية تقييم الوضع وتحديد أولويات استمرار الرعاية. وتعمل إدارة الحراسة على تنظيم الحركة، وتسهيل وصول الفرق المختصة، والمحافظة على سلامة المرضى والعاملين، والإبلاغ عن الملاحظات ذات الصلة. ويُقيّم الأداء وفق مدى المحافظة على سلامة المرضى، واستمرار الخدمات ذات الأولوية، ووضوح المسؤوليات، وسرعة التنسيق، والالتزام بالإجراءات المعتمدة.

ويوضح النموذج أن دور الحراسة في المنشآت الصحية لا ينفصل عن طبيعة الخدمة الإنسانية التي تؤديها المنشأة، وأن حماية النظام يجب أن تتكامل مع تسهيل الرعاية والمحافظة على كرامة المستفيدين.

المبحث الثالث: الموانئ والمطارات والنقل

أولاً: إدارة الحشود والحركة

تتميز منشآت النقل بكثافة الحركة وتعدد الجهات العاملة وتنوع المستفيدين، وقد تشمل الموانئ والمطارات ومحطات النقل مرافق مخصصة للمسافرين والعاملين والمقاولين والشحن والخدمات المساندة.

وتتطلب هذه البيئة تنظيم الحركة بما يحقق التوازن بين الانسيابية التشغيلية ومتطلبات الأمن والسلامة، ويحد من الازدحام والتداخل بين الأنشطة المختلفة.

وتعتمد فاعلية التنظيم على وضوح المسؤوليات، وتحديد الصلاحيات، وتوفير المعلومات اللازمة للمستفيدين، والتنسيق بين الجهات المشغلة والجهات الأمنية والخدمية المختصة.

كما ينبغي مراعاة احتياجات كبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة والأطفال وغيرهم ممن قد يحتاجون إلى مساعدة إضافية، ولا سيما في حالات الازدحام أو الإخلاء.

ولا يقتصر نجاح إدارة الحركة على تقليل الازدحام، بل يشمل المحافظة على سلامة الأشخاص، وتيسير وصول فرق الطوارئ، وتجنب التعارض بين تدفق المسافرين أو العاملين ومتطلبات الاستجابة للحوادث.

ثانياً: التنسيق بين الجهات العاملة

تتعدد الجهات العاملة في الموانئ والمطارات ومنشآت النقل، وقد تشمل الإدارة المشغلة، والجهات الأمنية، والجمارك، والجهات التنظيمية، وشركات النقل، ومقدمي الخدمات، والجهات المسؤولة عن الطوارئ.

ويجعل هذا التعدد التنسيق المؤسسي شرطاً أساسياً لاستمرار العمل، لأن بعض القرارات قد تؤثر في أنشطة أكثر من جهة، وقد يتطلب التعامل مع الحوادث جمع معلومات من مصادر مختلفة.

ويقتضي التنظيم تحديد مسؤوليات كل جهة، وقنوات الاتصال المعتمدة، وآليات تبادل المعلومات، والجهة المخولة بتنسيق الاستجابة وفق طبيعة الحادث.

كما ينبغي أن تتوافق إجراءات الحراسة مع أنظمة التشغيل المعتمدة، وأن تُنظم عمليات الدخول والتحقق من الصلاحيات بالتنسيق مع الجهات المسؤولة، مع مراعاة القوانين واللوائح المنظمة للنقل.

وتزداد أهمية هذه الترتيبات عندما تتطلب الحالة استجابة متعددة الجهات، أو عندما يتعين إعطاء الأولوية لسلامة الأشخاص على حساب استمرار بعض الأنشطة المعتادة.

ثالثاً: التعامل مع تعطل الأنظمة

تعتمد منشآت النقل على مجموعة من الأنظمة التقنية والإدارية التي تسهم في تنظيم الحركة وتقديم الخدمات وإدارة المعلومات. وقد يؤدي تعطل بعض هذه الأنظمة إلى تأخير العمليات أو زيادة الازدحام أو اضطراب تقديم الخدمات.

وتتطلب الاستجابة تحديد طبيعة العطل وأثره، وإبلاغ الجهات المعنية، وتفعيل البدائل المعتمدة، وتوفير معلومات دقيقة للمستفيدين، ومتابعة تطور الحالة حتى استعادة الخدمة. وينبغي التمييز بين الأعطال التي يمكن التعامل معها من خلال إجراءات تشغيلية بديلة، والأعطال التي تستلزم إيقاف بعض الأنشطة أو تعديلها حفاظًا على السلامة.

وتتولى الفرق الفنية المختصة تشخيص الأعطال ومعالجتها، بينما تسهم الحراسة في تنظيم الحركة، ودعم سلامة الأشخاص، والإبلاغ عن التغيرات التي تؤثر في أداء المهام، وتيسير وصول فرق الإصلاح وفق الإجراءات المعتمدة.

كما يجب أن تُراجع ترتيبات التعافي بعد استعادة الأنظمة، للتحقق من سلامة التشغيل وتحديد أسباب القصور التي قد تتطلب معالجة إضافية.

رابعًا: استمرارية حركة النقل والخدمات المساندة

تتطلب استمرارية النقل المحافظة على الوظائف ذات الأولوية، وتوفير البدائل المناسبة عند تعطل بعض الأنظمة أو المرافق، والتنسيق مع الجهات التي تعتمد خدماتها على استمرار الحركة. وقد تشمل ترتيبات الاستمرارية إعادة تنظيم بعض الخدمات، أو تعديل الإجراءات التشغيلية، أو استخدام وسائل بديلة معتمدة، أو إعادة جدولة الأنشطة وفق تقييم الجهات المختصة. ويجب أن تراعي هذه القرارات سلامة الأشخاص والالتزامات القانونية، وألا تؤدي الرغبة في استمرار الحركة إلى تجاوز متطلبات السلامة أو الاستمرار في تشغيل مرافق غير صالحة للاستخدام.

وتشارك الحراسة في دعم هذه الترتيبات من خلال تنفيذ الإجراءات الأمنية المعتمدة، وتنظيم الوصول والحركة، والمحافظة على انسيابية عمل فرق الطوارئ، والتنسيق مع الإدارة والجهات المختصة.

نموذج تطبيقي افتراضي:

لنفترض تعطل نظام إلكتروني يؤدي إلى تأخير بعض إجراءات خدمة المسافرين في أحد مرافق النقل. تعمل الفرق التقنية على تقييم العطل واستعادة النظام، بينما تتولى الإدارة تنظيم استمرارية الخدمة وفق البدائل المعتمدة، وتعمل الحراسة على دعم انسيابية الحركة ومنع الازدحام غير الآمن، وتسهيل وصول الجهات المختصة، مع الالتزام بصلاحياتها. ويُقيّم الأداء وفق سلامة المستفيدين، ووضوح المعلومات المقدمة لهم، وكفاءة التنسيق، ومدى المحافظة على الخدمات الممكن استمرارها، وسرعة استعادة التشغيل الآمن. ويبين هذا المثال أن إدارة الحراسة في منشآت النقل تتطلب الجمع بين الانضباط الأمني والمرونة التشغيلية، ضمن إطار واضح للمسؤوليات والتنسيق.

المبحث الرابع: منشآت الاتصالات وتقنية المعلومات

أولًا: التكامل بين الحراسة والأمن السيبراني

تعتمد منشآت الاتصالات وتقنية المعلومات على بنية تقنية تشمل الأنظمة والشبكات ومراكز البيانات ووسائل الاتصال والخدمات الرقمية. وتكتسب هذه المنشآت أهمية خاصة لأن تعطل خدماتها قد يؤثر في قطاعات متعددة، منها الصحة والطاقة والنقل والخدمات المالية والحكومية.

وتختلف طبيعة الحماية في هذا القطاع عن القطاعات التي تعتمد بصورة أكبر على المرافق المادية وحدها؛ إذ تتداخل متطلبات الأمن المادي مع متطلبات الأمن السيبراني وحماية البيانات واستمرارية الأنظمة الرقمية.

ويعنى الأمن المادي بحماية الأشخاص والمرافق والمعدات من المخاطر المادية، بينما يركز الأمن السيبراني على حماية الأنظمة والشبكات والبيانات من التهديدات الرقمية. ومع اختلاف نطاق الاختصاص، فإن كليهما يساهم في حماية الأصول واستمرار الخدمات. وتتطلب المنظومة الفعالة تنسيقًا بين إدارة الحراسة والفرق التقنية والجهات المسؤولة عن الأمن السيبراني، مع تحديد مسؤوليات الإبلاغ والاستجابة، وآليات مشاركة المعلومات، وحدود الصلاحيات.

كما ينبغي ألا يُفترض أن الحراسة تستطيع تشخيص الحوادث السيبرانية أو معالجتها فنيًا؛ بل يتمثل دورها في أداء المهام الأمنية المقررة، والإبلاغ عن الوقائع ذات الصلة، ودعم التنسيق مع المختصين.

ثانيًا: حماية استمرارية الخدمات الرقمية

أصبحت الخدمات الرقمية جزءًا أساسيًا من عمل المؤسسات والقطاعات الحيوية، وقد يؤدي توقفها إلى تعطيل المعاملات والاتصالات والخدمات المقدمة للمستخدمين. وتتطلب استمرارية هذه الخدمات تحديد الأنظمة ذات الأولوية، وتحليل آثار انقطاعها، وتوفير ترتيبات للنسخ الاحتياطي والاستعادة وفق المتطلبات الفنية، وتحديد المسؤوليات عن إدارة الأعطال والتعافي.

كما ينبغي تحديد أزمدة التعافي المستهدفة ومتطلبات استعادة البيانات وفق أهمية الخدمة، مع اختبار البدائل للتحقق من صلاحيتها قبل الحاجة إليها.

وتتطلب حماية الاستمرارية أيضًا إدارة صلاحيات الوصول، والمحافظة على سرية المعلومات وسلامتها، ومراجعة الاعتماد على الموردين والخدمات الخارجية، ووضع ترتيبات للتعامل مع تعطل وسائل الاتصال أو بعض الأنظمة المساندة.

وتشارك الحراسة في دعم استمرارية العمل من خلال حماية المرافق ضمن اختصاصها، وتنظيم الوصول وفق التصاريح المعتمدة، والإبلاغ عن الوقائع التي تستدعي تدخل الجهات الفنية، والتنسيق مع المسؤولين عند تفعيل خطط الطوارئ.

ثالثًا: إدارة الأعطال واسعة النطاق

قد تؤدي بعض الأعطال التقنية إلى تأثير خدمات متعددة في الوقت نفسه، سواء بسبب خلل في أحد المكونات المشتركة، أو تعطل خدمة مساندة، أو انقطاع الطاقة والاتصالات، أو أسباب أخرى.

وتكمن أهمية التخطيط لهذه الحالات في أن الأثر قد يمتد إلى جهات تعتمد على الخدمة المتأثرة، مما يستدعي تنسيقًا يتجاوز حدود الإدارة التقنية أو المنشأة الواحدة.

ويقتضي التعامل مع الأعطال واسعة النطاق تحديد الخدمات المتأثرة، وتقييم الأولويات، وإبلاغ الجهات المعنية، وتفعيل ترتيبات استمرارية الأعمال، ومتابعة التعافي وفق المعايير المعتمدة.

كما يجب توحيد المعلومات التشغيلية قدر الإمكان، وتحديد الجهة المخولة بإصدار التحديثات، وتجنب تداول معلومات غير مؤكدة قد تؤدي إلى قرارات خاطئة أو اضطراب إضافي في تقديم الخدمات.

وتتولى الفرق الفنية معالجة العطل واستعادة الأنظمة، فيما تتولى الإدارة المختصة تنسيق الأولويات والموارد والتواصل المؤسسي، وتؤدي الحراسة المهام الأمنية والتنظيمية المرتبطة باختصاصها.

وبعد استعادة الخدمات، ينبغي تحليل أسباب الانقطاع، وتحديد مدى فاعلية البدائل، وتقييم آثار الحادث على الجهات المستفيدة، وتحديث الخطط بناءً على النتائج.

رابعاً: التنسيق بين الفرق التقنية والأمنية

يتطلب التكامل بين الأمن المادي والأمن السيبراني وجود آليات واضحة لتبادل المعلومات والتعامل مع الوقائع التي قد تتداخل فيها الجوانب المادية والرقمية.

ويشمل ذلك تحديد قنوات الإبلاغ، وتوضيح الحالات التي تستدعي التصعيد، وتحديد مسؤوليات كل فريق، والمحافظة على سرية المعلومات، وتوثيق القرارات والإجراءات وفق السياسات المعتمدة.

كما ينبغي أن يكون العاملون على دراية بحدود اختصاصاتهم، وألا يتخذوا إجراءات فنية خارج صلاحياتهم، أو يباشروا تغييرات قد تؤثر في سلامة الأنظمة أو الأدلة المتعلقة بالحادث.

ویراعى كذلك أن تكون إجراءات التحقق من الهوية والتصاريح متناسبة مع طبيعة العمل، وأن تخضع عمليات الوصول إلى المعلومات والأنظمة للضوابط القانونية والتنظيمية.

نموذج تطبيقي افتراضي:

لنفترض حدوث انقطاع واسع في إحدى الخدمات الرقمية التي تعتمد عليها عدة جهات. تتولى الفرق التقنية تحديد نطاق العطل والعمل على استعادة الخدمة، بينما تتولى الإدارة تنسيق الأولويات وإبلاغ الجهات المعنية وفق الإجراءات المعتمدة. وتواصل الحراسة أداء مهامها المعتادة، وتدعم وصول الفرق المختصة إلى المرافق وفق الصلاحيات، وتبلغ عن الوقائع التي تستدعي المتابعة الأمنية.

ويُقيّم الأداء وفق وضوح المسؤوليات، وكفاءة تبادل المعلومات، وسلامة الإجراءات، وفاعلية البدائل، ومدى الالتزام بمتطلبات حماية البيانات واستمرارية الخدمة.

ويؤكد هذا النموذج أن استمرارية الخدمات الرقمية لا تعتمد على الحلول التقنية وحدها، بل تتطلب منظومة إدارية متكاملة تشمل الحوكمة والموارد البشرية والتنسيق الأمني والتخطيط للتعافي.

المبحث الخامس: المقارنة واستخلاص الدروس

أولاً: أوجه التشابه بين القطاعات

على الرغم من اختلاف طبيعة المنشآت الحيوية، فإن منظومات الحراسة فيها تشترك في مجموعة من المبادئ الأساسية التي يمكن اعتمادها إطاراً عاماً للتخطيط والتنظيم والتقييم.

ومن أبرز أوجه التشابه:

١. حماية الأشخاص والممتلكات: تمثل سلامة الأفراد والمحافظة على الأصول من الأولويات المشتركة لجميع القطاعات.
 ٢. استمرارية الخدمات: تحتاج المنشآت إلى ترتيبات تحد من آثار الانقطاع وتدعم استعادة الوظائف الأساسية.
 ٣. وضوح المسؤوليات: تتطلب الحراسة تحديد الاختصاصات والصلاحيات وخطوط الاتصال وآليات التصعيد.
 ٤. التكامل المؤسسي: لا يمكن للحراسة العمل بفاعلية بمعزل عن التشغيل والصيانة والسلامة وتقنية المعلومات وإدارة الطوارئ.
 ٥. تقييم المخاطر: ينبغي أن تُبنى الإجراءات على فهم المخاطر الفعلية وآثارها، لا على افتراضات عامة غير مختبرة.
 ٦. التدريب والاستعداد: تتطلب الجاهزية تأهيل العاملين وتعريفهم بمسؤولياتهم واختبار الإجراءات المعتمدة.
 ٧. التوثيق والمساءلة: تسهم السجلات والتقارير والمراجعات في تقييم الأداء والتحقق من الالتزام وتحسين الإجراءات.
 ٨. التحسين المستمر: تحتاج الخطط إلى مراجعة دورية وتحديث وفق نتائج الحوادث والتمارين والتغيرات التشغيلية.
- وتوضح هذه العناصر أن اختلاف القطاعات لا يلغي وجود أساس مشترك يمكن الاستناد إليه عند وضع السياسات العامة للحراسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين القطاعات

تختلف متطلبات الحراسة بحسب طبيعة النشاط، ومدى ارتباطه بحياة الأفراد، ومستوى الاعتماد على الأنظمة التقنية، وطبيعة الجمهور المستفيد، والآثار المترتبة على توقف الخدمة. ويمكن تلخيص أبرز أوجه الاختلاف على النحو الآتي:

الاعتبارات الخاصة

باستمرارية الأعمال أبرز متطلبات التنسيق طبيعة الأولوية القطاع

التعافي الآمن للعمليات الحراسة والتشغيل سلامة الأشخاص الطاقة
الفنية وتوفير البدائل والسلامة والصيانة واستمرار إمدادات الطاقة

المحافظة على جودة الحراسة	والتشغيل استمرارية	توفير المياه والصرف
واستمرار والصيانة	والصحة المياه	وسلامة الصحي
الخدمات الأساسية العامة	المعالجة	
إعطاء الأولوية للرعاية الحراسة والفرق الطبية سلامة	المرضى الصحة	
العاجلة والخدمات التي والتمريضية والسلامة واستمرار	الرعاية	
لا تحتمل التأخير والطوارئ	الطبية	

الاعتبارات الخاصة

باستمرارية الأعمال أبرز متطلبات التنسيق طبيعة الأولوية القطاع

إدارة الازدحام وتفعيل الإدارة المشغلة سلامة الحركة الموانئ
البدائل واستعادة والجهات الأمنية واستمرار الخدمات والمطارات
التشغيل المنظم والتنظيمية ومقدمو والنقل
الخدمات

استعادة الأنظمة الحراسة والفرق التقنية استمرارية الشبكات الاتصالات
والبيانات والحد من والأمن السيرياني والخدمات الرقمية وتقنية
آثار الانقطاع الرقمي والإدارة وسلامة البيانات المعلومات

ويجب التعامل مع هذا الجدول بوصفه إطاراً مقارناً عاماً، لا تصنيفاً ثابتاً يصلح لكل منشأة؛ فقد تختلف الأولويات داخل القطاع الواحد وفق حجم المنشأة ووظيفتها والبيئة التشغيلية التي تعمل فيها.

كما أن بعض المنشآت تجمع بين أكثر من نشاط حيوي، الأمر الذي يستدعي مراعاة تداخل المخاطر والخدمات عند تصميم منظومة الحراسة.

ثالثاً: المتطلبات المشتركة

يمكن استخلاص مجموعة من المتطلبات التي ينبغي توافرها في منظومات الحراسة بمختلف القطاعات الحيوية.

أولها وجود إطار تنظيمي واضح يحدد موقع إدارة الحراسة في الهيكل المؤسسي، ومسؤولياتها، وحدود صلاحياتها، وعلاقتها بالإدارات الأخرى.

وثانيها اعتماد سياسات وإجراءات مكتوبة تتناسب مع طبيعة المنشأة، وتوضح أساليب الإبلاغ والتوثيق والتعامل مع الحوادث والتنسيق مع الجهات المختصة.

وثالثها بناء منظومة لتقييم المخاطر وتحديد الأولويات، وربط نتائجها بالموارد والتدريب ومستوى الجاهزية.

ورابعها توفير ترتيبات لاستمرارية الأعمال والتعافي، تشمل تحديد الوظائف ذات الأولوية، والموارد البديلة، ومسؤوليات التنفيذ، وآليات اختبار الخطط ومراجعتها.

وخامسها تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب والتأهيل والتقييم المستمر، مع مراعاة اختلاف المهام والاختصاصات.

وسادسها اعتماد آليات للرقابة وقياس الأداء والتحسين، بما يسمح بالكشف المبكر عن أوجه القصور ومعالجتها والتحقق من فعالية الإجراءات التصحيحية.

وتشكل هذه المتطلبات أساساً مشتركاً، إلا أن فاعليتها تعتمد على تكييفها مع الاحتياجات الفعلية لكل منشأة، بدلاً من تطبيقها بطريقة شكلية أو موحدة لا تراعي اختلاف المخاطر.

رابعاً: العناصر التي ينبغي تكييفها وفق طبيعة المنشأة

تتطلب الاستفادة العملية من المبادئ المشتركة تحديد العناصر التي تحتاج إلى تعديل بحسب طبيعة المنشأة ونشاطها ومواردها والتزاماتها القانونية.

ويشمل ذلك مستوى الحماية المطلوب، وإجراءات الدخول والخروج، وطبيعة التدريب، وآليات التنسيق، والموارد التقنية، وترتيبات استمرارية الأعمال، ومؤشرات قياس الأداء.

ففي المنشآت التي تتصل خدماتها مباشرة بحياة الأفراد، ينبغي إعطاء الأولوية لسلامة المستفيدين واستمرار الوظائف التي لا تحتمل التأخير. وفي المنشآت التي تعتمد على عمليات صناعية، تبرز أهمية التنسيق بين الحراسة والتشغيل والسلامة. أما في منشآت النقل، فتكتسب إدارة الحركة والتنسيق بين الجهات أهمية خاصة. وفي منشآت الاتصالات وتقنية المعلومات، يزداد التركيز على التكامل بين الحماية المادية والأمن السيبراني واستعادة الخدمات الرقمية.

كما ينبغي مراعاة حجم المنشأة وقدراتها المالية والبشرية؛ فليس من الملائم افتراض أن جميع المنشآت تستطيع استخدام الأدوات التقنية نفسها أو تخصيص الموارد ذاتها. والمطلوب هو الوصول إلى مستوى حماية مناسب للمخاطر، مع ضمان إمكان تنفيذ الإجراءات وصيانتها واستمرارها.

ويُراعى كذلك الإطار القانوني والتنظيمي الذي تعمل المنشأة في ظلّه، واختصاصات الجهات المشرفة عليها، وطبيعة علاقتها بالمرافق الأخرى.

ومن ثم، فإن تكييف منظومة الحراسة عملية منهجية تبدأ بتحليل النشاط والمخاطر، وتتم بتحديد الأولويات والموارد والمسؤوليات، وتنتهي باختبار الإجراءات ومراجعتها وتحسينها.

خامسًا: الدروس المستفادة من المقارنة التطبيقية

تُظهر المقارنة بين القطاعات أن فاعلية الحراسة لا تقاس بعدد العاملين أو حجم التجهيزات وحدهما، بل بمدى ملائمة المنظومة لطبيعة المخاطر، ووضوح المسؤوليات، وكفاءة التنسيق، والقدرة على الاستجابة والتعافي.

كما تكشف النماذج التطبيقية عن أهمية النظر إلى المنشأة بوصفها جزءًا من شبكة أوسع من الخدمات والموارد؛ فقد يؤدي تعطل خدمة واحدة إلى آثار تمتد إلى منشآت أخرى تعتمد عليها. ولذلك ينبغي أن يتضمن التخطيط تحليل علاقات الاعتماد المتبادل، وألا يقتصر على حدود المنشأة الإدارية أو الجغرافية.

ومن الدروس المهمة أيضًا أن التقنية، على الرغم من دورها في تحسين المراقبة والاتصال وإدارة المعلومات، لا تغني عن العامل البشري ولا عن وضوح الإجراءات والاختصاصات. فالأنظمة التقنية تحتاج إلى تشغيل وصيانة ومراجعة، كما تحتاج التنبيهات والمعلومات إلى التحقق والتقييم من الجهات المختصة.

وتؤكد المقارنة كذلك أن استمرارية الأعمال ينبغي أن تُدمج في التخطيط الأمني منذ البداية، لا أن تُعالج بوصفها مرحلة منفصلة لا تبدأ إلا بعد وقوع الحادث.

وأخيرًا، فإن الاختبارات والمراجعات لا تحقق غايتها بمجرد تنفيذها أو توثيق نتائجها؛ بل تتحقق الفائدة عندما تُترجم الملاحظات إلى إجراءات تصحيحية قابلة للقياس والمتابعة، وتنعكس على التدريب والموارد والسياسات المعتمدة.

الباب السادس:

تطوير نظم الحراسة والتدريب والتقييم

الفصل الحادي والعشرون:

التدريب والتأهيل المهني للعاملين في الحراسة



الفصل الحادي والعشرون: التدريب والتأهيل المهني للعاملين في الحراسة

المبحث الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها

تُعرّف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوات المحددة بين الكفاءات والمعارف والمهارات والسلوكيات المهنية المتوفرة لدى العاملين، وبين المستوى المطلوب منهم لتحقيق الأداء المتوقع وفق متطلبات الوظائف والمعايير المعتمدة.

ويُعد تحديد هذه الاحتياجات الخطوة الأولى في بناء برنامج تدريبي فعال؛ لأنه يربط التدريب بمشكلات الأداء الفعلية والأهداف المؤسسية، ويحد من تقديم برامج عامة لا تستجيب للاحتياجات الحقيقية للعاملين.

وفي مجال حراسة المنشآت الحيوية، تكتسب هذه العملية أهمية خاصة بسبب تنوع المهام والمسؤوليات. فاحتياجات مسؤول الأمن أو مدير الحراسة تختلف عن احتياجات المشرف الميداني، كما تختلف احتياجات أفراد الحراسة عن احتياجات العاملين في غرف المراقبة أو منسقي الطوارئ.

ومن ثم، فإن تحديد الاحتياجات التدريبية ينبغي أن يراعي طبيعة كل وظيفة، ومستوى المسؤولية المرتبط بها، والمهارات التي تتطلبها، والمخاطر التي قد تواجه شاغلها، والأنظمة والإجراءات التي يتعين عليه استخدامها.

كما ينبغي أن يراعي التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، مثل إدخال تقنيات جديدة، أو تعديل الإجراءات، أو ظهور مخاطر لم تكن مشمولة في البرامج السابقة، أو انتقال العامل إلى وظيفة تتطلب كفاءات إضافية.

وبذلك يصبح التدريب وسيلة لتحسين الأداء وتعزيز الجاهزية، لا مجرد استيفاء لمتطلبات إدارية شكلية.

ثانياً: تحليل الوظائف

يُقصد بتحليل الوظائف دراسة المهام والمسؤوليات والصلاحيات وظروف العمل المرتبطة بكل وظيفة، بهدف تحديد المتطلبات التي ينبغي توافرها لدى شاغلها لأداء عمله بكفاءة.

ويبدأ تحليل الوظائف بتحديد الغرض الأساسي من كل وظيفة، ثم حصر المهام التي يؤديها شاغلها، وتحديد القرارات التي يملك صلاحية اتخاذها، والجهات التي يتعامل معها، والمعلومات التي يحتاج إليها، والمهارات التي يتطلبها تنفيذ العمل.

وفي منظومة الحراسة، يساعد تحليل الوظائف على التمييز بين المهام الأمنية والتنظيمية والإشرافية والفنية، ومنع التداخل غير المبرر في الاختصاصات. كما يتيح تحديد المعارف والمهارات المشتركة بين العاملين، وتلك التي تتطلب تدريباً تخصصياً بحسب طبيعة الوظيفة.

ويمكن أن يشمل التحليل العناصر الآتية:

١. المهام الأساسية: تحديد الأعمال التي يتعين على الموظف تنفيذها بصورة منتظمة.

٢. المسؤوليات والصلاحيات: توضيح نطاق المسؤولية والقرارات التي يجوز اتخاذها وفق

الأنظمة المعتمدة.

٣. **المعارف المطلوبة:** تحديد ما ينبغي للموظف معرفته من سياسات وإجراءات وقواعد قانونية ومهنية.

٤. **المهارات العملية:** حصر المهارات اللازمة للتواصل والإبلاغ والتوثيق والتعامل مع المواقف المختلفة.

٥. **متطلبات السلامة:** تحديد المخاطر المهنية المرتبطة بالوظيفة والتدريب اللازم للتعامل معها.

٦. **متطلبات التنسيق:** تحديد الجهات التي يتعين على الموظف التواصل معها، والمعلومات التي ينبغي تبادلها وفق الصلاحيات.

٧. **معايير الأداء:** تحديد النتائج والمؤشرات التي يمكن استخدامها للحكم على كفاءة التنفيذ.

ويجب أن يستند تحليل الوظائف إلى الوصف الوظيفي المعتمد، والإجراءات الفعلية، والملاحظات الميدانية، ومراجعة المسؤولين المباشرين، مع تحديثه عند حدوث تغيرات جوهرية في المهام أو المسؤوليات.

وتتمثل القيمة الأساسية لهذه الخطوة في أنها تجعل البرامج التدريبية مرتبطة بالعمل الحقيقي، وتمنع الخلط بين ما يحتاج إليه الموظف لأداء وظيفته، وما قد يكون مفيداً له على نحو عام دون أن يمثل أولوية تدريبية.

ثالثاً: تحديد الكفاءات المطلوبة

الكفاءة المهنية هي القدرة على توظيف المعارف والمهارات والسلوكيات المناسبة لإنجاز مهمة محددة وفق مستوى الأداء المطلوب.

ولا تقتصر الكفاءة على معرفة القواعد والإجراءات، بل تشمل القدرة على تطبيقها بصورة صحيحة، وإدراك حدود الصلاحيات، والتواصل بوضوح، والتعامل المتزن مع المواقف المختلفة.

وفي مجال الحراسة، يمكن تصنيف الكفاءات المطلوبة إلى مجموعات مترابطة:

1 الكفاءات المعرفية

تشمل فهم سياسات الحراسة، والإلمام بالإجراءات المعتمدة، ومعرفة المسؤوليات والصلاحيات، واستيعاب المبادئ الأساسية للسلامة، وفهم متطلبات حماية المعلومات والخصوصية.

2 الكفاءات العملية

تشمل تنفيذ المهام اليومية، واستخدام وسائل الاتصال المعتمدة، وتسجيل الوقائع، وإعداد التقارير، والإبلاغ عن الحوادث، وتطبيق الإجراءات التي تلقى العامل تدريباً مناسباً عليها.

3 الكفاءات التواصلية

تشمل حسن التعامل مع الجمهور، والاستماع الفعال، وتقديم التعليمات بوضوح، ونقل المعلومات بدقة، والتواصل المهني مع الزملاء والمشرفين والجهات المختصة.

4 الكفاءات السلوكية

تشمل الانضباط، والأمانة، والالتزام بالأنظمة، واحترام كرامة الإنسان، وعدم التمييز، والمحافظة على سرية المعلومات، وتحمل المسؤولية، والقدرة على ضبط الانفعالات.

5 كفاءات الاستجابة للطوارئ

تشمل معرفة أدوار العاملين في خطط الطوارئ، وفهم إجراءات الإبلاغ والإخلاء، والمساهمة في حماية الأشخاص، والتنسيق مع الجهات المختصة، والعمل وفق التعليمات المعتمدة في المواقف الضاغطة.

6 الكفاءات التقنية

تشمل المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة والأدوات المرتبطة بالوظيفة، وفهم التعليمات الأساسية المتعلقة بحماية الحسابات والمعلومات، والإبلاغ عن الأعطال أو التنبيهات التي تتطلب تدخل المختصين.

ويجب تحديد مستوى الإتقان المطلوب لكل كفاءة بحسب الوظيفة. فالمعرفة العامة بإجراءات الطوارئ قد تكون مطلوبة لجميع العاملين، بينما يتطلب إعداد الخطط أو قيادة الاستجابة أو إدارة الأنظمة المتخصصة تأهيلاً إضافياً يتناسب مع طبيعة المسؤولية. كما ينبغي التمييز بين الكفاءات التي يمكن اكتسابها من خلال التدريب، والمتطلبات الأخرى التي قد تستلزم خبرة عملية أو تأهيلاً رسمياً أو ترخيصاً مهنيًا وفق القوانين واللوائح ذات الصلة.

رابعاً: قياس الفجوات في الأداء

بعد تحديد الكفاءات المطلوبة، تأتي مرحلة قياس مستوى الأداء الفعلي وتحديد الفجوات التي ينبغي معالجتها.

ويُقصد بفجوة الأداء الفرق بين المستوى المتوقع والمستوى المتحقق في أداء مهمة أو مجموعة من المهام. وقد تتعلق الفجوة بنقص المعرفة، أو ضعف المهارة، أو عدم الالتزام بالإجراءات، أو قصور التواصل، أو عدم وضوح المسؤوليات.

وتتطلب عملية القياس الاعتماد على أدلة مناسبة، بدلاً من الاكتفاء بالانطباعات الشخصية أو التقييمات العامة.

ومن الوسائل التي يمكن استخدامها:

- مراجعة تقارير الأداء والملاحظات الإشرافية.
- تحليل سجلات الحوادث والأخطاء التشغيلية.
- إجراء اختبارات معرفية مرتبطة بالوظيفة.
- ملاحظة أداء العاملين أثناء تنفيذ المهام المسموح بتقييمها.
- إجراء مقابلات مهنية لتحديد الصعوبات التي تواجه العاملين.
- تقييم نتائج التمارين والتدريبات السابقة.
- مراجعة مدى الالتزام بالإجراءات المعتمدة.
- تحليل الشكاوى والملاحظات ذات الصلة بجودة التعامل مع الجمهور.

ويجب تفسير نتائج القياس في ضوء ظروف العمل والموارد المتاحة ووضوح التعليمات؛ فقد لا يكون سبب القصور نقصاً في التدريب، بل قد يرجع إلى غموض الإجراءات، أو ضعف الإشراف، أو عدم ملاءمة الأدوات، أو زيادة عبء العمل.

ولهذا، ينبغي ألا يُعالج كل قصور بإضافة دورة تدريبية جديدة، بل يجب تحديد السبب الفعلي للمشكلة واختيار الإجراء الأنسب لمعالجتها.

وإذا كشفت النتائج، مثلاً، عن أخطاء متكررة في كتابة التقارير، فينبغي التحقق مما إذا كانت ناتجة عن ضعف المهارة، أو غياب نموذج موحد، أو عدم وضوح متطلبات التوثيق. ويُبنى التدخل المناسب على نتيجة هذا التحليل.

وتسهم هذه المنهجية في توجيه الموارد التدريبية نحو الاحتياجات ذات الأولوية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحسين أثر التدريب في الأداء المؤسسي.

خامساً: إعداد الخطط التدريبية

تُعد الخطة التدريبية الأداة التنظيمية التي تُترجم نتائج تحليل الاحتياجات إلى برامج وأنشطة محددة، تتضمن أهدافاً واضحة، وفئات مستهدفة، ومحتوى مناسباً، ووسائل تنفيذ، ومعايير للتقييم.

ويُفترض أن ترتبط الخطة بأهداف منظومة الحراسة، وأن تراعي مستوى المخاطر، وطبيعة الوظائف، والموارد المتاحة، ومتطلبات التشغيل، والالتزامات القانونية والمهنية.

وتتضمن الخطة التدريبية الفعالة العناصر الآتية:

١. **الهدف التدريبي:** تحديد المعرفة أو المهارة أو السلوك المطلوب اكتسابه أو تحسينه.
٢. **الفئة المستهدفة:** تحديد الوظائف أو العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب.
٣. **الأولوية:** ترتيب الاحتياجات بحسب أثرها المحتمل في السلامة والأداء والامتثال.
٤. **المحتوى:** تحديد الموضوعات والمهارات التي يتضمنها البرنامج.
٥. **أسلوب التنفيذ:** اختيار المحاضرات أو التطبيقات العملية أو المحاكاة أو التدريب أثناء العمل بحسب طبيعة الهدف.
٦. **المدة والموارد:** تقدير الوقت والكوادر التدريبية والأدوات والتكاليف اللازمة.
٧. **معايير النجاح:** تحديد الشروط التي تدل على تحقق أهداف التدريب.
٨. **آلية التقييم:** بيان كيفية قياس التعلم والأداء والأثر الوظيفي.
٩. **المراجعة والتحديث:** تحديد آلية مراجعة الخطة في ضوء نتائج التنفيذ والتغيرات التشغيلية.

وينبغي ترتيب البرامج بحسب الأولوية، مع إعطاء اهتمام مناسب للتدريب الذي يرتبط بسلامة الأشخاص والالتزامات القانونية والمهام التي يؤدي ضعفها إلى آثار جوهريّة.

كما يجب أن تتضمن الخطة برامج تعريفية للعاملين الجدد، وبرامج تطوير للعاملين الحاليين، وبرامج تخصصية بحسب الوظائف، وتدريباً تنشيطياً عند الحاجة، إلى جانب التدريب المرتبط بالتغيرات في الأنظمة والإجراءات.

ويُستحسن أن تكون الخطة قابلة للقياس والمراجعة، بحيث لا تقتصر على تحديد الدورات ومواعيدها، بل توضح أيضاً النتائج المتوقعة وكيفية التحقق من تحققها.

المبحث الثاني: البرامج التدريبية الأساسية

أولاً: مهارات الاتصال والإبلاغ

يمثل الاتصال المهني عنصرًا أساسيًا في نجاح أعمال الحراسة؛ إذ تعتمد سلامة تنفيذ المهام على وضوح التعليمات، ودقة نقل المعلومات، وسرعة الإبلاغ عن الوقائع التي تستدعي المتابعة أو التدخل.

ولا تقتصر مهارات الاتصال على نقل الرسائل، بل تشمل اختيار المعلومات ذات الصلة، وترتيبها بصورة مفهومة، والتحقق من استيعاب التعليمات، والمحافظة على الهدوء والموضوعية عند التعامل مع المواقف الضاغطة.

وينبغي أن يتضمن التدريب على الاتصال والإبلاغ الموضوعات الآتية:

١. التمييز بين المعلومات المؤكدة والانطباعات أو التقديرات الأولية.
 ٢. نقل الوقائع بوضوح ودقة دون تهويل أو تقليل من أهميتها.
 ٣. تحديد الجهة التي ينبغي إبلاغها بحسب طبيعة الواقعة والإجراءات المعتمدة.
 ٤. استخدام وسائل الاتصال المقررة وفق الصلاحيات.
 ٥. تأكيد استلام البلاغ عندما تتطلب الإجراءات ذلك.
 ٦. الالتزام بتسلسل الإبلاغ والتصعيد المعتمد.
 ٧. المحافظة على سرية المعلومات وعدم تداولها مع غير المخولين.
 ٨. توثيق البلاغات والإجراءات ذات الصلة وفق النماذج المعتمدة.
- كما ينبغي تدريب العاملين على التمييز بين الإبلاغ العاجل عن واقعة تستدعي تدخلاً فورياً، والتقرير الدوري الذي يوثق الأنشطة والملاحظات الاعتيادية.
- ويُفضل استخدام مواقف تدريبية افتراضية تتيح للعامل ممارسة نقل المعلومات وتلقي التعليمات، ثم تقييم أدائه وفق معايير تشمل الدقة والوضوح والالتزام بالإجراءات وحسن اختيار المعلومات.
- ويُراعى في جميع الحالات أن يكون الاتصال وسيلة لدعم الاستجابة الصحيحة، لا سبباً في نشر معلومات غير مؤكدة أو تجاوز الصلاحيات أو تعطيل عمل الجهات المختصة.

ثانياً: التعامل المهني مع الجمهور

يتعامل العاملون في الحراسة مع فئات متعددة من الأشخاص، تشمل الموظفين والزوار والمراجعين والمقاولين ومقدمي الخدمات، وقد تختلف احتياجاتهم وظروفهم وتوقعاتهم. ولذلك فإن حسن التعامل مع الجمهور ليس مجرد جانب سلوكي مكمل للعمل الأمني، بل هو عنصر من عناصر جودة الأداء، ويسهم في الحد من النزاعات وسوء الفهم، ويعزز الثقة في المؤسسة.

ويهدف التدريب في هذا المجال إلى تنمية قدرة العاملين على التواصل باحترام، وتطبيق التعليمات بعدالة، وشرح الإجراءات بوضوح، والتعامل المتزن مع الاعتراضات والمواقف الصعبة.

ويشمل ذلك:

- احترام كرامة الأشخاص والتعامل معهم دون تمييز.

- استخدام لغة واضحة ومهنية ومناسبة للموقف.
- الاستماع إلى استفسارات الجمهور ومحاولة فهمها قبل الرد.
- توضيح أسباب الإجراءات وحدودها عندما يكون ذلك مناسبًا ومسموحًا.
- تجنب الاستفزاز والتهديد والعبارات المهينة.
- التعامل مع الاعتراضات وفق الإجراءات المعتمدة.
- طلب المساندة من المشرف أو الجهة المختصة عند تجاوز الموقف حدود الصلاحية.
- مراعاة احتياجات كبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم ممن يحتاجون إلى مساعدة إضافية.
- المحافظة على الخصوصية وعدم كشف المعلومات الشخصية دون مسوغ قانوني أو وظيفي.

كما ينبغي أن يتناول التدريب كيفية إدارة المواقف التي تتسم بالتوتر أو الغضب، مع التركيز على خفض التصعيد اللفظي، والمحافظة على المسافة المهنية المناسبة، واللجوء إلى القنوات المعتمدة عند تعذر حل الموقف.

ولا يعني التعامل المهني التنازل عن تطبيق الأنظمة، بل يعني تنفيذها بطريقة منضبطة وعادلة، تراعي القانون والحقوق الإنسانية، وتتجنب استخدام أساليب لا تتناسب مع طبيعة الحالة. ويمكن تقييم هذه الكفاءات من خلال المحاكاة والملاحظة المهنية وتحليل المواقف التدريبية، مع تقديم تغذية راجعة تساعد العاملين على تطوير أساليب التواصل ومعالجة الأخطاء.

ثالثًا: كتابة التقارير وتوثيق الحوادث

تؤدي التقارير والسجلات دورًا مهمًا في حفظ المعلومات المتعلقة بأعمال الحراسة، وتسهيل الإشراف، ودعم التحقيق الإداري، وتحديد أوجه القصور، واستخلاص الدروس من الحوادث. وتتطلب كتابة التقارير القدرة على عرض الوقائع بموضوعية، والتمييز بين ما تمت ملاحظته مباشرة وما نُقل عن الآخرين، وتحديد المعلومات الأساسية دون إدراج استنتاجات غير مسندة. وينبغي أن يتدرب العاملون على المبادئ الآتية:

١. تسجيل الواقعة في الوقت المناسب وفق الإجراءات المعتمدة.
 ٢. توضيح تاريخ الواقعة ووقتها ومكانها بالقدر الذي يتطلبه النموذج المعتمد.
 ٣. وصف الأحداث بلغة دقيقة ومحيدة.
 ٤. التمييز بين المشاهدة المباشرة والمعلومات المنقولة.
 ٥. تسجيل الإجراءات التي اتخذها الموظف والجهات التي أُبلغت.
 ٦. تجنب التخمين أو توجيه الاتهامات دون دليل.
 ٧. المحافظة على سلامة السجلات وعدم تعديلها بطريقة تخالف قواعد التوثيق.
 ٨. حماية المعلومات الشخصية والحساسة من الاطلاع غير المصرح به.
 ٩. الالتزام بقواعد حفظ الوثائق ومدد الاحتفاظ بها المعتمدة.
 ١٠. إحالة التقارير إلى الجهات المختصة وفق التسلسل الإداري المقرر.
- ويجب أن يتضمن التدريب أمثلة تطبيقية توضح الفرق بين التقرير الموضوعي والتقرير الذي يخلط الوقائع بالانطباعات.

فبدلاً من كتابة عبارة عامة مثل: «تصرف الزائر بطريقة مشبوهة»، ينبغي وصف السلوك الملحوظ بصورة محددة وموضوعية، مع تجنب الاستنتاجات التي لا تسندها الوقائع. كما ينبغي تدريب العاملين على استكمال النماذج المعتمدة، وتحديد المعلومات الناقصة، وتصحيح الأخطاء وفق الإجراءات الرسمية، وحماية السجلات من العبث أو الإفشاء غير المصرح به.

ويُقاس نجاح التدريب من خلال مراجعة عينة من التقارير وفق معايير واضحة، مثل الاكتمال والدقة والوضوح والالتزام بالمواعيد وسلامة الصياغة والمحافظة على السرية. وتزداد أهمية هذه المهارة في الحوادث التي قد يترتب عليها تحقيق إداري أو قانوني؛ إذ يساهم التوثيق المنضبط في حفظ الوقائع وتمكين الجهات المختصة من تقييمها بصورة عادلة.

رابعاً: مبادئ السلامة والإسعافات الأولية

تتطلب أعمال الحراسة الإلمام بالمبادئ الأساسية للسلامة المهنية، والقدرة على التعرف إلى المخاطر الظاهرة، والإبلاغ عنها، والتصرف ضمن حدود التدريب والصلاحيات عند وقوع حادث.

ويهدف التدريب في هذا المجال إلى تعزيز قدرة العاملين على حماية أنفسهم والآخرين، والتعرف إلى الحالات التي تستدعي تدخل خدمات الطوارئ، وتجنب الممارسات التي قد تزيد الخطر. ويشمل التدريب على السلامة الموضوعات الآتية:

- التعرف إلى مصادر الخطر الشائعة في بيئة العمل.
- فهم التعليمات والإشارات المتعلقة بالسلامة.
- معرفة إجراءات الإبلاغ عن المخاطر والحوادث.
- التعرف إلى مخارج الطوارئ ومسارات الإخلاء المعتمدة.
- فهم المبادئ العامة للوقاية من الحرائق.
- معرفة حدود التدخل المسموح به عند وقوع حادث.
- تجنب دخول المناطق الخطرة دون تأهيل أو تصريح مناسب.
- استخدام معدات الوقاية المخصصة للوظيفة عند اشتراطها.

أما الإسعافات الأولية، فينبغي أن يقدمها مدربون مؤهلون وفق البرامج المعتمدة، وأن تتناسب مع طبيعة المنشأة واحتياجاتها. ويمكن أن تشمل التعرف إلى الحالات الطبية الطارئة، وطلب المساعدة المتخصصة، وتقديم المساندة الأولية ضمن حدود التدريب، والمحافظة على سلامة المصاب إلى حين وصول الجهات المختصة.

ويجب التأكيد على أن تلقي تدريب أساسي في الإسعافات الأولية لا يمنح العامل صلاحية ممارسة إجراءات طبية تتجاوز تأهيله، كما لا يعفيه من الالتزام باستدعاء خدمات الإسعاف عند الحاجة. وتُقاس كفاءة العاملين في هذا المجال من خلال التقييم النظري والتطبيق العملي المناسب، مع مراعاة متطلبات اعتماد التدريب أو تجديده متى كانت اللوائح المعمول بها تشترط ذلك.

خامساً: التعرف إلى المخاطر والإبلاغ عنها

تبدأ إدارة المخاطر الفعالة بالقدرة على ملاحظة المؤشرات ذات الصلة بالسلامة أو التشغيل أو الأمن، وتقدير الحاجة إلى الإبلاغ عنها وفق الإجراءات المعتمدة.

ويهدف التدريب إلى تنمية الوعي المهني لدى العاملين، وتمكينهم من التمييز بين الملاحظات الاعتيادية والوقائع التي تستدعي المتابعة، دون تحميلهم مسؤوليات فنية أو تحقيقية تتجاوز اختصاصاتهم.

ويشمل التدريب:

١. التعرف إلى المخاطر العامة في بيئة العمل.
 ٢. ملاحظة الأعطال أو الظروف غير الآمنة والإبلاغ عنها.
 ٣. التمييز بين الواقعة المؤكدة والاشتباه الذي يحتاج إلى تحقق.
 ٤. تحديد الجهة المختصة بتلقي البلاغ وفق نوع الخطر.
 ٥. توثيق الملاحظات بصورة دقيقة.
 ٦. الالتزام بالتعليمات المتعلقة بحماية الأشخاص والممتلكات.
 ٧. تجنب التصرف الفردي الذي قد يؤدي إلى تفاقم الخطر.
 ٨. متابعة البلاغات وفق الإجراءات المقررة، دون تجاوز الصلاحيات.
- ويُستحسن أن يستند التدريب إلى سيناريوهات افتراضية تمثل أنواعًا مختلفة من المخاطر، مثل ملاحظة خلل في أحد مرافق المنشأة، أو اكتشاف وضع قد يسبب تعثر الأشخاص، أو رصد عطل يؤثر في إحدى الخدمات المساندة.
- ويُقَيَّم أداء المتدرب وفق دقة الملاحظة، وسلامة التقدير الأولي، وسرعة الإبلاغ المناسبة، والالتزام بالإجراءات، وجودة التوثيق.
- كما ينبغي أن تتوافر بيئة مؤسسية تشجع العاملين على الإبلاغ عن المخاطر والملاحظات بحسن نية، دون خوف غير مبرر من العقوبة، مع بقاء المساءلة قائمة عند ثبوت الإهمال أو مخالفة التعليمات.

سادسًا: حماية المعلومات والخصوصية

تتعامل منظومة الحراسة مع معلومات قد تشمل بيانات العاملين والزوار، وسجلات الدخول والخروج، وتقارير الحوادث، والمراسلات التشغيلية، والمعلومات المتعلقة بالمرافق والأنظمة. وتقتضي المسؤولية المهنية المحافظة على هذه المعلومات، وعدم الاطلاع عليها أو استخدامها أو مشاركتها إلا في حدود الصلاحيات والمسوغات القانونية والوظيفية.

ويهدف التدريب إلى ترسيخ فهم واضح لواجبات السرية، وضوابط تداول المعلومات، والمسؤولية المترتبة على إساءة استخدامها أو الإفصاح عنها دون مسوغ.

ويشمل التدريب الموضوعات الآتية:

- التمييز بين المعلومات العامة والمعلومات المقيدة أو الحساسة وفق تصنيف المؤسسة.
- الالتزام بصلاحيات الاطلاع والاستخدام.
- حماية السجلات الورقية والإلكترونية من الوصول غير المصرح به.
- عدم مشاركة كلمات المرور أو بيانات الدخول الشخصية.
- استخدام قنوات الاتصال المعتمدة في تبادل المعلومات.
- تجنب مناقشة الوقائع الحساسة في الأماكن العامة.
- المحافظة على الخصوصية عند التعامل مع بيانات الزوار والعاملين.

- الإبلاغ عن فقدان الوثائق أو الاشتباه في إفشاء المعلومات وفق الإجراءات المعتمدة.
- الالتزام بسياسات حفظ البيانات وإتلافها ومشاركة المعلومات.

ويجب أن يراعي التدريب القوانين واللوائح النافذة، وأن يوضح أن السرية المهنية لا تعني حجب المعلومات عن الجهات المخولة قانونًا، بل تعني تنظيم الوصول إليها وتداولها وفق الصلاحيات والإجراءات المقررة.

كما ينبغي أن يتناول مخاطر الاستخدام غير المنضبط للأجهزة الشخصية ووسائل التواصل الاجتماعي، خصوصًا عندما يؤدي ذلك إلى كشف بيانات شخصية أو معلومات تشغيلية لا يجوز نشرها.

وتُقاس فاعلية التدريب من خلال اختبارات المعرفة، ومراجعة الالتزام بالسياسات، وتحليل الملاحظات المتعلقة بحماية المعلومات، مع مراعاة عدم استخدام أساليب تقييم تنتهك الخصوصية نفسها التي يراد تعزيزها.

المبحث الثالث: التدريب على الطوارئ

أولًا: أهمية التدريب على الطوارئ

تختلف المواقف الطارئة عن ظروف العمل المعتادة من حيث سرعة تطور الأحداث، واحتمال نقص المعلومات، وزيادة الضغط على العاملين، والحاجة إلى التنسيق بين جهات متعددة. ولهذا، فإن معرفة إجراءات الطوارئ نظريًا لا تكفي وحدها لضمان حسن تنفيذها عند وقوع الحوادث؛ إذ يحتاج العاملون إلى التدريب على فهم أدوارهم، واستخدام قنوات الاتصال، وتطبيق التعليمات المعتمدة، والتعاون مع الجهات المختصة في ظل ظروف قد تتسم بالضغط وعدم اليقين.

ويهدف التدريب على الطوارئ إلى رفع الجاهزية، وتقليل الأخطاء التي يمكن تجنبها، وتعزيز القدرة على تنفيذ المهام الأساسية، مع المحافظة على سلامة الأشخاص والالتزام بحدود الاختصاص.

ويجب أن يكون التدريب متناسبًا مع طبيعة المنشأة ومخاطرها، وأن يميز بين المسؤوليات العامة التي ينبغي لجميع العاملين معرفتها، والمسؤوليات التخصصية التي تتطلب تأهيلًا إضافيًا. كما ينبغي أن يرتبط التدريب بخطط الطوارئ واستمرارية الأعمال المعتمدة، وألا ينشئ إجراءات موازية أو متعارضة معها.

ثانيًا: التعرف إلى خطط الطوارئ

تمثل خطة الطوارئ الإطار التنظيمي الذي يحدد كيفية التعامل مع حالات معينة قد تهدد سلامة الأشخاص أو الممتلكات أو استمرارية الخدمات.

وتتضمن الخطة عادةً أنواع الحالات التي تستدعي تفعيلها، والمسؤوليات والصلاحيات، وقنوات الإبلاغ، وآليات التنسيق، والموارد المطلوبة، والإجراءات العامة لحماية الأشخاص واستعادة الوضع الآمن.

ويجب أن يتعرف العاملون في الحراسة إلى الأجزاء التي تتصل مباشرة بمهامهم، وأن يفهموا متى يتعين عليهم الإبلاغ، ومن الجهة المخولة بإصدار التعليمات، وكيفية التنسيق مع المشرفين والجهات المختصة.

ويشمل التدريب على خطط الطوارئ:

١. فهم الأهداف العامة للخطة ونطاق تطبيقها.
 ٢. معرفة المسؤوليات الأساسية لكل وظيفة.
 ٣. التعرف إلى قنوات الاتصال والإبلاغ المعتمدة.
 ٤. فهم معايير التصعيد وطلب المساندة.
 ٥. معرفة المبادئ العامة لحماية الأشخاص.
 ٦. استيعاب الإجراءات المتعلقة بالإخلاء أو الانتقال إلى أماكن آمنة بحسب نوع الحادث.
 ٧. معرفة متطلبات تسليم المعلومات للجهات التي تتولى الاستجابة.
 ٨. فهم الإجراءات المتعلقة بإنهاء حالة الطوارئ والعودة إلى التشغيل المعتاد.
- ولا يُقصد من هذا التدريب أن يتولى كل موظف إدارة الأزمة أو اتخاذ قرارات تتجاوز اختصاصه، بل أن يكون قادرًا على أداء دوره بصورة صحيحة ضمن منظومة القيادة والاستجابة. كما ينبغي تعريف العاملين بالتعديلات التي تطرأ على الخطط، والتحقق من وصول التحديثات إليهم وفهمها، خصوصًا عندما تؤثر التغييرات في المسؤوليات أو قنوات الاتصال أو إجراءات السلامة.

ثالثًا: تطبيق إجراءات الإخلاء

يُعد الإخلاء أحد التدابير التي قد تُتخذ لحماية الأشخاص عند وجود خطر يستلزم مغادرة منطقة أو مبنى أو منشأة وفق الخطة المعتمدة. ويعتمد نجاح الإخلاء على وضوح التعليمات، ومعرفة العاملين بمسؤولياتهم، وسلامة مسارات الخروج، وتنسيق الجهود بين الجهات المعنية، ومراعاة احتياجات الأشخاص الذين يحتاجون إلى مساعدة إضافية. ويهدف التدريب إلى تعريف العاملين بمبادئ الإخلاء وإجراءات المنشأة المعتمدة، ورفع قدرتهم على تقديم الإرشادات العامة، والإبلاغ عن العوائق، والمساهمة في تنظيم الحركة ضمن حدود الاختصاص.

وينبغي أن يتناول التدريب:

- معرفة إجراءات الإخلاء المعتمدة في المنشأة.
- فهم التعليمات التي تصدر عن الجهات المخولة.
- التعرف إلى متطلبات المحافظة على مسارات الإخلاء.
- المساهمة في توجيه الأشخاص بطريقة واضحة وهادئة.
- مراعاة احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن وغيرهم ممن يحتاجون إلى مساعدة.
- الإبلاغ عن الازدحام أو العوائق التي قد تؤثر في سلامة الحركة.
- تسهيل عمل فرق الطوارئ والإنقاذ.
- الالتزام بإجراءات التحقق من سلامة الأشخاص وفق الخطة المعتمدة.
- عدم العودة إلى المناطق التي أُخلت قبل صدور الإذن من الجهة المختصة.

ويجب أن تُنفذ تمارين الإخلاء وفق خطة تراعي سلامة المشاركين وطبيعة المنشأة، وألا تتسبب في تعطيل غير مبرر للخدمات الحيوية أو تعريض المرضى أو غيرهم من الفئات الحساسة للخطر. كما ينبغي أن تسبق التمارين مراجعةً للمتطلبات التنظيمية والمخاطر المحتملة، وأن تتبعها مراجعة للنتائج وتحديد أوجه القصور والإجراءات التصحيحية.

ولا يقتصر تقييم التمرين على سرعة الإخلاء، بل يشمل سلامة التنفيذ، ووضوح التعليمات، وملاءمة الترتيبات للفئات المختلفة، وكفاءة التنسيق، والالتزام بالإجراءات المعتمدة.

رابعاً: اختبار الاتصال والتنسيق

تتطلب إدارة الطوارئ تبادل المعلومات بين العاملين والمشرفين والإدارة والجهات المختصة. وقد يؤدي تعطل قنوات الاتصال أو غموض المسؤوليات إلى تأخير الاستجابة أو تضارب التعليمات.

ومن ثم، ينبغي أن يتضمن التدريب اختبارات دورية لمدى فهم العاملين لقنوات الاتصال، وقدرتهم على الإبلاغ، ومعرفتهم بالجهات التي ينبغي الرجوع إليها بحسب نوع الحالة. ويمكن أن تشمل هذه الاختبارات تمارين مكتوبة أو افتراضية يُطلب فيها من المشاركين التعامل مع حالة مفترضة، وتحديد المعلومات التي ينبغي نقلها، والجهات التي ينبغي إبلاغها، والمسؤوليات التي تقع ضمن اختصاص كل طرف.

كما يمكن تنفيذ اختبارات منظمة للتحقق من جاهزية وسائل الاتصال المعتمدة، مع الالتزام بالضوابط التشغيلية وحماية المعلومات.

ويُراعى أن يكون الاختبار مخططاً له، وأن تُحدد أهدافه ونطاقه والمسؤولون عنه، وألا يتسبب في إرباك العمل أو إرسال بلاغات غير حقيقية إلى جهات الطوارئ أو الجمهور.

وتُقاس النتائج وفق معايير تشمل وضوح الرسائل، ودقة المعلومات، وسلامة مسار الإبلاغ، وفهم المسؤوليات، وكفاءة التنسيق، وتحديد أوجه القصور التي تتطلب معالجة.

كما ينبغي أن تترجم نتائج الاختبارات إلى تحسينات عملية، مثل تحديث بيانات الاتصال، أو تعديل الإجراءات، أو إعادة توزيع المسؤوليات، أو تدريب العاملين الذين ظهرت لديهم فجوات في الأداء.

خامساً: إدارة المواقف الضاغطة

تفرض الظروف الاستثنائية ضغوطاً نفسية ومهنية قد تؤثر في قدرة العاملين على التركيز واتخاذ القرارات وتنفيذ التعليمات. وقد تنشأ هذه الضغوط عن سرعة الأحداث، أو نقص المعلومات، أو كثرة المطالب، أو طول مدة الاستجابة، أو التعامل مع أشخاص في حالة خوف أو غضب.

ويهدف التدريب إلى مساعدة العاملين على المحافظة على الانضباط المهني، وترتيب الأولويات، والتواصل بوضوح، والالتزام بالإجراءات، وطلب المساندة عندما تتجاوز الحالة قدراتهم أو صلاحياتهم.

ويشمل التدريب:

١. التعرف إلى أثر الضغط في الانتباه والسلوك.
٢. المحافظة على الهدوء المهني وتجنب ردود الفعل المتسارعة.
٣. التمييز بين المعلومات الأساسية والمعلومات الثانوية.

٤. الالتزام بالتعليمات المعتمدة وعدم إصدار توجيهات متعارضة.

٥. طلب المساندة عند الحاجة.

٦. التعاون مع الزملاء وتبادل المعلومات الضرورية.

٧. التعامل باحترام مع الأشخاص المتضررين أو القلقين.

٨. التعرف إلى مؤشرات الإرهاق التي قد تؤثر في الأداء.

٩. الإبلاغ عن الحاجة إلى الدعم أو الاستراحة وفق الترتيبات المعتمدة.

ولا ينبغي أن يُفهم التدريب على إدارة الضغط باعتباره تحملاً للعامل مسؤولية تحمل ظروف عمل غير آمنة أو أعباء تتجاوز قدراته. بل يجب أن يتكامل مع إدارة مناسبة للمناوبات، وتوفير الموارد، وتنظيم فترات الراحة، والإشراف الفعال، والدعم النفسي والمهني عند الحاجة. كما يُستحسن أن تتضمن برامج ما بعد الحوادث فرصاً منظمة لمراجعة التجربة واستخلاص الدروس، مع مراعاة خصوصية العاملين وعدم تحويل جلسات التقييم إلى وسيلة للوم غير المنصف.

سادساً: التدريب على السيناريوهات المختلفة

تتيح السيناريوهات التدريبية اختبار قدرة العاملين على تطبيق المعرفة والإجراءات في ظروف تحاكي مواقف محتملة، دون تعريض الأشخاص أو المنشآت لمخاطر فعلية. وتختلف السيناريوهات بحسب طبيعة المنشأة ومخاطرها؛ فقد تتعلق بحريق افتراضي، أو انقطاع في إحدى الخدمات، أو حالة طبية طارئة، أو زيادة مفاجئة في أعداد المراجعين، أو تعطل إحدى وسائل الاتصال، أو حادث يستلزم تنسيقاً بين عدة جهات. وينبغي أن تُصمم السيناريوهات لتحقيق أهداف تعليمية محددة، وأن تتناسب مع مستوى المتدربين ومسؤولياتهم، وأن تركز على تطبيق الإجراءات والاتصال واتخاذ القرار ضمن حدود الاختصاص.

ويمكن تنظيم التدريب على مستويات متدرجة:

1 التمارين المكتبية

تقوم على عرض حالة افتراضية ومناقشة الإجراءات والقرارات المتوقعة. وتفيد في اختبار فهم الخطط وتحديد المسؤوليات وكشف التعارضات أو الثغرات التنظيمية.

2 تمارين الاتصال

تركز على اختبار قنوات الإبلاغ، ووضوح الرسائل، ودقة المعلومات، ومعرفة المشاركين بالجهات التي يتعين التواصل معها.

3 التمارين الوظيفية

تتيح للمشاركين ممارسة مجموعة محددة من المهام في بيئة تدريبية مضبوطة، بما يساعد على تقييم مدى الالتزام بالإجراءات والقدرة على التنسيق.

4 التمارين المشتركة

تجمع ممثلين عن إدارات متعددة أو جهات مختصة، بهدف اختبار التنسيق وتبادل المعلومات وتوضيح المسؤوليات عند التعامل مع حالة تتطلب استجابة مشتركة.

5 التمارين الشاملة

تُنفذ وفق مستوى المخاطر وقدرات المنشأة، وتهدف إلى تقييم أجزاء مترابطة من منظومة الطوارئ واستمرارية الأعمال. ويجب أن تُخطط بعناية، وأن تُنفذ ضمن ضوابط تضمن سلامة المشاركين وعدم إرباك الخدمات الفعلية.

ويُراعى عند تصميم السيناريوهات عدم تضمين تفاصيل تشغيلية حساسة في المواد التدريبية المتداولة خارج نطاق الاختصاص، مع المحافظة على واقعية التدريب وارتباطه بالأهداف المهنية.

كما ينبغي التنوع في السيناريوهات لتجنب اقتصار التدريب على حالة واحدة، وإدراج احتمالات تتعلق بتعطيل الموارد أو تغير ظروف العمل أو الحاجة إلى التنسيق مع جهات خارجية.

سابعاً: تقييم الأداء بعد التمرين

لا تكتمل العملية التدريبية بمجرد تنفيذ التمرين، بل تتطلب مراجعة منظمة للنتائج، وتحديد جوانب القوة والقصور، وتحويل الملاحظات إلى إجراءات قابلة للتنفيذ والمتابعة.

ويهدف التقييم إلى معرفة مدى تحقق الأهداف التدريبية، ومدى قدرة المشاركين على تطبيق الإجراءات، وكفاءة التنسيق، وملاءمة الموارد، ووضوح المسؤوليات.

ويُستحسن أن تتم عملية التقييم وفق خطوات محددة:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف ومعايير النجاح.

ينبغي تحديد ما يراد اختباره قبل بدء التمرين، مثل وضوح الإبلاغ، أو فهم المسؤوليات، أو القدرة على تنفيذ إجراء معين، أو كفاءة التنسيق بين الإدارات.

الخطوة الثانية: جمع الملاحظات.

تُجمع المعلومات من المراقبين والمشاركين والسجلات المتاحة، مع التمييز بين الوقائع الملحوظة والانطباعات الشخصية.

الخطوة الثالثة: مقارنة النتائج بالأهداف.

تُراجع النتائج في ضوء المعايير المحددة مسبقاً، لتحديد ما تحقق وما لم يتحقق، دون الاكتفاء بتقييم عام لا يكشف أسباب النجاح أو القصور.

الخطوة الرابعة: تحليل الأسباب.

تُدرس أسباب أوجه القصور، مع التمييز بين نقص التدريب وغموض الإجراءات وعدم كفاية الموارد وضعف التنسيق أو غير ذلك من العوامل المؤثرة.

الخطوة الخامسة: إعداد الإجراءات التصحيحية.

تُحدد التدابير المناسبة لمعالجة المشكلات المكتشفة، مع تعيين المسؤول عن التنفيذ، والمدة المستهدفة، ومعيار التحقق من الإنجاز.

الخطوة السادسة: المتابعة وإعادة التقييم.

تُراجع الإجراءات التصحيحية للتحقق من تنفيذها وفعاليتها، وقد يستدعي الأمر إعادة التدريب أو تنفيذ تمرين آخر للتأكد من معالجة القصور.

ومن المهم ألا تتحول عملية التقييم إلى مجرد تقرير يُحفظ في السجلات دون متابعة؛ فالقيمة الحقيقية للتمرين تظهر في مقدار التحسن الذي يحققه في الجاهزية والأداء.

كما ينبغي توثيق الدروس المستفادة وتعميم ما يلزم منها على الإدارات المعنية، مع مراعاة
صلاحيات الاطلاع وسرية المعلومات.

الباب السادس: تطوير نظم الحراسة والتدريب والتقييم

الفصل الثاني والعشرون: تقييم كفاءة منظومة الحراسة

المبحث الأول: معايير تقييم المنظومة

أولاً: مفهوم معايير التقييم وأهميتها

معايير التقييم هي مجموعة من المتطلبات والمقاييس المرجعية التي يُستند إليها للحكم على مدى كفاءة منظومة الحراسة وفعاليتها، والتحقق من توافق أدائها مع الأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة.

وتكتسب هذه المعايير أهميتها من أنها توفر أساساً واضحاً للحكم على الأداء، وتحد من الاعتماد على الانطباعات الشخصية أو التقديرات غير المنضبطة. كما تساعد على توحيد أساليب التقييم، وتحديد جوانب القوة والقصور، ومقارنة النتائج عبر الفترات الزمنية المختلفة، مع مراعاة اختلاف طبيعة المنشآت ومستويات المخاطر التي تواجهها.

ويشترط في معايير التقييم أن تكون واضحة، وقابلة للتحقق، ومرتبطة بأهداف المنظومة، ومتناسبة مع طبيعة المنشأة وحجمها والموارد المتاحة لها. وينبغي كذلك أن تستند إلى متطلبات قانونية وتنظيمية أو معايير مؤسسية معتمدة، لا إلى توقعات غير محددة أو أحكام عامة يصعب قياسها.

وفي هذا السياق، يمكن اعتماد ستة معايير رئيسة لتقييم منظومة الحراسة، تتمثل في الكفاءة التنظيمية، والالتزام بالإجراءات، وجاهزية الموارد البشرية، وموثوقية الأنظمة التقنية، وكفاءة إدارة الحوادث، ومستوى التنسيق بين الجهات المعنية.

ثانياً: الكفاءة التنظيمية

تشير الكفاءة التنظيمية إلى مدى ملاءمة الهيكل الإداري لمنظومة الحراسة، ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، وفعالية الإشراف، وسلامة قنوات الاتصال، وقدرة التنظيم على دعم تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المحددة.

ولا تتحقق الكفاءة التنظيمية بمجرد وجود هيكل إداري مكتوب، بل تتطلب أن يكون هذا الهيكل واضحاً للعاملين، وأن تتناسب الاختصاصات مع طبيعة الوظائف، وأن تكون المسؤوليات موزعة بطريقة تحد من التداخل غير المبرر أو الفراغ الإداري.

ويمكن تقييم هذا المعيار من خلال التحقق من العناصر الآتية:

١. وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد موقع إدارة الحراسة ضمن الهيكل العام للمنشأة.
٢. وجود توصيف وظيفي معتمد يوضح مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم.
٣. وضوح خطوط الإشراف والتبعية الإدارية.
٤. كفاءة آليات التنسيق بين إدارة الحراسة والإدارات الأخرى.
٥. ملاءمة الموارد البشرية لحجم المهام وطبيعة التشغيل.
٦. وجود آليات واضحة لتفويض الصلاحيات ومتابعة تنفيذ القرارات.
٧. فاعلية قنوات الاتصال والإبلاغ.
٨. وضوح ترتيبات القيادة البديلة عند غياب المسؤولين أو تعذر قيامهم بمهامهم.

كما ينبغي النظر في قدرة التنظيم على التعامل مع التغيرات التشغيلية والظروف الاستثنائية، ومدى مرونته في توزيع المسؤوليات دون الإخلال بالمساءلة أو تجاوز الصلاحيات. ولا يكفي في هذا الجانب قياس عدد العاملين أو المستويات الإدارية، بل يجب التحقق من مدى ملاءمة التنظيم للمهام المطلوبة، وقدرته على الحد من التعارض في الاختصاصات، ودعم سرعة اتخاذ القرارات المناسبة.

وتساعد نتائج هذا التقييم الإدارة على تحديد الحاجة إلى تعديل الهيكل التنظيمي، أو تحديث الأوصاف الوظيفية، أو تطوير قنوات الاتصال، أو إعادة توزيع المسؤوليات بما يعزز كفاءة الأداء.

ثالثاً: الالتزام بالإجراءات

يقصد بالالتزام بالإجراءات مدى تقيد العاملين والسياسات التشغيلية بالتعليمات المعتمدة والمتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة بأعمال الحراسة.

ويُعد هذا المعيار أساسياً؛ لأن وجود إجراءات مكتوبة لا يضمن تطبيقها بصورة صحيحة، كما أن التطبيق غير المنضبط قد يؤدي إلى تفاوت الأداء، أو نشوء أخطاء تشغيلية، أو الإضرار بحقوق الأشخاص، أو تعريض استمرارية الخدمات للخطر.

ويتطلب تقييم الالتزام التحقق من أن الإجراءات معتمدة ومحدثة، وأن العاملين على علم بها، وأنها متاحة لهم بالوسائل المناسبة، وأن تطبيقها يخضع للمتابعة والمراجعة.

ويمكن أن يشمل التقييم الجوانب الآتية:

- مدى التزام العاملين بإجراءات العمل المعتمدة.
- تطبيق ضوابط الدخول والخروج وفق الصلاحيات المقررة.
- انتظام تسجيل الوقائع وإعداد التقارير.
- الالتزام بإجراءات الإبلاغ عن الحوادث والملاحظات.
- سلامة إجراءات التسليم والاستلام بين المناوبات.
- التقيد بضوابط حماية المعلومات والخصوصية.
- الالتزام بمتطلبات السلامة المهنية والطوارئ.
- معالجة حالات عدم المطابقة وفق الإجراءات المعتمدة.
- تحديث السياسات والإجراءات عند تغير المتطلبات القانونية أو التشغيلية.

ويجب أن يستند تقييم الالتزام إلى أدلة موضوعية، مثل مراجعة السجلات، وفحص الوثائق، والملاحظة المهنية، والمقابلات، ونتائج التدقيق.

كما ينبغي التمييز بين المخالفة الناتجة عن إهمال فردي، والقصور الذي يرجع إلى غموض الإجراءات أو عدم ملاءمتها أو نقص الموارد أو ضعف التدريب؛ لأن اختلاف الأسباب يستلزم اختلاف المعالجة.

ومن ثم، فإن الهدف من التقييم ليس مجرد تسجيل المخالفات، بل تحديد أسبابها، ومعالجة العوامل التي أدت إليها، والتحقق من فاعلية التدابير التصحيحية.

رابعاً: جاهزية الموارد البشرية

تعتمد فاعلية منظومة الحراسة بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين وقدرتهم على أداء المهام المطلوبة في الظروف الاعتيادية والاستثنائية.

وتشير جاهزية الموارد البشرية إلى مدى توافر العدد المناسب من العاملين المؤهلين، وامتلاكهم الكفاءات اللازمة، ومعرفتهم بمسؤولياتهم، وقدرتهم على تنفيذ الإجراءات المعتمدة، مع مراعاة متطلبات الراحة والصحة المهنية واستمرارية الإشراف. ولا تُقاس الجاهزية بعدد العاملين وحده، بل تشمل التأهيل، واللياقة المناسبة لطبيعة الوظيفة، والقدرة على التواصل، والانضباط المهني، ومعرفة إجراءات الطوارئ، والقدرة على استخدام الأنظمة والأدوات المرتبطة بالمهام. ويشمل تقييم هذا المعيار ما يأتي:

١. مدى تناسب أعداد العاملين مع متطلبات التشغيل.
 ٢. نسبة العاملين الذين استكملوا التدريب المطلوب لوظائفهم.
 ٣. مدى ملائمة الكفاءات المهنية للمهام المسندة إليهم.
 ٤. انتظام التدريب التنشيطي والتأهيل التخصصي عند الحاجة.
 ٥. وضوح المسؤوليات لدى العاملين والمشرفين.
 ٦. كفاءة تنظيم المناوبات والإجازات.
 ٧. مدى مراعاة فترات الراحة والحد من الإرهاق الوظيفي.
 ٨. نتائج تقييم الأداء والتمارين التدريبية.
 ٩. وجود ترتيبات مناسبة لتغطية الغياب والحالات الطارئة.
- كما ينبغي أن يراعي التقييم أثر الإجهاد وتراكم ساعات العمل في مستوى التركيز والانضباط وجودة اتخاذ القرار. فقد يكون العامل مؤهلاً من الناحية النظرية، لكن ظروف العمل غير المناسبة تحد من قدرته على أداء مهامه بكفاءة. ويُستفاد من نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير برامج التأهيل، وتحسين توزيع العاملين، ومراجعة ترتيبات المناوبات، وتعزيز الدعم الإشرافي. ومن المهم ألا تتحول مؤشرات الجاهزية إلى مجرد نسب شكلية؛ إذ إن إكمال التدريب، على سبيل المثال، لا يعني بالضرورة إتقان المهارات المطلوبة. لذلك ينبغي الجمع بين مؤشرات المشاركة في التدريب ونتائج التقييم العملي ومستوى الأداء الفعلي.

خامساً: موثوقية الأنظمة التقنية

تشكل الأنظمة التقنية عنصراً مساعداً في منظومة الحراسة، وتشمل الأنظمة المستخدمة في المراقبة والإنذار والاتصالات والتحكم في الدخول وإدارة المعلومات، وغيرها من الوسائل التي تتناسب مع طبيعة المنشأة. وتشير موثوقية الأنظمة التقنية إلى قدرتها على أداء الوظائف المخصصة لها بصورة مستقرة، وفي الحدود التشغيلية المعتمدة، مع وجود ترتيبات مناسبة للصيانة ومعالجة الأعطال واستعادة الخدمة.

ولا يكفي الحكم على كفاءة الأنظمة من خلال حدوثها أو تكلفتها أو تعدد خصائصها، بل ينبغي التحقق من ملائمتها للاحتياجات الفعلية، ومدى استقرار تشغيلها، وكفاءة صيانتها، وتوافر الدعم الفني، وقدرة العاملين على استخدامها بصورة صحيحة. ويشمل التقييم العناصر الآتية:

- مدى توافق الأنظمة مع المتطلبات التشغيلية.
 - انتظام أعمال الفحص والصيانة الوقائية.
 - نسبة تنفيذ أعمال الصيانة في مواعيدها.
 - توثيق الأعطال والإجراءات المتخذة لمعالجتها.
 - مدى توافر الدعم الفني والموارد اللازمة للصيانة.
 - كفاءة إدارة التنبيهات والتحقق منها.
 - قدرة الأنظمة على استعادة الخدمة وفق المتطلبات المحددة.
 - الالتزام بضوابط حماية البيانات والأنظمة من الوصول غير المصرح به.
 - ملائمة ترتيبات الاستمرارية والبدائل عند تعطل الأنظمة الأساسية.
- كما ينبغي تقييم العلاقة بين الأنظمة التقنية والعنصر البشري؛ إذ قد تؤدي التنبيهات غير الدقيقة أو ضعف تدريب المستخدمين أو غموض مسؤوليات الصيانة إلى الحد من فاعلية النظام، حتى إذا كان يعمل وفق مواصفاته الفنية.
- ومن ثم، يجب أن يشمل التقييم الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية، وأن يستند إلى السجلات الفنية وتقارير الصيانة ونتائج الاختبارات المعتمدة.
- ويُراعى في عرض نتائج هذا التقييم حماية المعلومات الفنية والأمنية الحساسة، بحيث تُتاح التفاصيل التشغيلية للجهات المخولة، بينما تقتصر التقارير العامة على النتائج اللازمة للمساءلة وتحسين الأداء.

سادساً: كفاءة إدارة الحوادث

تُعد إدارة الحوادث من المعايير الرئيسة للحكم على فاعلية منظومة الحراسة؛ لأنها تكشف قدرة المؤسسة على اكتشاف الوقائع، والإبلاغ عنها، وتقييم الموقف الأولي، وحماية الأشخاص، والتنسيق مع الجهات المختصة، وتوثيق الإجراءات، واستخلاص الدروس.

ولا ينبغي أن يُقاس نجاح إدارة الحوادث بانخفاض أعدادها وحده؛ فقد يعكس ارتفاع عدد البلاغات تحسناً في ثقافة الإبلاغ أو تطوراً في آليات الرصد، وليس بالضرورة زيادة في مستوى المخاطر. وبالمثل، لا يثبت انخفاض البلاغات أن البيئة التشغيلية أصبحت أكثر أماناً، فقد يكون ناتجاً عن ضعف الإبلاغ أو نقص التوثيق.

ولهذا، ينبغي الجمع بين المؤشرات الكمية والتحليل النوعي، مع مراعاة طبيعة الحوادث وخطورتها وتكرارها وأسبابها.

ويشمل تقييم كفاءة إدارة الحوادث:

١. وضوح آليات اكتشاف الحوادث والإبلاغ عنها.
٢. دقة تسجيل الوقائع وتوقيت توثيقها.
٣. ملائمة الإجراءات الأولية لطبيعة الحادث.
٤. كفاءة التنسيق مع الإدارات والجهات المختصة.
٥. الالتزام بحدود الصلاحيات والمسؤوليات.
٦. جودة التقارير والتحقيقات الإدارية، حيثما كانت مطلوبة.
٧. القدرة على تحديد الأسباب المباشرة والجذرية.

٨. تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

٩. متابعة الحوادث المتكررة والتحقق من معالجة أسبابها.

١٠. الاستفادة من الدروس المستخلصة في تحديث الخطط والتدريب.

كما ينبغي مراعاة الفروق بين الحوادث من حيث الشدة والتعقيد، وعدم استخدام متوسطات عامة قد تخفي تأخرًا في التعامل مع الحوادث الأكثر خطورة. وتساعد هذه المعايير على تحديد ما إذا كانت المشكلات ترجع إلى قصور في الإجراءات أو الموارد أو التدريب أو التنسيق، وتتيح للإدارة اختيار التدابير التي تعالج أسباب الخلل بدلًا من الاكتفاء بمعالجة آثاره الظاهرة.

سابعًا: مستوى التنسيق بين الجهات

يتطلب تأمين المنشآت الحيوية تعاونًا مستمرًا بين إدارة الحراسة والإدارات التشغيلية والفنية وإدارة السلامة والطوارئ وتقنية المعلومات، إضافة إلى الجهات الخارجية المختصة بحسب طبيعة المنشأة والحادثة.

ويشير مستوى التنسيق إلى مدى وضوح العلاقات بين هذه الأطراف، وكفاءة تبادل المعلومات، وتحديد المسؤوليات، وتوافق الإجراءات، والقدرة على تنفيذ الاستجابة المشتركة دون تضارب في الاختصاصات.

ويمكن تقييم هذا المعيار من خلال التحقق من العناصر الآتية:

- وضوح مسؤوليات كل جهة في الظروف الاعتيادية والاستثنائية.
- وجود قنوات اتصال معتمدة ومحدثة.
- انتظام الاجتماعات التنسيقية عند الحاجة.
- وضوح آليات الإبلاغ والتصعيد.
- كفاءة تبادل المعلومات وفق الصلاحيات.
- مستوى التعاون بين الحراسة والسلامة والتشغيل والصيانة.
- مدى التنسيق مع الجهات المختصة أثناء التمارين والحوادث.
- معالجة أوجه التعارض أو التداخل بين المسؤوليات.
- توثيق نتائج التمارين المشتركة ومتابعة التوصيات.

وتُعد نتائج التمارين المشتركة والحوادث الفعلية من المصادر المهمة لتقييم هذا الجانب، لأنها تكشف مدى قدرة الأطراف على تطبيق ترتيبات التنسيق في ظروف العمل الواقعية. ويجب أن يراعي التقييم أن التنسيق الفعال لا يعني إلغاء استقلالية الاختصاصات، بل يعني تنظيم التعاون بينها بما يضمن وضوح المسؤوليات وسلامة تبادل المعلومات واحترام الصلاحيات القانونية والإدارية.

المبحث الثاني: مؤشرات الأداء الرئيسية

أولًا: مفهوم مؤشرات الأداء ووظيفتها

مؤشرات الأداء الرئيسية هي مقاييس محددة تُستخدم لمتابعة مدى التقدم نحو تحقيق أهداف منظومة الحراسة، والكشف عن التغيرات في مستوى الأداء، وتوفير معلومات تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة.

وتختلف المؤشرات عن المعايير؛ فالمعيار يحدد المستوى أو المتطلب المرجعي الذي يُراد تحقيقه، بينما يوفر المؤشر وسيلة لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بذلك المستوى. فعلى سبيل المثال، قد يكون الالتزام بالصيانة الوقائية معيارًا لتقييم موثوقية الأنظمة، بينما تمثل نسبة أعمال الصيانة المنفذة في موعدها مؤشرًا يساعد على قياس مستوى الالتزام بهذا المعيار.

وينبغي اختيار المؤشرات وفق أهداف واضحة، وأن تكون قابلة للقياس والتحقق، ومرتبطة بالنتائج المهمة، ومبنية على بيانات موثوقة. كما يجب تحديد طريقة حساب كل مؤشر، ومصدر بياناته، ودورية قياسه، والمسؤول عن متابعته، والمستوى المستهدف عند اعتماده. ولا يُشترط أن يكون لكل جانب من جوانب الأداء مؤشر واحد؛ فقد يحتاج الجانب الواحد إلى عدة مؤشرات متكاملة لتجنب التفسير المضلل. كما ينبغي ألا تؤدي كثرة المؤشرات إلى تعقيد المتابعة أو تشتيت الاهتمام عن الأولويات الفعلية.

ثانيًا: نسبة العاملين الذين أكملوا التدريب المطلوب

يقيس هذا المؤشر مدى استكمال العاملين للبرامج التدريبية الإلزامية أو المطلوبة لوظائفهم خلال فترة محددة.

ويمكن حسابه وفق المعادلة الآتية:

نسبة استكمال التدريب = عدد العاملين الذين استكملوا التدريب المطلوب ÷ إجمالي عدد العاملين المستهدفين بالتدريب × ١٠٠.

ويُستخدم المؤشر لمتابعة تنفيذ الخطة التدريبية، وتحديد الفئات التي لم تستكمل متطلبات التأهيل، والتحقق من انتظام التدريب وفق الأولويات المحددة. ولضمان دقته، ينبغي تحديد المقصود باستكمال التدريب، والتمييز بين مجرد الحضور واجتياز متطلبات البرنامج، متى كان البرنامج يشترط اختبارًا أو تقييمًا عمليًا. كما يجب توثيق حالات الإعفاء أو التأجيل المسموح بها وفق الأنظمة المعتمدة، حتى لا تؤدي طريقة الحساب إلى نتائج مضللة.

ومع ذلك، لا يكفي هذا المؤشر للحكم على الكفاءة المهنية؛ إذ قد يستكمل الموظف التدريب دون أن يحقق مستوى الإتقان المطلوب. لذلك يُستحسن دعمه بمؤشرات أخرى تقيس نتائج التقييم العملي، ومدى تطبيق المهارات المكتسبة في العمل.

ثالثًا: نسبة تنفيذ إجراءات الصيانة والفحص في مواعيدها

يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى الالتزام بتنفيذ أعمال الصيانة والفحص المخططة للأنظمة والمعدات التي تدخل ضمن نطاق منظومة الحراسة.

ويمكن حسابه على النحو الآتي:

نسبة تنفيذ الصيانة والفحص في موعدهما = عدد أعمال الصيانة والفحص المستحقة التي نُفذت في موعدها ÷ إجمالي أعمال الصيانة والفحص المستحقة خلال الفترة × ١٠٠.

ويُستخدم المؤشر لمتابعة تنفيذ برامج الصيانة الوقائية، والكشف عن التأخر في الأعمال المجدولة، وتحديد الحاجة إلى تحسين التخطيط أو توفير الموارد الفنية.

ويشترط في تطبيقه تحديد الأعمال التي تدخل في نطاق الحساب، والفترة الزمنية المعتمدة، ومعيار اعتبار العمل منفذاً في موعده، مع توثيق حالات التأجيل المبررة وأسبابها. كما ينبغي عدم الاكتفاء بنسبة التنفيذ، بل مراجعة جودة الصيانة، ونتائج الفحوص الفنية، والأعطال المتكررة، ومدى استيفاء المتطلبات الفنية المعتمدة. فقد تحقق المنشأة نسبة مرتفعة من تنفيذ الصيانة في موعدها، ومع ذلك تستمر الأعطال بسبب قصور في جودة التنفيذ أو عدم ملائمة برنامج الصيانة.

رابعاً: زمن الإبلاغ عن الحوادث

يقيس هذا المؤشر الفترة الزمنية بين اكتشاف الحادث أو ملاحظته، وإبلاغ الجهة المحددة في الإجراءات المعتمدة.

ويُعد زمن الإبلاغ عنصراً مهماً في تقييم كفاءة الاتصال والإبلاغ، خصوصاً عندما تتطلب طبيعة الواقعة سرعة نقل المعلومات لاتخاذ التدابير المناسبة.

ولكي يكون المؤشر قابلاً للقياس والمقارنة، ينبغي تحديد نقطتي البداية والنهاية بوضوح، والتمييز بين وقت وقوع الحادث ووقت اكتشافه؛ إذ قد لا يكون وقت الوقوع معلوماً على وجه الدقة. ويمكن التعبير عن المؤشر بمتوسط الزمن بين اكتشاف الحوادث والإبلاغ عنها، أو بالوسيط، أو بنسبة البلاغات التي أُرسلت ضمن المدة المستهدفة، بحسب طبيعة البيانات والغرض من القياس.

ويجب تحليل النتائج في ضوء نوع الحادث وخطورته وظروف اكتشافه، وعدم الاكتفاء بمتوسط عام قد يخفي تأخراً في الإبلاغ عن وقائع شديدة الأهمية. كما ينبغي التحقق من دقة الطوابع الزمنية المستخدمة في السجلات، ومن اتساق طريقة تسجيل أوقات الاكتشاف والإبلاغ.

خامساً: زمن الاستجابة للحوادث

يُستخدم هذا المؤشر لقياس الفترة الزمنية بين نقطة بداية محددة للاستجابة ونقطة نهايتها، وفق تعريف معتمد يتناسب مع نوع الحادث.

ومن الضروري تعريف الاستجابة قبل قياسها؛ فقد يقصد بها بدء الإجراء الأولي، أو وصول الجهة المسؤولة، أو اتخاذ التدبير الذي يحقق الهدف التشغيلي المطلوب. ولا يصح الجمع بين هذه المعاني في مؤشر واحد دون تمييز.

ويُستحسن تحديد زمن الاستجابة وفق فئات الحوادث، مع مراعاة درجة الخطورة وطبيعة المنشأة والموارد المتاحة والمتطلبات القانونية أو التنظيمية ذات الصلة. ويمكن قياس الأداء من خلال:

- متوسط زمن الاستجابة.
- وسيط زمن الاستجابة.
- نسبة الحوادث التي عولجت ضمن المدة المستهدفة.
- التغير في زمن الاستجابة عبر الفترات المتعاقبة.
- الفروق بين فئات الحوادث المختلفة.

ويجب تفسير هذه النتائج في ضوء ظروف كل حالة؛ فقد يتأثر زمن الاستجابة بمدى وضوح البلاغ، أو الحاجة إلى التحقق من المعلومات، أو تدخل جهات خارجية، أو وجود ظروف تؤثر في سلامة الوصول.

ولا ينبغي اتخاذ سرعة الاستجابة وحدها معياراً للحكم على جودة الأداء؛ فقد يكون الإجراء السريع غير مناسب إذا لم يراعِ السلامة أو الصلاحيات أو طبيعة الخطر. لذلك يجب الجمع بين الزمن المقاس وسلامة الإجراءات والنتائج المتحققة.

سادساً: نسبة إغلاق الملاحظات التصحيحية ضمن المدة المحددة

يقيس هذا المؤشر مدى التزام الجهات المسؤولة بمعالجة الملاحظات وأوجه القصور خلال المدة المعتمدة لكل حالة.

ويمكن حسابه على النحو الآتي:

نسبة إغلاق الملاحظات في موعدها = عدد الملاحظات المستحقة التي أُغلقت ضمن المدة المحددة بعد التحقق من استيفاء متطلبات الإغلاق ÷ إجمالي الملاحظات المستحقة للإغلاق خلال الفترة $100 \times$.

ويُقصد بإغلاق الملاحظة استكمال الإجراء التصحيحي المطلوب والتحقق من تنفيذه وفق المعايير المعتمدة، وليس مجرد تسجيل إنجاز إداري أو إعلان انتهاء العمل.

وينبغي أن يميز نظام المتابعة بين الملاحظات المفتوحة، والملاحظات التي يجري العمل على معالجتها، والملاحظات التي أُغلقت بعد التحقق، والملاحظات المتأخرة أو المعاد فتحها.

كما يجب تصنيف الملاحظات بحسب مستوى الخطورة والأولية، حتى لا يؤدي ارتفاع نسبة الإغلاق الإجمالية إلى إخفاء تأخر معالجة ملاحظات جوهرية.

ويُستفاد من المؤشر في تقييم فاعلية المتابعة الإدارية، وتحديد أسباب التأخير، والتحقق من كفاية الموارد والصلاحيات اللازمة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

سابعاً: نسبة نجاح اختبارات الاتصال والطوارئ

يقيس هذا المؤشر مدى تحقق الأهداف المحددة للاختبارات والتمارين المتعلقة بالاتصال والاستجابة للطوارئ.

ويجب تعريف النجاح مسبقاً من خلال معايير واضحة، مثل سلامة تنفيذ الإجراء، أو وصول البلاغ إلى الجهة المحددة، أو فهم المسؤوليات، أو استكمال المهمة التدريبية وفق المتطلبات المعتمدة.

ويمكن حساب المؤشر وفق المعادلة الآتية:

نسبة نجاح الاختبارات = عدد الاختبارات التي استوفت معايير النجاح المحددة ÷ إجمالي الاختبارات التي خضعت للتقييم خلال الفترة $100 \times$.

ويُشترط أن تكون معايير النجاح ثابتة وواضحة بقدر الإمكان، وأن تُوثق نتائج الاختبارات، وأوجه القصور، والإجراءات التصحيحية الناتجة عنها.

كما ينبغي التمييز بين نجاح اختبار الاتصال من الناحية الفنية، ونجاح المشاركين في استخدام وسيلة الاتصال بصورة صحيحة، ونجاح منظومة التنسيق في تحقيق الهدف التدريبي.

ولا يُعد ارتفاع نسبة النجاح وحده دليلاً كافياً على الجاهزية؛ فقد تكون التمارين محدودة النطاق أو سهلة مقارنة بالمخاطر الفعلية. ولهذا، ينبغي مراجعة مدى واقعية الأهداف، وتنوع السيناريوهات، وعمق التقييم.

ثامناً: مستوى جاهزية خطط استمرارية الأعمال

يهدف هذا المؤشر إلى تقييم مدى إعداد خطط استمرارية الأعمال وتحديثها واختبارها ومعالجة أوجه القصور التي تظهر أثناء المراجعة.

ولا ينبغي قياس الجاهزية بمجرد وجود وثيقة مكتوبة، بل من خلال مدى اكتمال الخطة، ووضوح المسؤوليات، وتوافر الموارد والبدائل، ومعرفة العاملين بأدوارهم، ونتائج الاختبارات، ومدى تنفيذ التوصيات.

ويمكن استخدام مجموعة من المؤشرات الفرعية، منها:

- نسبة الخطط التي خضعت للمراجعة في موعدها.
- نسبة الخطط التي اختُبرت وفق البرنامج المعتمد.
- نسبة الإجراءات التصحيحية الناتجة عن الاختبارات التي أُنجزت.
- مدى استكمال تحديد العمليات ذات الأولوية.
- مدى وضوح مسؤوليات استمرارية الأعمال والتعافي.
- مستوى تحقق المتطلبات المحددة لاستعادة الخدمات.

ومن الأفضل عرض هذه المؤشرات بصورة منفصلة بدلاً من دمجها في درجة واحدة دون منهجية واضحة للأوزان والتقدير.

كما ينبغي أن تتناسب متطلبات الاستمرارية مع طبيعة المنشأة، وأن تُحدد الخدمات ذات الأولوية والموارد اللازمة لاستعادتها استناداً إلى تحليل أثر الانقطاع.

تاسعاً: عدد الحوادث المتكررة وأسبابها

يساعد هذا المؤشر على متابعة تكرار أنواع معينة من الحوادث أو أوجه القصور، والكشف عن المشكلات التي لم تُعالج أسبابها بصورة كافية.

ولا ينبغي النظر إلى عدد الحوادث بمعزل عن طبيعة المنشأة وحجم نشاطها وفترة القياس ومستوى الإبلاغ؛ فقد يكون العدد المطلق مضللاً عند المقارنة بين منشأتين تختلفان في حجم العمل أو مستوى التعرض للمخاطر.

ولذلك، يُستحسن تصنيف الحوادث بحسب النوع والشدة والسبب والفترة الزمنية، مع استخدام معدلات مناسبة عندما تكون المقارنة بين فترات أو منشآت مختلفة مطلوبة.

كما ينبغي التمييز بين تكرار الحادث نفسه بسبب استمرار السبب الجذري، وبين وقوع حوادث متشابهة ظاهرياً لكنها ترجع إلى أسباب مختلفة.

وتتطلب الاستفادة من هذا المؤشر تحليل الأسباب المباشرة والجذرية، ومراجعة الإجراءات المتخذة، والتحقق من مدى فاعليتها في منع التكرار.

وقد يدل استمرار الحوادث المتشابهة على أن التدابير السابقة عالجت الأعراض دون معالجة السبب الأساسي، أو أن الإجراءات التصحيحية لم يُنفذ على النحو المطلوب، أو أن الظروف التشغيلية تغيرت بعد تطبيقه.

ومن ثم، يجب ربط بيانات الحوادث ببرامج التحسين والتدريب والصيانة ومراجعة الإجراءات، بدلاً من الاكتفاء بإحصاء الأعداد.

عاشرًا: ضوابط بناء منظومة مؤشرات الأداء

يتطلب بناء منظومة موثوقة لمؤشرات الأداء وضع ضوابط تضمن دقة القياس وقابلية النتائج للتفسير والمقارنة.

وأهم هذه الضوابط:

1 وضوح التعريفات: يجب تحديد المقصود بكل مؤشر، ونطاق تطبيقه، وطريقة حسابه، حتى لا تختلف النتائج بسبب اختلاف التفسير.

2 موثوقية البيانات: ينبغي تحديد مصادر البيانات والتحقق من اكتمالها ودقتها واتساقها.

3 تحديد المسؤوليات: يجب تعيين الجهة المسؤولة عن جمع البيانات والتحقق منها وتحليلها ورفع التقارير بشأنها.

4 تحديد دورية القياس: تُحدد دورية القياس وفق طبيعة المؤشر وأهميته وسرعة تغير البيانات المرتبطة به.

5 وضع مستويات مستهدفة: ينبغي تحديد المستهدفات استنادًا إلى المتطلبات القانونية أو التشغيلية، ومستوى المخاطر، والقدرات المتاحة، والبيانات التاريخية الموثوقة.

6 الجمع بين القياس الكمي والنوعي: لا تكفي النسب والأعداد وحدها لتفسير الأداء، بل يجب دعمها بتحليل الأسباب والسياق والآثار.

7 تجنب الحوافز المضللة: ينبغي ألا تؤدي المؤشرات إلى تشجيع إخفاء الحوادث أو تأخير الإبلاغ أو إغلاق الملاحظات شكليًا لتحقيق نتائج رقمية أفضل.

8 حماية المعلومات: يجب تنظيم الوصول إلى البيانات والسجلات وفق الصلاحيات، مع المحافظة على الخصوصية وسرية المعلومات الحساسة.

9 مراجعة المؤشرات: تُراجع المؤشرات دوريًا للتأكد من استمرار ارتباطها بالأهداف وعدم تحولها إلى أعباء إدارية لا تضيف قيمة عملية.

10 ربط النتائج بالقرارات: ينبغي استخدام نتائج القياس في تحديد أولويات التحسين، وتخصيص الموارد، وتطوير التدريب، ومراجعة الإجراءات.

ومن المهم كذلك التمييز بين المؤشرات الاستباقية التي تساعد على متابعة الجاهزية والوقاية، والمؤشرات اللاحقة التي ترصد النتائج بعد وقوع الأحداث.

فمن أمثلة المؤشرات الاستباقية استكمال التدريب، وتنفيذ الصيانة في مواعيدها، واختبار الخطط، ومعالجة الملاحظات. أما المؤشرات اللاحقة فتشمل نتائج الحوادث، وتكرار بعض أوجه القصور، والآثار المترتبة على انقطاع الخدمات.

ويتيح الجمع بين النوعين فهمًا أكثر توازنًا للأداء؛ لأن الاعتماد على النتائج اللاحقة وحدها قد لا يكشف أوجه القصور إلا بعد وقوع الحادث، بينما لا تكفي المؤشرات الاستباقية وحدها لإثبات أن التدابير الوقائية تحقق النتائج المرجوة.

المبحث الثالث: التدقيق والمراجعة

أولًا: مفهوم التدقيق والمراجعة وأهدافهما

يمثل التدقيق والمراجعة جزءًا أساسيًا من منظومة الرقابة على أعمال الحراسة؛ إذ يتحقق من مدى الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية، وفاعلية الإجراءات، ودقة السجلات، وملاءمة الضوابط المعتمدة.

ويُقصد بالتدقيق عملية منظمة ومستقلة بالقدر المناسب للتحقق من الأدلة وتقييمها وفق معايير محددة، بهدف تحديد مدى استيفاء المتطلبات المعتمدة. أما المراجعة فهي مفهوم أوسع قد يشمل إعادة النظر في السياسات والخطط والنتائج والمخاطر، والتحقق من استمرار ملاءمتها وفعاليتها.

وقد تتداخل العمليتان في بعض التطبيقات المؤسسية، لكن من المفيد التمييز بينهما من الناحية المنهجية؛ لأن التدقيق يركز عادةً على التحقق المنظم من الأدلة ومدى المطابقة، بينما قد تتناول المراجعة كذلك ملاءمة التوجهات والقرارات واحتياجات التطوير. وتتمثل أهم أهداف التدقيق والمراجعة في:

١. التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات المعتمدة.
 ٢. تقييم مدى تطبيق السياسات والإجراءات التشغيلية.
 ٣. التحقق من دقة السجلات والتقارير واكتمالها.
 ٤. الكشف عن حالات عدم المطابقة وأسبابها.
 ٥. تقييم فاعلية الضوابط الإدارية والتشغيلية.
 ٦. التحقق من معالجة الملاحظات السابقة.
 ٧. دعم المساءلة والشفافية المؤسسية.
 ٨. تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء.
 ٩. تعزيز التعلم المؤسسي والحد من تكرار الأخطاء.
- وينبغي أن يُبنى برنامج التدقيق والمراجعة على المخاطر والأولويات، وأن تتحدد نطاقاته ومعايير ومسؤولياته مسبقًا، مع توفير الأدلة اللازمة وإتاحة الفرصة للجهات المعنية لتوضيح الوقائع ذات الصلة.

كما يجب ألا يقتصر التدقيق على البحث عن المخالفات، بل ينبغي أن يساعد على فهم أسبابها، والتحقق من كفاية الضوابط، وتحديد ما إذا كانت الإجراءات القائمة تحقق أهدافها بالفعل.

ثانيًا: المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية هي نشاط منظم داخل المؤسسة يهدف إلى تقييم كفاية نظم الرقابة وإدارة المخاطر والحوكمة، وتقديم توصيات تساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. وفي مجال حراسة المنشآت الحيوية، يمكن أن تشمل المراجعة الداخلية الهيكل التنظيمي، وتوزيع المسؤوليات، وإجراءات العمل، والسجلات، وإدارة الحوادث، والتدريب، والصيانة، واستمرارية الأعمال، وغير ذلك من العناصر المرتبطة بفاعلية المنظومة.

ويجب أن تتناسب المراجعة الداخلية مع حجم المنشأة وطبيعة نشاطها ومستوى المخاطر، وأن تُنفذ وفق خطة واضحة تحدد الموضوعات ذات الأولوية ونطاق المراجعة ومعاييرها.

ومن أهم متطلبات المراجعة الداخلية الفعالة:

- وجود خطة مراجعة دورية تستند إلى المخاطر.

- تحديد نطاق المراجعة وأهدافها ومعاييرها.
- جمع الأدلة من مصادر مناسبة وموثوقة.
- توثيق الملاحظات والنتائج بصورة دقيقة.
- التمييز بين الوقائع المؤكدة والاستنتاجات.
- مناقشة النتائج مع الجهات المعنية.
- تصنيف الملاحظات بحسب أهميتها.
- تحديد الإجراءات المقترحة والمسؤوليات والآجال.
- متابعة تنفيذ التوصيات والتحقق من فاعليتها.

وتزداد قيمة المراجعة الداخلية عندما تتسم بالموضوعية، ويكون للقائمين عليها وصول مناسب إلى المعلومات اللازمة، مع الالتزام بسرية البيانات واحترام الصلاحيات. كما ينبغي تجنب تعارض المصالح؛ فلا يصح أن ينفرد المسؤول عن تنفيذ إجراء معين بالحكم على كفايته دون وجود مراجعة مناسبة، خصوصًا في المسائل التي تتطلب درجة أعلى من الاستقلالية.

وفي المؤسسات التي تتوافر فيها وظيفة مستقلة للمراجعة الداخلية، ينبغي المحافظة على استقلالها التنظيمي بالقدر الذي تسمح به الأنظمة المعمول بها، بما يعزز موضوعية النتائج ويحد من تأثير المصالح التشغيلية المباشرة.

ثالثًا: التقييم المستقل

يُقصد بالتقييم المستقل الاستعانة بجهة أو فريق لا يتولى المسؤولية المباشرة عن النشاط محل التقييم، بهدف تقديم حكم أكثر موضوعية على كفاءة المنظومة ومدى استيفائها للمعايير المحددة.

وقد تبرز الحاجة إلى هذا النوع من التقييم عندما تكون المسألة ذات أهمية عالية، أو تتطلب خبرة تخصصية غير متوافرة داخليًا، أو تستلزم درجة إضافية من الاستقلالية، أو عندما تفرض التشريعات أو اللوائح مراجعة خارجية محددة.

ويمكن أن يشمل التقييم المستقل مراجعة السياسات والإجراءات، أو فحص مدى الامتثال لمتطلبات معينة، أو تقييم موثوقية الأنظمة التقنية، أو مراجعة ترتيبات استمرارية الأعمال، أو تقييم نتائج التمارين والتدريبات.

ويشترط في التقييم المستقل أن يكون نطاقه واضحًا، وأن تستند نتائجه إلى أدلة كافية، وأن يمتلك القائمون عليه الكفاءة المناسبة، وأن تُراعى فيه متطلبات السرية وحماية المعلومات.

كما ينبغي تحديد العلاقة بين الجهة المقيمة والجهة الخاضعة للتقييم، وتوضيح مسؤوليات الطرفين، وآلية الوصول إلى الوثائق والمعلومات، وطريقة عرض النتائج ومناقشتها.

ولا يعني استقلال التقييم أن نتائجه معصومة من الخطأ؛ إذ تظل جودة التقييم مرتبطة بكفاءة القائمين عليه، وملاءمة المنهجية، وكفاية الأدلة، ووضوح المعايير.

ولذلك ينبغي أن تكون النتائج قابلة للمراجعة والتحقق، وأن تميز التقارير بين حالات عدم المطابقة المثبتة، والمخاطر المحتملة، والتوصيات التطويرية التي تستند إلى تقدير مهني.

رابعًا: مراجعة الالتزام القانوني

تُعد مراجعة الالتزام القانوني من الوظائف الضرورية لضمان توافق أعمال الحراسة مع القوانين واللوائح والتعليمات النافذة، وحماية حقوق العاملين والزوار والمستفيدين، وتحديد حدود الصلاحيات والمسؤوليات.

وتزداد أهمية هذا الجانب في المنشآت الحيوية؛ نظرًا إلى ارتباط أعمال الحراسة بحماية الأشخاص والممتلكات، وتنظيم الوصول، والتعامل مع المعلومات، وتوثيق الحوادث، والتنسيق مع الجهات المختصة.

ويجب أن تستند المراجعة القانونية إلى النصوص النافذة ذات الصلة، مع التحقق من نطاق تطبيقها، والجهات المخاطبة بها، والتعديلات التي طرأت عليها، واللوائح التنفيذية أو التعليمات المنظمة لتنفيذها.

ويمكن أن تشمل المراجعة الجوانب الآتية:

١. التحقق من وجود السياسات والإجراءات التي تتطلبها التشريعات ذات الصلة.
٢. مراجعة حدود الصلاحيات الممنوحة للعاملين والمشرفين.
٣. التحقق من سلامة الإجراءات المتعلقة بتنظيم الدخول والخروج والتعامل مع الجمهور.
٤. مراجعة ضوابط حماية الخصوصية والبيانات الشخصية.
٥. التحقق من الالتزام بمتطلبات السلامة المهنية والطوارئ.
٦. مراجعة إجراءات توثيق الحوادث والإبلاغ عنها.
٧. التحقق من سلامة ترتيبات حفظ السجلات وإتاحتها للجهات المخولة.
٨. مراجعة الالتزامات المتعلقة بالتدريب والتأهيل متى كانت مقررة نظامًا.
٩. التحقق من وجود آليات للمساءلة ومعالجة المخالفات.
١٠. متابعة التعديلات التشريعية والتنظيمية التي تؤثر في أعمال الحراسة.

وفي السياق اليمني، ينبغي أن تُراعى التشريعات الوطنية النافذة، واللوائح والتعليمات الصادرة عن الجهات المختصة، بما في ذلك المتطلبات المنظمة لأعمال وزارة الداخلية والإدارة العامة للمنشآت، بحسب نطاق الاختصاص والتطبيق.

ولا يصح الاكتفاء بالإشارة العامة إلى وجود تشريع أو تعميم دون التحقق من نصه الرسمي، وتاريخ صدوره، ومدى نفاذه، وعلاقته بالمسألة محل المراجعة.

كما ينبغي التمييز بين الالتزام القانوني الإلزامي، والمتطلبات التنظيمية الداخلية، والممارسات المهنية المستحسنة؛ لأن لكل منها أساسًا مختلفًا من حيث الحجية والنطاق.

وعند اكتشاف قصور قانوني أو تنظيمي، ينبغي تحديد طبيعته، وتقييم أثره، وإحالة المسألة إلى الجهة المختصة لاتخاذ الإجراء المناسب، مع توثيق المعالجة والتحقق من استكمالها.

خامسًا: تدقيق الإجراءات والسجلات

تمثل الإجراءات والسجلات مصدرًا رئيسًا للأدلة التي يُستند إليها في تقييم أعمال الحراسة والتحقق من الالتزام.

ويهدف تدقيقها إلى التأكد من أن الإجراءات معتمدة ومحدثة، وأن السجلات تعكس الوقائع بصورة دقيقة، وأن عمليات التوثيق والحفظ والإتاحة تتم وفق القواعد المعمول بها.

ويشمل تدقيق الإجراءات مراجعة مدى وضوحها واكتمالها، وتحديد المسؤوليات المرتبطة بها، والتحقق من توافقها مع المتطلبات القانونية والتشغيلية، ومدى اتساقها مع السياسات والخطط المعتمدة.

أما تدقيق السجلات فيركز على دقة البيانات واكتمالها، واتساق التواريخ والتوقعيات، ووضوح التعديلات المسموح بها، وسلامة الحفظ، والالتزام بصلاحيات الاطلاع. ويمكن أن تشمل أعمال التدقيق، بحسب نطاق المراجعة:

- سجلات المناوبات والتسليم والاستلام.
- تقارير الحوادث والملاحظات.
- سجلات التدريب والتأهيل.
- سجلات الصيانة والفحص.
- سجلات اختبارات الاتصال والطوارئ.
- سجلات الإجراءات التصحيحية.
- وثائق خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال.
- سجلات مراجعة السياسات والإجراءات.

وينبغي اختيار عينات المراجعة بطريقة تتناسب مع طبيعة المخاطر وحجم السجلات، مع توثيق أساس الاختيار وحدود النتائج؛ إذ لا يجوز تعميم نتائج عينة محدودة على جميع السجلات دون مسوغ مناسب.

كما يجب مراعاة سرية المعلومات أثناء التدقيق، وعدم نسخ البيانات أو تداولها إلا في حدود الحاجة والصلاحيات.

وعند اكتشاف أخطاء أو نواقص، ينبغي التحقق من أسبابها، وتحديد ما إذا كانت حالات فردية أم نمطًا متكررًا، ثم اتخاذ الإجراء المناسب لمعالجتها.

ولا يقتصر الهدف على التأكد من وجود السجل، بل يشمل التحقق من أن المعلومات المسجلة تؤدي وظيفتها الإدارية والرقابية، وتتيح فهم ما حدث، وما أُتخذ من إجراءات، وما إذا كانت المتابعة المطلوبة قد اكتملت.

سادسًا: متابعة التوصيات والإجراءات التصحيحية

لا تتحقق القيمة الكاملة للتدقيق والمراجعة بمجرد إصدار التقارير، بل تعتمد على قدرة المؤسسة على تحويل النتائج إلى إجراءات عملية، ومتابعة تنفيذها، والتحقق من فاعليتها. وتتمثل التوصيات في التدابير المقترحة لمعالجة أوجه القصور أو تطوير الأداء، بينما تشير الإجراءات التصحيحية إلى التدابير التي تُتخذ لمعالجة حالة عدم مطابقة أو سبب أدى إلى وقوعها، بحسب المنهجية المعتمدة.

ويجب التمييز بين معالجة الحالة الظاهرة ومعالجة السبب الجذري؛ فقد تؤدي معالجة الواقعة إلى إزالة أثرها المباشر، بينما يتطلب منع تكرارها تعديل الإجراءات أو تحسين التدريب أو توفير مورد إضافي أو إعادة تنظيم المسؤوليات.

وتتطلب المتابعة الفعالة تحديد العناصر الآتية لكل توصية أو إجراء تصحيحي:

١. وصف الملاحظة أو المشكلة.

٢. مستوى أهميتها أو خطورتها.
٣. الإجراء المطلوب لمعالجتها.
٤. الجهة المسؤولة عن التنفيذ.
٥. المدة الزمنية المستهدفة.
٦. الموارد أو الموافقات اللازمة.
٧. الأدلة المطلوبة للتحقق من الإنجاز.
٨. آلية التحقق من فاعلية المعالجة.
٩. حالة التنفيذ وأسباب التأخير، إن وجدت.

وينبغي تصنيف التوصيات بحسب الأولوية، مع إعطاء الاهتمام المناسب للمسائل التي قد تؤثر في سلامة الأشخاص، أو الامتثال القانوني، أو استمرارية الخدمات الأساسية. كما يجب أن يكون إغلاق التوصية قائماً على التحقق من استيفاء متطلباتها، لا على مجرد إفادة الجهة المسؤولة بأنها أنجزت العمل.

وفي بعض الحالات، قد تستدعي المعالجة تنفيذ اختبار إضافي أو مراجعة لاحقة للتأكد من أن الإجراء الجديد يحقق الغرض المطلوب.

وإذا تكررت الملاحظة بعد إغلاقها، فينبغي إعادة النظر في أسبابها، والتحقق من كفاية المعالجة السابقة، وتحديد ما إذا كانت هناك عوامل جديدة تستلزم تعديل التدابير المتخذة.

وتساعد هذه المنهجية على ترسيخ المساءلة، وتحسين جودة القرارات، وضمان أن تؤدي أعمال التدقيق والمراجعة إلى نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي.

سابعاً: توظيف نتائج التدقيق في التحسين المستمر

تُعد نتائج التدقيق والمراجعة أحد المصادر الرئيسة للمعلومات التي تُستخدم في تطوير منظومة الحراسة.

فمن خلال تحليل الملاحظات المتكررة، ونتائج مؤشرات الأداء، وتقارير الحوادث، ونتائج التمارين، تستطيع الإدارة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وترتيب أولويات التحسين، وتخصيص الموارد المناسبة.

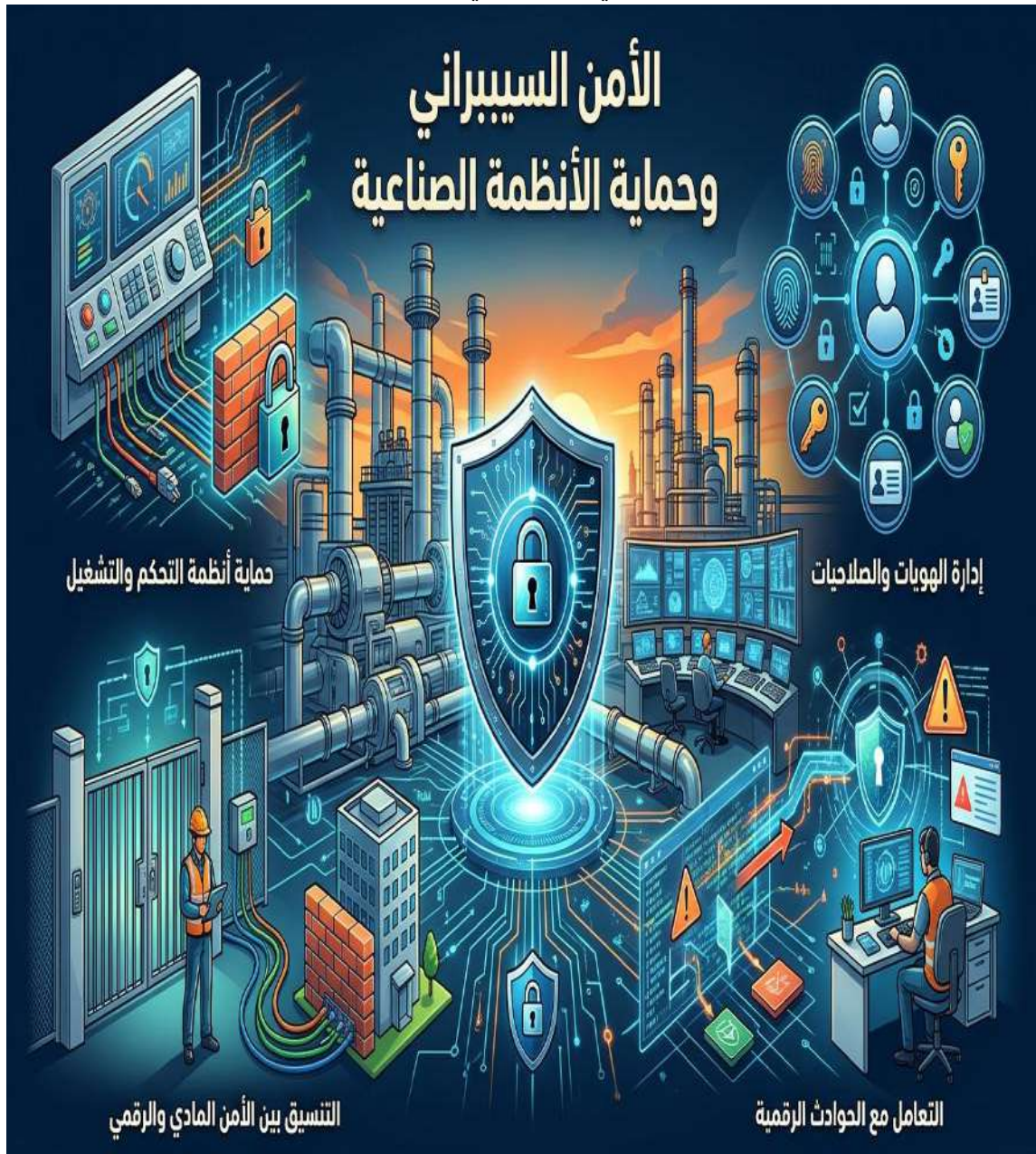
ويقتضي ذلك ربط نتائج المراجعة بخطط التدريب، وتحديث الإجراءات، وتحسين الأنظمة التقنية، ومراجعة الهيكل التنظيمي، وتطوير ترتيبات التنسيق واستمرارية الأعمال.

كما ينبغي تحليل الاتجاهات عبر الزمن، بدلاً من النظر إلى كل ملاحظة بمعزل عن غيرها؛ فقد تكشف مجموعة من الملاحظات الصغيرة عن مشكلة تنظيمية مشتركة تتطلب معالجة على مستوى المؤسسة.

ويمكن تنظيم عملية التحسين في دورة مترابطة تشمل:

- تحديد المشكلة أو فرصة التحسين.
- تحليل الأسباب والعوامل المؤثرة.
- تحديد التدابير المناسبة.
- اعتماد خطة التنفيذ وتخصيص الموارد.
- تنفيذ التدابير وفق المسؤوليات والآجال المحددة.

- قياس النتائج ومقارنتها بالمستوى المستهدف.
 - التحقق من فاعلية المعالجة.
 - تحديث الإجراءات والخطط عند الحاجة.
- ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة، وألا ترتبط فقط بوقوع حادث جسيم أو إجراء تدقيق رسمي؛ لأن المتابعة المنتظمة تساعد على اكتشاف أوجه القصور مبكرًا والحد من تفاقمها. كما ينبغي أن تُعرض النتائج على المستويات الإدارية المناسبة، وأن تُستخدم في اتخاذ قرارات تستند إلى الأدلة، مع المحافظة على سرية المعلومات التي لا يجوز تداولها خارج نطاق الاختصاص.



المبحث الأول: الاتجاهات التقنية الحديثة في نظم الحراسة

المطلب الأول: التحليلات الذكية للبيانات

تُعد تحليلات البيانات من الأدوات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء نظم الحراسة؛ إذ تساعد على تحويل السجلات والمعلومات التشغيلية المتراكمة إلى مؤشرات تدعم فهم الأداء، وتحديد أوجه القصور، واكتشاف الأنماط المتكررة، وتقدير الاحتياجات المستقبلية. ولا تقتصر فائدتها على معالجة الوقائع بعد حدوثها، بل يمكن أن تمتد إلى دعم التخطيط الوقائي، وتحسين توزيع الموارد، وتطوير برامج التدريب، وتحديد المجالات التي تستحق مزيدًا من المراجعة.

وتتنوع البيانات التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال، بحسب طبيعة المنشأة والأنظمة المعتمدة فيها، لتشمل سجلات الحوادث، وتقارير المناوبات، ونتائج التفتيش الإداري، وبيانات الصيانة، ومؤشرات الجاهزية، ومخرجات التمارين والتدريبات. ويتيح تحليل هذه البيانات

مجتمعة تكوين صورة أكثر شمولاً عن أداء المنظومة، بدلاً من الاعتماد على واقعة منفردة أو تقرير لا يعكس سوى جانب محدود من واقع العمل.

ومن التطبيقات الإدارية المهمة للتحليلات الذكية دراسة تكرار الحوادث وأسبابها، ومقارنة مستويات الأداء عبر الفترات الزمنية، وتحديد أنواع الملاحظات التي تتكرر رغم اتخاذ إجراءات تصحيحية بشأنها. وقد تكشف هذه التحليلات عن قصور في التدريب، أو غموض في الإجراءات، أو ضعف في الصيانة، أو خلل في تدفق المعلومات بين الإدارات. وبذلك، تساعد البيانات على توجيه المعالجة نحو الأسباب الفعلية للمشكلة، بدلاً من الاقتصار على معالجة آثارها الظاهرة. ويمكن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في تحليل مجموعات كبيرة من البيانات، وتصنيف الوقائع، واكتشاف العلاقات التي يصعب ملاحظتها بالوسائل التقليدية. غير أن نتائج هذه الأدوات تظل مرتبطة بجودة البيانات، ومدى ملائمة النماذج المستخدمة، وطبيعة السياق الذي تعمل فيه. وقد تتأثر النتائج بالبيانات الناقصة أو المتحيزة، أو بالتغيرات التي تطرأ على ظروف التشغيل.

لذلك، ينبغي أن تخضع التحليلات الذكية لمراجعة منهجية تحدد الغرض من استخدامها، ومصادر البيانات المعتمدة، وحدود النتائج التي يمكن استخلاصها منها، وآليات التحقق من دقتها. كما ينبغي التمييز بين المؤشر الإحصائي الذي يستدعي المراجعة، والنتيجة التي ثبتت صحتها بعد التحقق؛ فلا يصح اتخاذ إجراء مهني مؤثر بحق شخص اعتماداً على تنبيه آلي غير متحقق منه، ولا ينبغي التعامل مع التوقعات الإحصائية باعتبارها حقائق مؤكدة.

ومن الناحية الإدارية، تتحقق القيمة الحقيقية للتحليلات الذكية عندما ترتبط نتائجها بإجراءات عملية قابلة للقياس، مثل تعديل برنامج تدريبي، أو تحسين إجراء إداري، أو مراجعة خطة صيانة، أو تطوير آلية الإبلاغ. أما جمع البيانات دون تحديد غرض واضح من تحليلها، أو دون وجود جهة مسؤولة عن متابعة النتائج، فقد يؤدي إلى زيادة العبء الإداري من غير تحسن ملموس في الأداء. وعليه، فإن التحليلات الذكية ليست غاية مستقلة، وإنما وسيلة لتحسين جودة المعلومات، وترشيد القرارات، وتطوير القدرة المؤسسية على التعلم من الوقائع والتغيرات التشغيلية.

المطلب الثاني: الأتمتة في إدارة السجلات والإجراءات

يقصد بالأتمتة استخدام الأنظمة الرقمية لتنفيذ بعض الأعمال والإجراءات الإدارية بصورة آلية أو شبه آلية، وفق قواعد وصلاحيات محددة مسبقاً. وفي نظم الحراسة، يمكن أن تشمل الأتمتة تسجيل الوقائع، وإعداد تقارير المناوبات، ومتابعة الملاحظات، وإدارة طلبات الصيانة، وإصدار التنبيهات الإدارية، وتذكير المسؤولين بالمواعيد المحددة لمراجعة الإجراءات أو إغلاق الملاحظات التصحيحية.

وتكمن أهمية الأتمتة في تقليل الأعمال اليدوية المتكررة، وتحسين اتساق السجلات، والحد من بعض الأخطاء الناتجة عن الإدخال المتكرر أو تأخر التحديث، فضلاً عن تسهيل استرجاع المعلومات ومراجعتها. كما يمكن أن تساعد على توحيد النماذج المعتمدة، وربط الإجراءات بالمسؤوليات المحددة، وتوفير سجل زمني يوضح التعديلات التي أجريت على البيانات والجهات التي أجرتها، متى كانت الأنظمة مصممة لدعم هذه الوظائف.

وتتيح السجلات الرقمية، عند إدارتها بصورة سليمة، تحسين انتقال المعلومات بين المناوبات والإدارات؛ إذ يستطيع المخولون الاطلاع على الوقائع السابقة، ومتابعة الأعمال غير المكتملة، والتعرف إلى الإجراءات التي اتُخذت بشأن الملاحظات المسجلة. ويسهم ذلك في تقليل احتمالات فقدان المعلومات عند انتقال المسؤولية من موظف إلى آخر، وتعزيز استمرارية العمل بين المناوبات.

غير أن أتمتة السجلات لا تعني الاستغناء عن الضوابط الإدارية التي تضمن سلامة محتواها. فإذا كانت البيانات المدخلة غير دقيقة، أو كانت صلاحيات التعديل غير منضبطة، أو أمكن حذف السجلات وتغييرها دون توثيق، فقد تؤدي الأتمتة إلى إنتاج معلومات مضللة يصعب اكتشاف أخطائها بسبب مظهرها المنظم. ولذلك، ينبغي أن تقوم الأنظمة المؤتمتة على قواعد واضحة لتحديد صلاحيات الإدخال والتعديل والاعتماد، والتحقق من اكتمال البيانات، وحفظ النسخ اللازمة، ومراجعة السجلات وفق متطلبات العمل والقانون.

كما ينبغي أن تراعي المنشأة متطلبات الاحتفاظ بالوثائق، ومدد حفظها، وآليات إتلافها عند انتهاء الحاجة النظامية إليها، وفق التشريعات والسياسات المعتمدة. ويجب ألا تتحول سهولة التخزين الرقمي إلى مبرر للاحتفاظ غير المحدود بالمعلومات الشخصية أو الحساسة.

ومن المهم أيضًا توفير بدائل إجرائية مناسبة عند تعطل الأنظمة الرقمية، بحيث يمكن المحافظة على تسجيل الوقائع الأساسية واستمرار الأعمال ذات الأولوية، ثم استكمال إدخال البيانات والتحقق منها بعد عودة الخدمة. وينبغي أن تكون هذه البدائل محددة ومعتمدة، وأن تمنع تضارب السجلات أو فقدان المعلومات عند الانتقال بين الإجراءات اليدوية والرقمية. وعليه، فإن نجاح الأتمتة لا يُقاس بعدد الإجراءات التي أصبحت إلكترونية فحسب، بل بمدى تحسن دقة السجلات، وسرعة إنجاز الأعمال، وسهولة المراجعة، ووضوح المسؤوليات، واستمرار الخدمة عند تعطل الأنظمة.

المطلب الثالث: الأنظمة المتكاملة لإدارة الحوادث

تحتاج منظومة الحراسة الفعالة إلى آلية منظمة لإدارة الحوادث منذ اكتشافها والإبلاغ عنها، مرورًا بتقييمها والتعامل معها، وانتهاءً بتوثيقها وتحليل أسبابها ومتابعة الإجراءات التصحيحية المرتبطة بها. وقد تسهم الأنظمة الرقمية المتكاملة لإدارة الحوادث في تنظيم هذه المراحل، وربط المعلومات ذات الصلة، وتحسين التنسيق بين الإدارات المعنية.

ويُقصد بتكامل الأنظمة في هذا السياق قدرة التطبيقات والإجراءات المختلفة على تبادل المعلومات اللازمة لأداء وظائفها، وفق ضوابط محددة للصلاحيات والخصوصية. وقد يشمل ذلك الربط الإداري بين سجل الحوادث، ونظام متابعة الصيانة، وسجلات التدريب، وتقارير الأداء، وآليات الإبلاغ عن الطوارئ، بحسب احتياجات المنشأة وطبيعة أنظمتها.

وتساعد هذه الأنظمة على إنشاء سجل موحد للحدث يتضمن المعلومات الأساسية عنه، وتوقيت الإبلاغ، والجهة التي تلقت البلاغ، والإجراءات المتخذة، والقرارات ذات الصلة، والنتائج التي انتهى إليها التعامل مع الواقعة. كما يمكنها إسناد مهام المتابعة إلى المسؤولين المعنيين، وتحديد المواعيد المستهدفة لإنجازها، وإظهار الملاحظات التي لم تُغلق بعد.

وتبرز قيمة التكامل عند وقوع حادث تتداخل فيه مسؤوليات عدة إدارات؛ إذ يحد تبادل المعلومات المنظم من ازدواجية العمل، ويساعد على توضيح المسؤوليات، ويعزز القدرة على متابعة التطورات. غير أن مشاركة المعلومات لا ينبغي أن تكون مفتوحة دون قيد، بل يجب أن تتحدد وفق حاجة العمل، والصلاحيات المعتمدة، والضوابط القانونية ذات الصلة.

كما ينبغي التمييز بين النظام الذي يسجل الحوادث ويوثقها، والنظام الذي يقدم دعمًا لاتخاذ القرار، والنظام الذي ينفذ إجراءً آليًا. فلكل مستوى متطلبات مختلفة من حيث التحقق والرقابة والمسؤولية. وكلما زاد تأثير النظام في سلامة الأشخاص أو استمرارية الخدمات، ازدادت الحاجة إلى اختبار موثوقيته، وتحديد حدود استخدامه، وتوفير آلية للتدخل البشري عند الضرورة.

ومن المتطلبات الأساسية لهذه الأنظمة حماية المعلومات من الاطلاع أو التعديل غير المصرح به، وضمان توافرها عند الحاجة، واختبار النسخ الاحتياطية، ومراجعة سلامة التكامل بين التطبيقات. كما يجب ألا يؤدي تعطل أحد الأنظمة إلى توقف جميع وظائف إدارة الحوادث، بل ينبغي تحديد الوظائف الأساسية التي يجب أن تستمر، وتوفير بدائل تتناسب مع أهمية المنشأة ومستوى المخاطر.

ولا يقتصر تقييم نظام إدارة الحوادث على سهولة استخدامه أو سرعة تسجيل البلاغات، بل يشمل مدى إسهامه في تقليل التأخير، وتحسين جودة التوثيق، وتسريع إغلاق الملاحظات، والحد من تكرار الحوادث، وتعزيز التعلم المؤسسي.

وبذلك، يصبح النظام الرقمي أداة لتنظيم المسؤوليات وتحسين التنسيق واستخلاص الدروس، لا مجرد مستودع إلكتروني للبيانات.

المطلب الرابع: تطبيقات الذكاء الاصطناعي المساندة لاتخاذ القرار

يمثل الذكاء الاصطناعي أحد المجالات التي يمكن أن تدعم تطوير نظم الحراسة، من خلال معالجة البيانات، وتصنيف المعلومات، والتعرف إلى الأنماط، وتوليد الملخصات، وتقديم مؤشرات تساعد المسؤولين على فهم الموقف. وقد تتنوع تطبيقاته بين أدوات تحليل السجلات، وأنظمة دعم القرار، والمساعدات الرقمية المخصصة لاسترجاع المعلومات والإجابة عن الاستفسارات التشغيلية.

وتتمثل القيمة الإدارية لهذه التطبيقات في قدرتها على اختصار بعض الأعمال التحليلية، وتيسير الوصول إلى المعلومات، والمساعدة على المقارنة بين الوقائع، وإبراز المؤشرات التي تستحق المراجعة. ويمكن، على سبيل المثال، الاستفادة منها في تلخيص تقارير الحوادث، أو تصنيف الملاحظات الإدارية، أو تحليل أسباب تكرار بعض أوجه القصور، شريطة التحقق من النتائج بالرجوع إلى السجلات الأصلية والجهات المختصة.

ومع ذلك، فإن مخرجات الذكاء الاصطناعي ليست صحيحة بالضرورة، ولا تمثل بديلاً عن الخبرة المهنية أو المسؤولية الإدارية. فقد تنتج الأنظمة معلومات غير دقيقة، أو تستند إلى افتراضات غير مناسبة، أو تتأثر ببيانات ناقصة، أو تقدم نتائج لا تعكس خصوصية المنشأة وظروفها الفعلية. كما قد يكون تفسير النتيجة صعباً في بعض التطبيقات، مما يحد من صلاحيتها لاتخاذ قرارات عالية الأثر.

ولذلك، ينبغي أن يستند استخدام الذكاء الاصطناعي في نظم الحراسة إلى مجموعة من الضوابط، من أهمها:

١. **تحديد الغرض من الاستخدام:** بيان المشكلة التي يراد حلها، والنتيجة المتوقعة، وحدود الاعتماد على مخرجات النظام.

٢. **التحقق من جودة البيانات:** مراجعة مصادر البيانات، واكتمالها، ودقتها، ومدى مناسبتها للمهمة المطلوبة.

٣. **الإشراف البشري:** إخضاع المخرجات للمراجعة البشرية قبل اعتماد القرارات التي قد تؤثر في سلامة الأشخاص أو حقوقهم أو استمرار الخدمات الأساسية.

٤. **حماية الخصوصية:** عدم إدخال البيانات الشخصية أو المعلومات الحساسة في أدوات غير معتمدة، والالتزام بالضوابط القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

٥. **توثيق الاستخدام:** تحديد الحالات التي استُخدمت فيها المخرجات الآلية لدعم القرار، بما يسمح بمراجعة القرار وأسبابه عند الحاجة.

٦. **الاختبار والتقييم:** قياس دقة النظام وملاءمته بصورة دورية، والتحقق من استمرار صلاحيته عند تغير البيانات أو ظروف التشغيل.

٧. **تحديد المسؤولية:** بقاء المسؤولية الإدارية والمهنية عن القرارات لدى الأشخاص والجهات المخولة، وعدم إسنادها بصورة مبهمة إلى النظام التقني.

ويجب إيلاء عناية خاصة للتطبيقات التي تتعامل مع بيانات الأشخاص أو تصنف سلوكهم أو تقدم تقييمات قد تؤثر في معاملتهم. فهذه التطبيقات قد تنطوي على مخاطر تتعلق بالتحيز أو الخطأ أو انتهاك الخصوصية، ولذلك ينبغي ألا يُعتمد عليها في إصدار أحكام مؤثرة دون أساس موثوق، وضوابط مناسبة، وإمكانية للمراجعة والاعتراض وفق النظام المعمول به.

ومن الضروري كذلك التمييز بين التنبيه الذي يولده النظام، والواقعة التي جرى التحقق منها، والاستنتاج الذي يحتاج إلى تفسير. فالتنبيه ليس دليلاً قاطعاً على وقوع مخالفة، والارتباط الإحصائي لا يثبت وحده وجود علاقة سببية، والنتيجة التي ينتجها النظام لا تعفي المستخدم من واجب التحقق.

وعليه، فإن الاستخدام الرشيد للذكاء الاصطناعي يقوم على اعتباره وسيلة مساندة لتحسين المعلومات والقرارات، ضمن حدود واضحة، مع الحفاظ على دور الإنسان في التقدير والمراجعة وتحمل المسؤولية.

المطلب الخامس: أدوات دعم استمرارية الأعمال

ترتبط استمرارية أعمال الحراسة بقدرة المنشأة على المحافظة على الوظائف الأساسية عند وقوع الأعطال أو الأزمات، ثم استعادة مستوى التشغيل المناسب في الوقت الملائم. ويمكن للأدوات الرقمية أن تسهم في دعم هذه القدرة من خلال تنظيم خطط الاستمرارية، وتوثيق المسؤوليات، ومتابعة جاهزية الموارد، وتسهيل الاتصال، وإدارة المهام ذات الأولوية.

وتشمل هذه الأدوات، بحسب احتياجات المنشأة، أنظمة إدارة خطط الاستمرارية، ومنصات متابعة الإجراءات التصحيحية، وأدوات الاتصال المؤسسي، وأنظمة النسخ الاحتياطي واستعادة

البيانات، ولوحات متابعة الجاهزية، والتطبيقات التي تساعد على توثيق القرارات والتغيرات التشغيلية أثناء الحوادث.

وتتجلى أهميتها في تمكين المسؤولين من الوصول إلى المعلومات الضرورية لتحديد الأولويات، ومعرفة المهام التي يجب استمرارها، وتحديد الموارد البشرية والتقنية اللازمة، ومتابعة الأعمال التي يمكن تأجيلها إلى حين استقرار الوضع. كما يمكن أن تساعد على تنظيم بدائل الاتصال، وتحديد المسؤوليات عند تعذر وصول بعض العاملين، ومتابعة الإجراءات المطلوبة لاستعادة الخدمات.

غير أن الاعتماد على الأدوات الرقمية في إدارة الاستمرارية ينطوي بدوره على مخاطر ينبغي مراعاتها؛ فقد يؤدي تعطل النظام الذي تُحفظ فيه خطة الطوارئ إلى صعوبة الوصول إليها، أو يؤدي الاعتماد على وسيلة اتصال واحدة إلى إضعاف التنسيق عند انقطاعها. ولهذا، يجب ألا تقتصر خطة الاستمرارية على ضمان عمل الأنظمة الرقمية، بل ينبغي أن تشمل أيضًا إجراءات بديلة عند تعطلها.

وتتطلب الاستعدادات الفعالة تحديد الوظائف التي لا يمكن إيقافها، والحد الأدنى من الموارد اللازمة لاستمرارها، والبدائل المقبولة عند تعذر استخدام الأنظمة الأساسية. كما ينبغي اختبار إمكان الوصول إلى المعلومات الضرورية في الظروف غير الاعتيادية، والتحقق من صلاحية النسخ الاحتياطية، وتحديد المسؤوليات المتعلقة باستعادة الأنظمة ومراجعة سلامتها قبل إعادة استخدامها.

ومن المهم أن تتكامل خطط استمرارية الأعمال مع خطط الطوارئ وإدارة الأزمات، وألا تُعامل بوصفها وثائق مستقلة عن واقع التشغيل. ففاعلية الخطة تقاس بقدرة العاملين على تنفيذها، وتوافر الموارد اللازمة، ووضوح القرارات المطلوبة، ونجاح الاختبارات التي تثبت إمكان تطبيقها. وبذلك، تسهم الأدوات الرقمية في دعم الاستمرارية عندما تكون جزءًا من منظومة متكاملة تشمل التخطيط والتدريب والبدائل التشغيلية والمراجعة الدورية، لا عندما يُفترض أن التقنية وحدها كافية لضمان استمرار العمل.

المبحث الثاني: فرص التحول الرقمي وتحدياته

المطلب الأول: تحسين سرعة الوصول إلى المعلومات

يمثل الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب أحد المتطلبات الأساسية لفاعلية نظم الحراسة؛ إذ تعتمد جودة القرار الإداري على مدى توافر البيانات ذات الصلة، وسهولة استرجاعها، ووضوح مصدرها، وحدثة محتواها. ويساعد التحول الرقمي على تحسين هذه الجوانب من خلال توحيد مصادر المعلومات، وتنظيم السجلات، وتسهيل البحث، وربط التقارير ذات الصلة ضمن بيئة عمل منضبطة.

وتظهر أهمية ذلك عند انتقال المسؤوليات بين المناوبات، أو عند متابعة حادث يتطلب تنسيقًا بين عدة إدارات، أو عند مراجعة سلسلة من الإجراءات السابقة. فبدلاً من الاعتماد على الملفات المتفرقة أو الاتصالات غير الموثقة، يمكن للأنظمة الرقمية أن توفر سجلاً منظمًا يساعد على فهم تطور الواقعة، ومعرفة ما تم إنجازه، وتحديد الإجراءات التي ما تزال قيد التنفيذ.

كما يمكن أن تسهم لوحات المتابعة الرقمية في عرض المؤشرات الإدارية الأساسية، مثل حالة المهام المفتوحة، ومواعيد الصيانة، ونسب إكمال التدريب، ونتائج المراجعات، ومؤشرات الجاهزية. ويتيح ذلك للمسؤولين التعرف إلى أوجه التأخر أو القصور، وتوجيه الموارد إلى المجالات التي تحتاج إلى تدخل.

لكن سرعة الوصول إلى المعلومات لا تعني بالضرورة جودتها أو صلاحيتها للاستخدام. فقد تكون المعلومات متاحة بسرعة، لكنها قديمة أو ناقصة أو غير موثقة. ولذلك، ينبغي أن يقترن تحسين الوصول إلى المعلومات بضوابط تضمن تحديث البيانات، وتحديد مصادرها، وبيان درجة موثوقيتها، والتمييز بين المعلومات الأولية والنتائج التي جرى التحقق منها.

كما يجب تنظيم صلاحيات الاطلاع بحسب الوظائف والمسؤوليات، بحيث يحصل كل مستخدم على المعلومات اللازمة لأداء عمله دون توسع غير مبرر في الوصول إلى البيانات الحساسة. ويتقضي ذلك مراجعة الصلاحيات دوريًا، وإلغائها أو تعديلها عند تغير المهام أو انتهاء العلاقة الوظيفية، وتوثيق عمليات الوصول والتعديل متى اقتضت طبيعة النظام ذلك.

ومن ثم، فإن الهدف ليس إتاحة جميع المعلومات لجميع العاملين، وإنما ضمان وصول المعلومات المناسبة إلى الأشخاص المخولين، في الوقت المناسب، وبالصورة التي تساعد على اتخاذ القرار الصحيح.

المطلب الثاني: تقليل الأخطاء الإدارية ورفع كفاءة المتابعة

يمكن للتحويل الرقمي أن يقلل بعض الأخطاء الإدارية الناتجة عن تكرار إدخال البيانات، أو استخدام نماذج مختلفة للإجراء نفسه، أو تأخر تسجيل الوقائع، أو فقدان المعلومات بين الإدارات. كما يمكن أن يساعد على توحيد الإجراءات، وإظهار الحقول غير المكتملة، وإرسال التنبيهات بشأن المهام المتأخرة، وربط كل مهمة بالمسؤول عنها والموعد المحدد لإنجازها.

وتزداد فاعلية هذه الأدوات عندما تُبنى على إجراءات معتمدة وواضحة. أما تحويل إجراء مضطرب أو غير مكتمل إلى نموذج إلكتروني، فقد ينقل الخلل إلى النظام الجديد بدلًا من معالجته. ولهذا، ينبغي مراجعة الإجراءات قبل أتمتها، وتحديد نقاط المسؤولية، وتبسيط الخطوات غير الضرورية، والتحقق من أن النظام يعكس متطلبات العمل الفعلية.

ويمكن للمتابعة الرقمية أن تعزز المساءلة الإدارية من خلال توثيق حالة المهام، وتحديد المسؤول عن تنفيذها، وإظهار أسباب التأخر، وتسجيل نتائج المراجعة. كما تساعد على التمييز بين الملاحظات التي عولجت، وتلك التي أُغلقت إداريًا دون التحقق من فاعلية المعالجة، وتلك التي ما تزال مفتوحة وتحتاج إلى قرار.

ولا ينبغي أن تتحول المتابعة إلى مجرد مراقبة رقمية مستمرة للعاملين أو تقييمهم استنادًا إلى مؤشرات منفردة. فالأرقام تحتاج إلى تفسير في ضوء طبيعة المهمة، والموارد المتاحة، وظروف العمل، ومدى تعقيد الحالات التي يتعامل معها الموظف. وقد يعكس تأخر إنجاز مهمة معينة وجود عائق تنظيمي أو تقني، لا تقصيرًا فرديًا بالضرورة.

ولذلك، ينبغي الجمع بين المؤشرات الكمية والتقييم النوعي، وإتاحة المجال للتحقق من أسباب القصور، وتصحيح البيانات غير الدقيقة، ومراجعة القرارات التي تُبنى على المؤشرات الآلية. ويحقق هذا النهج توازنًا بين الانضباط الإداري والإنصاف المهني.

وعليه، فإن تقليل الأخطاء ورفع كفاءة المتابعة لا يتحققان بمجرد زيادة الرقابة الرقمية، بل من خلال تحسين الإجراءات، ووضوح المسؤوليات، ودقة البيانات، وتوظيف نتائج المتابعة في المعالجة والتطوير.

المطلب الثالث: حماية الخصوصية والبيانات

تُعد حماية الخصوصية والبيانات من المتطلبات الجوهرية للتحويل الرقمي في نظم الحراسة؛ لأن الأنظمة المستخدمة قد تتعامل مع بيانات العاملين والزوار والمقاولين، وسجلات الدخول، وتقارير الحوادث، والتسجيلات المرئية، وغيرها من المعلومات التي تختلف درجة حساسيتها بحسب طبيعتها والغرض من جمعها.

ويقتضي الاستخدام المسؤول لهذه البيانات تحديد الغرض المشروع من جمعها ومعالجتها، والاقتصار على القدر اللازم لتحقيق ذلك الغرض، وتحديد الجهات المخولة بالاطلاع عليها، ووضع قواعد واضحة للاحتفاظ بها ومشاركتها وإتلافها. كما ينبغي أن تتناسب مدة الاحتفاظ بالبيانات مع المتطلبات القانونية والتنظيمية وحاجات العمل المبررة، دون الاحتفاظ غير المحدود بها لمجرد سهولة التخزين.

وتشمل حماية البيانات كذلك اتخاذ تدابير تنظيمية وتقنية مناسبة، مثل إدارة صلاحيات المستخدمين، واستخدام وسائل الحماية المعتمدة، ومراجعة سجلات الوصول، وتحديث الأنظمة، وحفظ النسخ الاحتياطية، وتنظيم التعامل مع البيانات عند نقلها أو مشاركتها. ويجب أن تُحدد مسؤوليات حماية المعلومات والإبلاغ عن الحوادث المتعلقة بها بوضوح، وأن يكون العاملون على دراية بالتزاماتهم المهنية في هذا المجال.

وتكتسب التسجيلات المرئية والبيانات المتعلقة بحركة الأشخاص أهمية خاصة؛ إذ ينبغي أن يكون استخدامها متناسبًا مع الغرض الذي جُمعت من أجله، وأن يخضع للضوابط القانونية المعمول بها. كما يجب منع تداول التسجيلات أو نسخها أو نشرها خارج الأطر المصرح بها، وعدم استخدامها لأغراض لا تتصل بالغاية المشروعة من جمعها.

ولا تقتصر مخاطر الخصوصية على الاختراقات الخارجية؛ فقد تنشأ أيضًا عن التوسع غير المبرر في الصلاحيات، أو إساءة الاستخدام من قبل أحد العاملين، أو إرسال المعلومات إلى جهات غير مخولة، أو إدخال البيانات الحساسة في تطبيقات رقمية غير معتمدة. ولذلك، فإن الحماية الفعالة تجمع بين الضوابط التقنية والسياسات الإدارية والتوعية المستمرة والمساءلة.

وفي السياق اليمني، ينبغي مراجعة المتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة بحماية المعلومات والخصوصية قبل اعتماد السياسات النهائية للمنشأة، وعدم افتراض وجود حكم قانوني محدد دون الرجوع إلى نص رسمي موثوق.

ومن ثم، فإن حماية البيانات ليست عائقًا أمام التحويل الرقمي، بل شرط من شروط نجاحه واستدامة الثقة في الأنظمة التي تعتمد عليها المنشأة.

المطلب الرابع: إدارة مخاطر الأعطال التقنية

على الرغم من الفوائد التي تقدمها التقنيات الحديثة، فإن الاعتماد المتزايد عليها قد ينشئ مخاطر تشغيلية جديدة، تتمثل في تعطل الأنظمة، أو انقطاع الاتصال، أو تلف البيانات، أو فشل

التحديثات، أو عدم التوافق بين التطبيقات، أو تعذر الوصول إلى الخدمات التي تعتمد عليها أعمال الحراسة.

وتختلف آثار هذه الأعطال بحسب وظيفة النظام المتأثر ومدى اعتماد المنشأة عليه. فقد يكون أثر تعطل تطبيق إداري محدودًا ويمكن تداركه، بينما قد يؤدي توقف نظام ضروري للاتصال أو تسجيل الوقائع أو دعم الاستجابة إلى إرباك العمليات الأساسية. ولذلك، ينبغي تقييم المخاطر التقنية وفق أثرها المحتمل في سلامة الأشخاص واستمرارية الخدمات والقدرة على أداء الوظائف ذات الأولوية.

ويبدأ التعامل المنهجي مع هذه المخاطر بحصر الأنظمة والتطبيقات التي تعتمد عليها الحراسة، وتحديد الوظائف التي تؤديها، والجهات المسؤولة عنها، واحتياجاتها من الصيانة والدعم، والبدائل المتاحة عند تعطلها. ثم تُرتب الأولويات وفق أهمية الوظيفة، والمدة التي يمكن خلالها تحمل توقفها، والموارد اللازمة لاستعادة الخدمة.

وتشمل المعالجة الوقائية إجراء الصيانة وفق جداول معتمدة، وتحديث الأنظمة بعد اختبار التحديثات المناسبة، ومراقبة سلامة الأداء، وحفظ نسخ احتياطية قابلة للاستعادة، والتحقق من توافر الدعم الفني، ومراجعة الاعتماد على مورد أو نظام واحد. كما ينبغي توثيق الأعطال، وتحليل أسبابها، ومتابعة الإجراءات التصحيحية التي تمنع تكرارها.

ومن الضروري أيضًا وضع إجراءات بديلة واضحة عند توقف الأنظمة، وتدريب العاملين على تطبيقها، واختبار قدرتها على المحافظة على الوظائف الأساسية. ويجب أن تكون هذه الإجراءات متناسبة مع طبيعة المنشأة، وأن تراعي سلامة الأشخاص، وسلامة السجلات، والضوابط المعتمدة لاستئناف التشغيل.

ولا يكتمل تقييم الجاهزية التقنية بمجرد التأكد من أن الأنظمة تعمل في الظروف المعتادة؛ بل يتطلب التحقق من إمكان استعادتها بعد الأعطال، ومن قدرة العاملين على مواصلة المهام الأساسية خلال فترة التوقف. كما ينبغي مراجعة نتائج الاختبارات والاستفادة منها في تحسين الخطط والموارد والتدريب.

وبذلك، يصبح التعامل مع مخاطر الأعطال جزءًا من إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال، لا مسألة فنية منفصلة عن الإدارة الأمنية.

المطلب الخامس: التحقق البشري من القرارات والتنبيهات الآلية

تؤدي الأنظمة التقنية دورًا مهمًا في جمع المعلومات وإصدار التنبيهات ومتابعة المؤشرات، غير أن هذه الوظائف لا تلغي الحاجة إلى التحقق البشري، خاصة عندما ترتبط النتائج بسلامة الأشخاص أو حقوقهم أو القرارات الإدارية ذات الأثر المباشر.

وقد يصدر التنبيه الآلي نتيجة تغير طبيعي في ظروف التشغيل، أو خلل في المستشعرات، أو نقص في البيانات، أو قصور في إعدادات النظام. وقد تفشل بعض الأنظمة في اكتشاف واقعة مهمة، أو تصنفها بصورة غير صحيحة. ولذلك، يجب ألا يفهم التنبيه على أنه إثبات نهائي للواقعة، بل بوصفه معلومة تستدعي التقييم وفق الإجراءات المعتمدة.

ويقتضي التحقق البشري مراجعة المعلومات المتاحة، وفهم السياق الذي صدر فيه التنبيه، والتحقق من مصادر البيانات ذات الصلة، ثم تحديد الإجراء المناسب ضمن حدود الصلاحيات

المهنية. كما ينبغي توثيق القرارات المهمة وأسبابها، ولا سيما عندما تتضمن تجاوزًا لإجراء اعتيادي أو اعتمادًا على معلومات غير مكتملة.

وتختلف درجة التحقق المطلوبة بحسب طبيعة النظام ومستوى المخاطر. فالتنبهات الإدارية منخفضة الأثر قد تُعالج وفق مسار مبسط، بينما تتطلب التنبهات التي قد تؤثر في سلامة الأشخاص أو استمرارية الخدمات مراجعة أكثر دقة، مع تحديد المسؤول عن اعتماد القرار وآلية التصعيد عند تعذر التحقق.

ومن الضروري تدريب العاملين على فهم حدود الأنظمة التقنية، والتعامل مع التنبهات المتعارضة، والتعرف إلى احتمالات الخطأ، وعدم الاعتماد المفرط على المخرجات الآلية. كما ينبغي تشجيع الإبلاغ عن التنبهات غير الدقيقة، واستخدام هذه المعلومات في تحسين إعدادات الأنظمة وتطوير إجراءات التشغيل.

وفي المقابل، لا يعني التحقق البشري رفض التقنية أو تعطيل فوائدها، بل يعني إدماجها في إطار مسؤول يوازن بين سرعة الاستجابة ودقة القرار. ويجب أن تتوافر للعاملين معلومات كافية لفهم مخرجات الأنظمة، وصلاحيات واضحة للتعامل معها، وآليات موثقة للتصعيد والمراجعة. وعليه، فإن المنظومة الأكثر موثوقية هي التي تجمع بين قدرة التقنية على المعالجة السريعة، وقدرة الإنسان على فهم السياق، وتقدير العواقب، وتحمل المسؤولية.

المبحث الثالث: خارطة طريق تطوير نظم الحراسة رقميًا

المطلب الأول: تحديد الوضع الراهن

يمثل تحديد الوضع الراهن نقطة البداية لأي مشروع جاد للتحويل الرقمي؛ إذ لا يمكن ترتيب أولويات التطوير أو تقدير تكاليفه قبل فهم واقع الإجراءات والموارد والأنظمة المستخدمة، وتحديد مواطن القوة والقصور في أدائها.

وتبدأ هذه المرحلة بحصر العمليات الإدارية والتشغيلية التي تؤديها منظومة الحراسة، وتحديد كيفية تنفيذها وتوثيقها ومراجعتها. ويشمل ذلك دراسة السجلات، وإجراءات الإبلاغ، وإدارة الحوادث، ومتابعة الصيانة، وتنظيم التدريب، وإعداد التقارير، وتبادل المعلومات بين الجهات المعنية.

كما ينبغي حصر الأنظمة الرقمية القائمة، وتحديد وظائفها، والجهات المسؤولة عن تشغيلها وصيانتها، ومدى تكاملها، والموارد البشرية اللازمة لإدارتها. ويُراعى في ذلك التمييز بين الأنظمة التي تؤدي وظائف أساسية، والتطبيقات المساندة، والأدوات التي يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها دون التأثير في استمرارية العمل.

ولا يقتصر التقييم على الجانب التقني، بل يشمل الجوانب التنظيمية والبشرية؛ إذ قد يكون ضعف الأداء ناتجًا عن غموض المسؤوليات، أو عدم كفاية التدريب، أو تداخل الاختصاصات، أو عدم ملائمة الإجراءات، وليس عن نقص الأجهزة أو البرمجيات. ومن ثم، ينبغي تحليل أسباب المشكلات قبل اقتراح الحلول التقنية.

ويمكن الاستعانة بمقابلات العاملين، ومراجعة السجلات، وتحليل مؤشرات الأداء، وتقييم الإجراءات، والاختبارات الفنية المعتمدة، للحصول على صورة متوازنة عن الواقع. ويجب أن

تُنفذ أعمال التقييم وفق الصلاحيات المحددة، مع حماية المعلومات الحساسة وقصر الاطلاع عليها على المخولين.

وتتمثل مخرجات هذه المرحلة في تقرير يوضح الأنظمة والإجراءات القائمة، والاحتياجات الفعلية، والمشكلات ذات الأولوية، والقيود القانونية والتنظيمية، والموارد المتاحة، والمجالات التي يمكن أن يحقق فيها التحول الرقمي قيمة مضافة.

وبذلك، يوفر تحديد الوضع الراهن أساسًا واقعيًا للتطوير، ويحد من اتخاذ قرارات استثمارية مبنية على الانطباعات أو على حداثة التقنية بدلاً من الحاجة الفعلية إليها.

المطلب الثاني: تحديد الفجوات

بعد دراسة الوضع الراهن، تنتقل المنشأة إلى تحديد الفجوات بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المستهدف. ويُقصد بالفجوة الفرق بين ما تتطلبه الوظيفة من إجراءات أو موارد أو كفاءات أو مستويات أداء، وبين ما هو متاح فعليًا.

وقد تتعلق الفجوات بضعف توثيق الحوادث، أو تأخر تداول المعلومات، أو تكرار إدخال البيانات، أو محدودية التكامل بين التطبيقات، أو نقص المهارات الرقمية، أو عدم كفاية ترتيبات استمرارية الأعمال. كما قد تظهر فجوات في الحوكمة، مثل عدم وضوح مسؤوليات إدارة البيانات، أو غياب آليات اعتماد الأنظمة وتقييمها، أو عدم تحديد الصلاحيات المتعلقة باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.

وينبغي أن يستند تحديد الفجوات إلى أدلة قابلة للمراجعة، مثل نتائج التدقيق، ومؤشرات الأداء، وتقارير الحوادث، ونتائج التدريب، واختبارات الأنظمة. ويجب التمييز بين الفجوات المؤكدة والمخاطر المحتملة، وعدم اعتبار غياب البيانات دليلاً قاطعاً على وجود خلل محدد دون مزيد من التحقق.

وبعد تحديد الفجوات، تُحلل أسبابها؛ فقد تنشأ عن نقص الموارد، أو ضعف الإجراءات، أو قصور التدريب، أو عدم ملاءمة النظام التقني، أو تعدد التطبيقات دون تكامل، أو غياب الرقابة الفعالة. ويساعد هذا التحليل على اختيار المعالجة المناسبة لكل فجوة، بدلاً من اعتماد الحل التقني نفسه لجميع المشكلات.

ومن المفيد إعداد سجل للفجوات يتضمن وصف كل فجوة، وأثرها في العمل، والأدلة التي تثبتها، وأسبابها المحتملة، والجهة المسؤولة عن معالجتها، والإجراء المقترح، ومؤشر قياس التحسن. كما ينبغي ربط هذا السجل بسجل المخاطر وخطط التحسين، بما يضمن اتساق القرارات وعدم تكرار الجهود.

وُيراعى عند تقييم الفجوات أثرها في سلامة الأشخاص، واستمرارية الخدمات، والالتزام القانوني، وحماية المعلومات، وكفاءة التشغيل. فليست جميع أوجه القصور متساوية في الأهمية، ولا ينبغي ترتيبها على أساس سهولة المعالجة وحدها.

وعليه، فإن تحديد الفجوات يمثل مرحلة تحليلية تربط بين تشخيص الواقع وتصميم الحلول، وتساعد على توجيه الموارد نحو الاحتياجات التي تستحق الأولوية.

المطلب الثالث: ترتيب أولويات التطوير

تتطلب مشروعات التحول الرقمي موارد مالية وبشرية وتقنية، وقد لا يكون من الممكن تنفيذ جميع المبادرات في وقت واحد. ولهذا، ينبغي ترتيب الأولويات وفق معايير واضحة تحقق التوازن بين أهمية الاحتياج، ومستوى المخاطر، والجدوى المتوقعة، والقدرة على التنفيذ. ومن أبرز المعايير التي يمكن اعتمادها:

١. **الأثر في سلامة الأشخاص:** تُعطى الأولوية للمبادرات التي تسهم في معالجة أوجه القصور المؤثرة في سلامة العاملين والزوار والمستفيدين.
 ٢. **الأثر في استمرارية الخدمات:** تُقدّم المشروعات التي تعزز القدرة على استمرار الوظائف الحيوية أو استعادتها عند التعطل.
 ٣. **مستوى المخاطر:** تُراعى احتمالية وقوع المشكلة وشدة آثارها، مع إعطاء عناية خاصة للمخاطر التي قد تتسبب في خسائر كبيرة أو تعطل طويل الأمد.
 ٤. **الالتزام القانوني والتنظيمي:** تُعالج المتطلبات الملزمة ضمن المدد والأطر المحددة، وفق النصوص الرسمية ذات الصلة.
 ٥. **الجدوى التشغيلية:** يُنظر في مدى قدرة المشروع على تحسين الأداء وتقليل الأخطاء وتيسير المتابعة.
 ٦. **التكلفة الكلية:** تشمل التقديرات تكاليف الشراء والتنفيذ والتدريب والصيانة والتحديث والدعم الفني، لا التكلفة الأولية وحدها.
 ٧. **الجاهزية المؤسسية:** تُراعى قدرة المنشأة على تشغيل النظام وإدارته وصيانته، ومدى توافر الكفاءات والموارد اللازمة.
 ٨. **المخاطر المصاحبة:** تُدرس الآثار المحتملة للمشروع على الخصوصية والأمن السيبراني واستمرارية الأعمال والتكامل مع الأنظمة القائمة.
- ويمكن استخدام مصفوفة لترتيب المبادرات وفق الأثر المتوقع، ودرجة الاستعجال، والجدوى، والتكلفة، والمخاطر. غير أن هذه المصفوفة ينبغي أن تكون أداة مساعدة في اتخاذ القرار، لا بديلاً عن التقدير المهني أو المتطلبات القانونية الملزمة.
- كما يجب التمييز بين المشروعات التي تعالج احتياجات أساسية، وتلك التي توفر تحسينات إضافية. فقد يكون تحسين إدارة الصلاحيات أو إنشاء آلية موثوقة للنسخ الاحتياطي أكثر أهمية من شراء تطبيق متقدم للتحليل الذكي، إذا كانت المنشأة تعاني أصلاً من ضعف حماية البيانات أو عدم استقرار الأنظمة الأساسية.
- ومن المناسب كذلك تجنب التوسع في شراء التقنيات قبل تحديد الحاجة الفعلية إليها، والتحقق من توافقها مع بيئة التشغيل، وقدرة المنشأة على الاستفادة منها. ويشمل ذلك تقييم الاعتماد على الموردين، وإمكان نقل البيانات عند تغيير النظام، وتوافر الدعم الفني، وتكلفة الاستمرار في الاستخدام.
- وتُعتمد الأولويات النهائية من الجهة المخولة، مع توثيق أسباب الاختيار والموارد المطلوبة والنتائج المستهدفة. ويساعد هذا التوثيق على تعزيز الشفافية، ومراجعة القرارات، وتعديل ترتيب الأولويات عند تغير الظروف أو ظهور معلومات جديدة.
- المطلب الرابع: تنفيذ مشاريع التحول الرقمي على مراحل**

يُعد التنفيذ المرحلي من الأساليب المناسبة لإدارة مشروعات التحول الرقمي، خاصة في المنشآت التي ترتبط خدماتها بالسلامة العامة أو باستمرارية المرافق الحيوية. ويتيح هذا النهج اختبار الحلول قبل تعميمها، وتقليل مخاطر التغيير، والاستفادة من نتائج التنفيذ في تحسين المراحل اللاحقة.

وتبدأ عملية التنفيذ بتحديد نطاق المشروع وأهدافه ومخرجاته، وتعيين المسؤول عن إدارته، وتحديد الجهات المشاركة، والميزانية، والجدول الزمني، ومعايير القبول والتقييم. كما ينبغي توثيق المتطلبات الوظيفية والفنية، ومتطلبات حماية البيانات، والتكامل مع الأنظمة القائمة، واستمرارية الأعمال أثناء التنفيذ.

ثم تُصمم الحلول وتُختبر في بيئة مناسبة قبل استخدامها على نطاق أوسع. ويشمل الاختبار التحقق من أداء الوظائف المطلوبة، وصحة البيانات، وملاءمة الصلاحيات، وسهولة الاستخدام، والتوافق مع الإجراءات المعتمدة، وقدرة النظام على التعامل مع حالات التعطل المتوقعة. كما ينبغي اختبار إجراءات الاستعادة والبدائل التشغيلية حيثما كان ذلك لازمًا.

ومن الأفضل، عند ملاءمة طبيعة المشروع، البدء بتطبيق محدود النطاق يسمح بتقييم النتائج، وجمع ملاحظات المستخدمين، ومعالجة المشكلات قبل التوسع. ويجب أن يتم ذلك وفق خطة معتمدة لا تعرض الوظائف الحيوية لمخاطر غير مقبولة، وألا يُستخدم التطبيق التجريبي في عمليات حساسة دون التحقق من جاهزيته.

ويُراعى أثناء التنفيذ تنظيم إدارة التغيير؛ إذ ينبغي إبلاغ العاملين بأهداف المشروع، وتوضيح أثره في مسؤولياتهم وإجراءاتهم، وتوفير التدريب والدعم، وتحديد آليات استقبال الملاحظات والإبلاغ عن المشكلات. كما ينبغي تجنب تشغيل نظام جديد بالتوازي مع نظام قائم دون تحديد قواعد واضحة لمنع تضارب البيانات أو ازدواجية السجلات.

ويجب أن تتضمن خطة التنفيذ ترتيبات للتراجع المنظم أو العودة إلى البدائل المعتمدة إذا ظهرت مشكلات تؤثر في سلامة التشغيل أو موثوقية البيانات. كما ينبغي تحديد الجهة المخولة باتخاذ قرار الإيقاف أو التعديل، والإجراءات اللازمة لاستعادة العمل بأمان.

وبعد نجاح المرحلة التجريبية، يمكن توسيع نطاق التطبيق تدريجيًا، وفق نتائج التقييم وتوافر الموارد. وتوثق الدروس المستفادة في كل مرحلة، وتُستخدم لتعديل المتطلبات وخطط التدريب والصيانة والميزانية.

وبذلك، يتيح التنفيذ المرحلي تحقيق تقدم قابل للقياس، مع الحد من مخاطر التغيير غير المدروس، والمحافظة على استمرارية الوظائف الأساسية.

المطلب الخامس: تدريب العاملين وبناء الكفاءات الرقمية

لا يتحقق التحول الرقمي بمجرد توفير الأنظمة والأجهزة؛ إذ يعتمد نجاحه على قدرة العاملين على استخدامها بصورة صحيحة، وفهم حدودها، وحماية البيانات التي يتعاملون معها، والاستجابة للمشكلات التي قد تظهر أثناء التشغيل.

وينبغي أن يبدأ التدريب بتحليل الاحتياجات الفعلية لكل فئة وظيفية، وتحديد المهارات المطلوبة وفق مسؤولياتها. فاحتياجات أفراد الحراسة الذين يستخدمون نماذج التسجيل

والإبلاغ تختلف عن احتياجات المشرفين الذين يتابعون الأداء، كما تختلف عن احتياجات مسؤولي الأنظمة وتقنية المعلومات الذين يتولون التشغيل والصيانة وإدارة الصلاحيات. ويمكن أن تشمل البرامج التدريبية المهارات الأساسية في استخدام الأنظمة المعتمدة، وإدخال البيانات والتحقق منها، وإعداد التقارير، وإدارة السجلات الرقمية، وحماية المعلومات، والتعامل مع التنبيهات، والإبلاغ عن الأعطال، وتطبيق الإجراءات البديلة عند تعطل الأنظمة. كما ينبغي تدريب المسؤولين والمشرفين على تفسير مؤشرات الأداء، والتمييز بين البيانات الوصفية والنتائج المتحقق منها، ومراجعة المخرجات الآلية، وتوثيق القرارات، وتحديد الحالات التي تستوجب التصعيد إلى الجهات المختصة. وتزداد أهمية هذه المهارات عند استخدام أدوات التحليل الذكي والذكاء الاصطناعي.

ولا ينبغي أن يقتصر التدريب على المحاضرات النظرية، بل يُستحسن أن يجمع بين الشرح والتطبيق العملي والتمارين المبنية على سيناريوهات مناسبة لطبيعة العمل. ويمكن أن تشمل هذه التمارين التعامل مع خطأ في البيانات، أو تعطل أحد التطبيقات، أو انقطاع الاتصال، أو الحاجة إلى الانتقال إلى إجراء بديل، مع مراعاة عدم كشف المعلومات الحساسة خارج نطاق الحاجة المهنية.

ويجب تقييم أثر التدريب من خلال قياس قدرة المتدربين على تنفيذ المهام المطلوبة، ومراجعة معدلات الأخطاء، وتحليل الملاحظات التشغيلية، والتحقق من تحسن الالتزام بالإجراءات. كما ينبغي تحديث البرامج التدريبية عند إدخال أنظمة جديدة، أو تغيير الإجراءات، أو ظهور مخاطر مستجدة.

ومن المهم كذلك تعزيز ثقافة الإبلاغ عن الأخطاء التقنية والمشكلات المتعلقة بالبيانات، دون أن يؤدي ذلك إلى إهمال المساءلة عن المخالفات المتعمدة أو التقصير المثبت. فالتعلم المؤسسي يتطلب بيئة تسمح باكتشاف الخلل والإبلاغ عنه ومعالجته، مع المحافظة على الانضباط والالتزام بالمسؤوليات.

وعليه، فإن بناء الكفاءات الرقمية يمثل استثمارًا في العنصر البشري، ويُعد شرطًا أساسيًا لتحقيق الفائدة المتوقعة من التقنية واستدامة استخدامها.

المطلب السادس: قياس النتائج وتحديث الخطط

لا تكتمل عملية التحول الرقمي بمجرد تشغيل النظام أو إنجاز المشروع؛ بل تتطلب تقييمًا منهجيًا يحدد مدى تحقق الأهداف، ويقاس الأثر الفعلي في الأداء، ويكشف المشكلات التي ظهرت أثناء التطبيق، ويوجه قرارات التطوير اللاحقة.

وينبغي أن تُحدد مؤشرات التقييم قبل بدء المشروع، بحيث ترتبط بالأهداف التي أنشئ المشروع لتحقيقها. فإذا كان الهدف تحسين سرعة الإبلاغ، أمكن قياس الزمن بين اكتشاف الواقعة وتسجيل البلاغ وفق تعريف موحد. وإذا كان الهدف رفع جودة السجلات، أمكن قياس نسبة السجلات المكتملة والدقيقة وفق معايير معلنة. وإذا كان الهدف تعزيز استمرارية الأعمال، أمكن تقييم نتائج اختبارات الاستعادة، ومدى الالتزام بمتطلبات الاستمرارية المعتمدة.

ومن المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال:

- نسبة الإجراءات التي نُفذت رقميًا وفق النطاق المستهدف.

- نسبة السجلات المكتملة والخالية من الأخطاء الجوهرية.
 - متوسط الزمن اللازم لإنجاز الإجراءات الإدارية المحددة.
 - نسبة المستخدمين الذين اجتازوا التدريب والتقييم المطلوبين.
 - معدل الأعطال المؤثرة في الوظائف الأساسية.
 - نسبة نجاح اختبارات النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات.
 - نسبة الملاحظات التصحيحية التي أُغلقت ضمن المدة المحددة.
 - مستوى رضا المستخدمين عن سهولة الاستخدام وملاءمة الأنظمة.
 - مدى الالتزام بمتطلبات حماية البيانات والصلاحيات.
 - مقدار التحسن في مؤشرات الأداء المرتبطة بأهداف المشروع.
- ويجب تعريف كل مؤشر تعريفًا دقيقًا، وتحديد مصدر بياناته، وطريقة احتسابه، ودورية قياسه، والجهة المسؤولة عن مراجعته. كما ينبغي تثبيت خطوط أساس مناسبة للمقارنة، حتى يمكن التمييز بين التحسن الفعلي والتغيرات الناتجة عن اختلاف أساليب القياس أو ظروف التشغيل. ولا يصح تفسير المؤشرات بمعزل عن السياق؛ فقد ينخفض عدد الحوادث المسجلة بسبب تحسن الأداء، وقد ينخفض بسبب ضعف الإبلاغ. وقد يرتفع زمن الاستجابة نتيجة تعقيد الحوادث أو تغير ظروف التشغيل، لا بسبب تراجع كفاءة العاملين وحده. لذلك، ينبغي الجمع بين القياس الكمي والتحليل النوعي، ومراجعة الأسباب المؤثرة في النتائج قبل إصدار الأحكام. كما يجب أن تشمل المراجعة الآثار غير المقصودة للمشروعات الرقمية، مثل زيادة العبء الإداري، أو ظهور مخاطر جديدة تتعلق بالخصوصية، أو ارتفاع الاعتماد على مورد واحد، أو صعوبة استخدام النظام من قبل بعض الفئات الوظيفية. فنجاح المشروع لا يقاس بالمنافع وحدها، وإنما بمدى توازنه بين الفوائد والمخاطر والتكاليف.
- وبناءً على نتائج التقييم، تُحدَّث خطط التطوير، وتُراجع الأولويات، وتُعالج أوجه القصور، وتُعدل البرامج التدريبية والإجراءات التشغيلية عند الحاجة. وينبغي توثيق القرارات المتعلقة باستمرار النظام أو توسيع استخدامه أو تعديله أو استبداله، وفق الصلاحيات المعتمدة. وهكذا، يتحول التقييم من إجراء ختامي إلى عملية مستمرة ترتبط بالتخطيط والتنفيذ والتشغيل والتحسين، وتدعم قدرة المنشأة على التكيف مع المتغيرات التقنية والتشغيلية.

خاتمة الفصل

يتضح مما سبق أن التحول الرقمي في نظم حراسة المنشآت الحيوية عملية مؤسسية متكاملة، تتجاوز إدخال الأجهزة والبرمجيات إلى تطوير الإجراءات، وتحسين إدارة المعلومات، وبناء الكفاءات، وتعزيز التكامل بين الإدارات والأنظمة، ورفع القدرة على مواجهة الأعطال واستمرار الخدمات الأساسية.

وتوفر التحليلات الذكية والأتمتة والأنظمة المتكاملة وأدوات الذكاء الاصطناعي فرصًا لتحسين جودة القرار، وتسريع المتابعة، وتقليل بعض الأخطاء الإدارية، وتعزيز التعلم من الحوادث. غير أن هذه الفوائد لا تتحقق تلقائيًا؛ بل تتوقف على جودة البيانات، ووضوح الأهداف، وملاءمة الأنظمة للاحتياجات الفعلية، وكفاءة العاملين، ووجود ضوابط فعالة للرقابة والمساءلة.

كما أن الاعتماد المتزايد على التقنية يستلزم اهتمامًا مستمرًا بحماية الخصوصية، والأمن السيبراني، وموثوقية الأنظمة، واستمرارية الأعمال، وتوفير البدائل عند التعطل. ولا يجوز أن يؤدي السعي إلى الأتمتة إلى إضعاف التحقق البشري أو إغفال المسؤولية المهنية عن القرارات ذات الأثر في سلامة الأشخاص وحقوقهم.

ومن ثم، فإن التطوير الرشيد لنظم الحراسة يقوم على تحديد الوضع الراهن، وتحليل الفجوات، وترتيب الأولويات وفق المخاطر، وتنفيذ المشروعات على مراحل، وتدريب العاملين، وقياس النتائج، ثم تحديث الخطط في ضوء الأدلة المستخلصة من التطبيق. وبهذا النهج، تصبح التقنية وسيلة لتعزيز كفاءة المنظومة ومرونتها، لا غاية مستقلة عن رسالتها الأساسية.

إن المنظومة الرقمية الناجحة ليست بالضرورة الأكثر تعقيدًا أو الأعلى تكلفة، وإنما هي المنظومة التي تلبي احتياجات المنشأة الفعلية، وتعمل ضمن ضوابط واضحة، وتظل قابلة للإدارة والصيانة والمراجعة، وتدعم حماية الأرواح والممتلكات واستمرارية الخدمات، مع صون الخصوصية وتحمل المسؤولية. وهذا هو المعيار الذي ينبغي أن تُقاس به قيمة الابتكار في نظم حراسة المنشآت الحيوية.

الفصل الرابع والعشرون: النموذج المتكامل المقترح لتأمين حراسة المنشآت الحيوية المبحث الأول: الأسس التي يقوم عليها النموذج

يقوم النموذج المتكامل لتأمين حراسة المنشآت الحيوية على مجموعة من الأسس المترابطة التي تحدد فلسفة المنظومة ومجالات عملها ومعايير تقييمها. ولا ينبغي النظر إلى هذه الأسس باعتبارها عناصر مستقلة، بل بوصفها مكونات متكاملة تتفاعل فيما بينها لتحقيق مستوى مناسب من الحماية والجاهزية والاستمرارية.

أولاً: القيادة والحوكمة

تمثل القيادة والحوكمة الإطار الذي تنتظم من خلاله أعمال الحراسة، وتُحدّد في ظلّه المسؤوليات والصلاحيات، وتُعتمد السياسات، وتُوزّع الموارد، وتُراقب النتائج. وتقتضي الحوكمة الفعالة وضوح خطوط التبعية الإدارية، وتحديد الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات، وتنظيم العلاقة بين إدارة الحراسة والإدارة العليا والإدارات التشغيلية والجهات المساندة. كما تستلزم وجود آليات للمساءلة والمراجعة، تضمن تنفيذ القرارات وفق الاختصاصات المعتمدة، وتحد من تداخل الصلاحيات أو تضاربها. وينبغي أن تستند القرارات ذات الصلة بالحماية إلى معلومات موثوقة وتقييم موضوعي للمخاطر، مع مراعاة الأنظمة والقوانين النافذة. ولا تقتصر مسؤولية القيادة على إصدار التعليمات، بل تشمل توفير البيئة التنظيمية والموارد اللازمة للتنفيذ، ومتابعة الأداء، ومعالجة أوجه القصور، وتعزيز ثقافة المسؤولية والالتزام المهني.

ثانياً: تقييم المخاطر

يمثل تقييم المخاطر الأساس الذي تُبنى عليه أولويات الحماية، وتُحدّد في ضوءه الاحتياجات البشرية والتقنية والتنظيمية. ويبدأ ذلك بحصر الأصول المادية والأنظمة والخدمات والوظائف التي تتوقف عليها قدرة المنشأة على أداء مهامها الأساسية، ثم تحديد مصادر المخاطر المحتملة، وتحليل احتمالات وقوع الحوادث وآثارها، وتقدير مستوى المخاطر وفق منهجية واضحة. ويجب أن يراعي التقييم طبيعة المنشأة والقطاع الذي تنتمي إليه، ومدى اعتماد وظائفها على بعضها، والآثار التي قد تترتب على تعطل إحدى خدماتها. كما ينبغي تحديثه عند حدوث تغييرات جوهرية في بيئة العمل أو البنية التقنية أو الموارد البشرية أو المتطلبات التنظيمية. وتُستخدم نتائج التقييم لتحديد أولويات المعالجة، وتوجيه الإنفاق، وتصميم البرامج التدريبية، واختيار التدابير الوقائية المناسبة. وبذلك يصبح تقييم المخاطر أداة مستمرة لاتخاذ القرار، لا إجراءً شكلياً يُنفذ عند إعداد الخطة ثم يُترك دون مراجعة.

ثالثاً: تنظيم الموارد البشرية

يُعدّ العنصر البشري أحد المكونات الأساسية لمنظومة الحراسة؛ إذ تعتمد فاعلية السياسات والإجراءات والتقنيات على كفاءة العاملين وقدرتهم على تطبيقها في الظروف المعتادة والاستثنائية.

ويقتضي تنظيم الموارد البشرية تحديد الوظائف والاختصاصات، وتقدير الاحتياجات من العاملين، واختيارهم وفق معايير مناسبة، وتأهيلهم وتدريبهم، وتوزيع المهام بما يتوافق مع الكفاءة والخبرة. كما يتطلب تنظيم المناوبات وساعات العمل والراحة، ومراعاة العوامل المؤثرة في التركيز والجاهزية، ووضع آليات واضحة للإشراف والتقييم والمساءلة.

وينبغي كذلك الاهتمام بالتطوير المهني المستمر، وقياس أثر التدريب في الأداء الفعلي، وتعزيز مهارات الاتصال والإبلاغ وكتابة التقارير والتعامل المهني مع الجمهور. ويؤدي وضوح الأدوار، إلى جانب التأهيل المناسب والإشراف الفعال، دورًا مهمًا في الحد من الأخطاء الإجرائية وتحسين الاستجابة للحوادث.

رابعًا: السياسات والإجراءات

تُترجم السياسات والإجراءات أهداف الحماية إلى قواعد عمل واضحة تحدد ما يجب تنفيذه، والجهة المسؤولة عنه، وحدود الصلاحيات، وآليات التوثيق والإبلاغ والمراجعة. وتشمل هذه السياسات تنظيم الدخول والخروج، وإدارة التصاريح، وتوثيق الوقائع، والإبلاغ عن الحوادث، وحفظ السجلات، وإدارة المعلومات، وتنظيم عمليات التسليم والاستلام، والتعامل مع الحالات غير الاعتيادية. كما ينبغي أن تتضمن الإجراءات ما يلزم لضمان سلامة العاملين والزوار، وحماية الخصوصية، والالتزام بالضوابط القانونية والمهنية. ويشترط في السياسات أن تكون واضحة وقابلة للتطبيق ومتسقة مع الهيكل التنظيمي والموارد المتاحة. كما ينبغي اعتمادها من الجهات المختصة، وإتاحتها للعاملين المعنيين، ومراجعتها دوريًا، وتحديثها عند تغير المخاطر أو الأنظمة أو متطلبات التشغيل.

خامسًا: التكامل التقني

تسهم التقنيات الأمنية وأنظمة المعلومات في دعم أعمال الحراسة من خلال تحسين الرصد، وتنظيم الوصول، وإدارة التنبيهات، وتوثيق الأحداث، وتسريع تبادل المعلومات. غير أن الاستفادة من هذه التقنيات تتطلب تحديد احتياجات المنشأة بدقة، واختيار الأنظمة المناسبة، وضمان موثوقيتها وقابليتها للصيانة والتكامل مع بقية مكونات المنظومة. ويشمل التكامل التقني الربط المنظم بين الأنظمة ذات الصلة، مع تحديد صلاحيات المستخدمين، وحماية البيانات، وتأمين وسائل الاتصال، ووضع ترتيبات للتعامل مع الأعطال وانقطاع الخدمات التقنية. كما ينبغي مراعاة مخاطر الاعتماد المفرط على الأتمتة، وعدم التعامل مع التنبيهات الآلية بوصفها أحكامًا نهائية دون تحقق مناسب. ومن ثم، فإن التقنية تؤدي وظيفة داعمة للقرار والعمل البشري، ولا تغني عن الكفاءة المهنية أو وضوح الإجراءات أو وجود الرقابة المؤسسية.

سادسًا: إدارة الطوارئ

تقتضي فاعلية منظومة الحراسة الاستعداد للحوادث التي قد تتجاوز القدرات التشغيلية المعتادة للمنشأة، سواء أكانت ناتجة عن كوارث طبيعية أم حوادث صناعية أم أعطال واسعة النطاق أم أزمات صحية أم تهديدات أمنية. ويتحقق ذلك من خلال إعداد خطط للطوارئ، وتحديد مسؤوليات القيادة والاستجابة، وتنظيم قنوات الإبلاغ والتصعيد، وتحديد الموارد اللازمة، وتنسيق الأدوار مع الجهات المختصة. كما يتطلب تدريب العاملين على الإجراءات المعتمدة، واختبار وسائل الاتصال، وتنفيذ تمارين مناسبة لطبيعة المخاطر، وتقييم نتائجها.

ويجب أن تظل سلامة الأشخاص أولوية أساسية في إدارة الطوارئ، مع مراعاة عدم تعارض التدابير الأمنية مع أعمال الإنقاذ والإخلاء والإسعاف، والالتزام بالصلاحيات القانونية والمهنية عند التعامل مع الحوادث.

سابعاً: استمرارية الأعمال

لا تقتصر حماية المنشآت الحيوية على منع الحوادث أو الاستجابة لها، بل تشمل المحافظة على الوظائف والخدمات الأساسية، أو استعادتها خلال مدد مقبولة عند تعطلها. ويقتضي ذلك تحديد العمليات ذات الأولوية، وتحليل آثار انقطاعها، وتقدير الموارد البشرية والتقنية اللازمة لاستمرارها أو استعادتها، وتحديد البدائل الممكنة، وتنظيم المسؤوليات والاتصالات خلال فترات التعطل.

وتتكمّل استمرارية الأعمال مع إدارة الطوارئ؛ فبينما تركز إدارة الطوارئ على التعامل مع الحدث وآثاره المباشرة، تهتم استمرارية الأعمال بالمحافظة على العمليات ذات الأولوية أو استعادتها وفق ترتيبات مخططة. ويساعد الجمع بين المجالين على الحد من آثار الانقطاع، وتحسين قدرة المنشأة على التعافي، وتقليل الاعتماد على مورد أو نظام منفرد متى كان ذلك مناسباً.

ثامناً: الرقابة والتحسين المستمر

يمثل التقييم المستمر وسيلة للتحقق من أن منظومة الحراسة تحقق أهدافها، وأن السياسات والإجراءات المقررة تُطبّق على نحو فعلي، وأن الموارد والأنظمة تفي بالمتطلبات المحددة. وتشمل الرقابة مراجعة السجلات، والتفتيش الإداري، وقياس مؤشرات الأداء، وتحليل الحوادث والمخالفات، وتقييم نتائج التمارين والتدريبات، ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية. ولا تكتمل فاعلية الرقابة بمجرد اكتشاف أوجه القصور، بل تتطلب تحليل أسبابها، وتحديد المسؤوليات عن معالجتها، ووضع مدد زمنية للتنفيذ، والتحقق من أثر المعالجة. وبهذا يتحول التقييم إلى دورة متواصلة من التعلم والتطوير، تسهم في رفع كفاءة المنظومة وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات.

المبحث الثاني: مراحل بناء النموذج

يتطلب بناء نموذج متكامل لتأمين حراسة المنشآت الحيوية اتباع مراحل مترابطة، تبدأ بفهم الواقع القائم، وتنتهي بتطوير المنظومة بصورة دورية. ويُراعى في تطبيق هذه المراحل اختلاف أحجام المنشآت وطبيعة وظائفها والموارد المتاحة لها، مع إمكان تنفيذ بعض الأنشطة بالتوازي متى سمحت الظروف التنظيمية بذلك.

المرحلة الأولى: تشخيص الوضع الراهن

تبدأ عملية البناء بإجراء تقييم شامل لمنظومة الحراسة القائمة، يتناول الهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات، والموارد البشرية، والأنظمة التقنية، ووسائل الاتصال، وخطط الطوارئ واستمرارية الأعمال، وآليات الرقابة والتقييم.

ويهدف التشخيص إلى تحديد الممارسات الفعالة، والكشف عن أوجه القصور، ورصد التداخل في الاختصاصات، وتحديد الفجوات بين الوضع القائم والمتطلبات القانونية والتنظيمية والتشغيلية. وينبغي أن يستند هذا التقييم إلى وثائق وسجلات ومقابلات وملاحظات مهنية مناسبة، لا إلى الانطباعات العامة وحدها.

وُستخدم نتائجه أساسًا لتحديد أولويات التطوير، وتجنب الإنفاق على حلول لا تعالج المشكلات الفعلية.

المرحلة الثانية: تحديد الأصول والوظائف الحيوية

تتطلب هذه المرحلة حصر الأصول والأنظمة والموارد التي تعتمد عليها المنشأة في أداء وظائفها الأساسية، مع التمييز بين الأصول المادية والموارد البشرية والأنظمة التقنية والخدمات التشغيلية.

ولا يكفي تحديد الأصول في ذاتها، بل ينبغي فهم الوظائف التي تؤديها، ومدى تأثير تعطّلها في سلامة الأشخاص أو استمرارية الخدمات أو الالتزامات القانونية. كما ينبغي دراسة أوجه الاعتماد المتبادل بين الأنظمة والخدمات، وتحديد الوظائف التي تستلزم ترتيبات خاصة للمحافظة عليها أو استعادتها.

وتوفر هذه المرحلة أساسًا موضوعيًا لترتيب الأولويات، وتوجيه الموارد إلى المجالات الأكثر أهمية بالنسبة إلى أهداف المنشأة.

المرحلة الثالثة: تقييم المخاطر والاحتياجات

بعد تحديد الأصول والوظائف الحيوية، تُحلّل المخاطر التي قد تؤثر فيها، مع تقدير احتمالية وقوع الحوادث وشدة آثارها، ومراعاة التدابير القائمة ومدى فاعليتها.

وتُوثق النتائج في سجل للمخاطر، وتُصنّف وفق معايير معلنة، ثم تُحدّد أولويات المعالجة والاحتياجات التنظيمية والبشرية والتقنية المرتبطة بها. وينبغي أن تتناسب دقة التحليل مع أهمية المنشأة وتعقيد عملياتها، وأن تُراجع النتائج عند ظهور معلومات جديدة أو حدوث تغييرات مؤثرة.

وتساعد هذه المرحلة على الانتقال من التدابير العامة إلى قرارات تستند إلى المخاطر الفعلية والاحتياجات المثبتة.

المرحلة الرابعة: تصميم الهيكل التنظيمي

تُحدّد في هذه المرحلة البنية الإدارية اللازمة لإدارة الحراسة، وموقعها في الهيكل العام للمنشأة، ومستويات القيادة والإشراف، ومسؤوليات العاملين، وخطوط الاتصال والتبعية.

كما تُنظّم العلاقة بين إدارة الحراسة والإدارات التشغيلية والفنية وإدارة السلامة والطوارئ وتقنية المعلومات، وتُحدّد آليات التنسيق مع الجهات الخارجية المختصة وفق القوانين واللوائح النافذة.

ويُراعى أن يكون الهيكل واضحًا وقابلًا للتطبيق، وأن يمنع ازدواجية المسؤوليات أو وجود مهام جوهرية دون جهة محددة تتولاها، مع مراعاة التناسب بين حجم التنظيم واحتياجات المنشأة.

المرحلة الخامسة: إعداد السياسات والإجراءات

تُصاغ السياسات والإجراءات اللازمة لتنظيم أعمال الحراسة في الظروف العادية والاستثنائية، على أن تكون متسقة مع الهيكل التنظيمي ونتائج تقييم المخاطر والمتطلبات القانونية.

وتشمل هذه المرحلة تحديد نطاق كل سياسة، والمسؤول عن اعتمادها وتنفيذها، والصلاحيات المرتبطة بها، وآليات التوثيق والإبلاغ والمراجعة. كما ينبغي إعداد نماذج السجلات والتقارير ذات الصلة، وتنظيم حفظ الوثائق وتحديد صلاحيات الاطلاع عليها.

ويُشترط أن تكون الإجراءات مفهومة للعاملين وقابلة للتطبيق، وأن تُختبر ملاءمتها قبل اعتمادها النهائي كلما اقتضت طبيعتها ذلك.

المرحلة السادسة: تحديد الموارد والأنظمة اللازمة

تُقدّر الاحتياجات البشرية والتقنية والمالية اللازمة لتطبيق النموذج، استنادًا إلى نتائج التشخيص وتقييم المخاطر والسياسات المعتمدة.

ويشمل ذلك تحديد أعداد العاملين ومؤهلاتهم، واحتياجات التدريب، والأنظمة التقنية المطلوبة، ومتطلبات التشغيل والصيانة والتحديث، ووسائل الاتصال والتوثيق، والموارد اللازمة للاستجابة للطوارئ واستمرارية الأعمال.

وتُرتب الأولويات وفق مستوى المخاطر وأهمية الوظائف الحيوية، مع مراعاة الكلفة الكلية للتشغيل والصيانة والتطوير، وعدم الاكتفاء بتكلفة الشراء الأولية عند تقييم الحلول التقنية.

المرحلة السابعة: إعداد خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال

تُعد الخطط اللازمة للتعامل مع الحوادث والأزمات، مع تحديد الحالات التي تستدعي تفعيلها، والجهات المسؤولة عن القيادة، ومسارات الإبلاغ والتصعيد، والموارد المتاحة، وآليات التنسيق مع الجهات المختصة.

كما تُحدد الوظائف التي ينبغي استمرارها أو استعادتها على سبيل الأولوية، والحد الأدنى من الموارد اللازمة لذلك، والبدائل المناسبة عند تعطل الأنظمة أو انقطاع بعض الخدمات.

وينبغي أن تكون الخطط متكاملة فيما بينها، وألا تتعارض ترتيبات الحراسة مع متطلبات السلامة والإخلاء والإنقاذ. كما يلزم اختبارها دوريًا للتحقق من قابليتها للتنفيذ في ضوء الموارد والظروف الفعلية.

المرحلة الثامنة: تدريب العاملين واختبار الجاهزية

يُنفذ برنامج تدريبي يتناسب مع الوظائف والمسؤوليات، ويشمل المهارات المهنية والإجرائية اللازمة، ومبادئ السلامة، والاتصال والإبلاغ، وتوثيق الحوادث، وحماية المعلومات، والتعامل مع الجمهور.

ويمتد التدريب إلى التمارين المكتبية والوظيفية واختبارات الاتصال والتنسيق، وفق طبيعة المنشأة ومستوى المخاطر. ويجب ألا يقتصر التقييم على حضور البرامج التدريبية، بل ينبغي أن يقيس قدرة العاملين على تطبيق الإجراءات وفهم مسؤولياتهم والتصرف ضمن حدود اختصاصاتهم.

وتُستخدم نتائج التمارين والاختبارات لتحديد الاحتياجات التدريبية الإضافية، ومعالجة أوجه القصور قبل أن تؤثر في الأداء الفعلي.

المرحلة التاسعة: تقييم الأداء ومعالجة أوجه القصور

بعد تطبيق المنظومة، تُقاس كفاءتها باستخدام مؤشرات أداء محددة، إلى جانب المراجعة النوعية للحوادث والسجلات والتمارين وملاحظات الجهات الرقابية.

وتشمل عملية التقييم مدى الالتزام بالإجراءات، وجاهزية الموارد البشرية، وموثوقية الأنظمة التقنية، وسرعة الإبلاغ، وكفاءة التعامل مع الحوادث، ونسبة تنفيذ الإجراءات التصحيحية في المدد المحددة.

وينبغي تفسير المؤشرات في ضوء طبيعة المنشأة ومستوى المخاطر وظروف التشغيل، وعدم اعتبار تحسن الأرقام وحده دليلاً كافياً على فاعلية المنظومة. كما يجب تحليل الأسباب الكامنة وراء أوجه القصور، وتحديد الإجراءات المناسبة لمعالجتها، ومتابعة تنفيذها والتحقق من أثرها.

المرحلة العاشرة: مراجعة المنظومة وتطويرها دورياً

تمثل المراجعة الدورية المرحلة التي تضمن استمرار صلاحية النموذج وملاءمته للواقع المتغير. وتشمل إعادة النظر في تقييم المخاطر، ومراجعة السياسات والإجراءات، والتحقق من كفاءة الموارد والأنظمة، وتحديث خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال.

كما ينبغي الاستفادة من نتائج الحوادث الفعلية والتمارين والتدقيق والتقييم، ومن التغيرات القانونية والتنظيمية والتقنية التي تؤثر في متطلبات الحماية.

ولا يُقصد بالتطوير المستمر إجراء تغييرات متكررة دون مبرر، بل اعتماد تحسينات تستند إلى أدلة وملاحظات موثقة، وتُرتب بحسب أهميتها وأثرها المتوقع، مع تحديد المسؤوليات والموارد والمدة اللازمة لتنفيذها.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق النموذج

يتوقف نجاح النموذج المقترح على توافر مجموعة من المتطلبات المؤسسية والتنظيمية التي تضمن الانتقال من التصور النظري إلى التطبيق العملي. ولا يكفي اعتماد النموذج في وثيقة رسمية ما لم تُهيأ الظروف اللازمة لتنفيذه ومراجعته وتطويره.

أولاً: دعم الإدارة العليا

يُعد دعم الإدارة العليا شرطاً أساسياً لتوفير الموارد، واعتماد السياسات، وتحديد الأولويات، وإزالة المعوقات التنظيمية التي قد تحد من كفاءة منظومة الحراسة.

ويظهر هذا الدعم في القرارات المعتمدة، وتخصيص الميزانيات المناسبة، ومتابعة نتائج التقييم، والاستجابة للملاحظات الجوهرية، وتعزيز ثقافة الالتزام والمساءلة. كما يتطلب إدماج متطلبات الحماية في التخطيط العام للمنشأة، بدل التعامل معها بوصفها نشاطاً منفصلاً عن أهدافها التشغيلية.

ثانياً: وضوح المسؤوليات

تستلزم فاعلية التطبيق تحديداً دقيقاً للمسؤوليات والصلاحيات، بدءاً من الإدارة العليا، مروراً بإدارة الحراسة والمشرفين والعاملين، وصولاً إلى الإدارات الفنية والتشغيلية والجهات المساندة. ويجب أن يكون كل اختصاص جوهري مسنداً إلى جهة معلومة، وأن تكون آليات التنسيق والإبلاغ والتصعيد محددة، بما يمنع تضارب القرارات أو تأخر الاستجابة بسبب غموض المسؤولية.

كما ينبغي توثيق التعديلات التي تطرأ على الاختصاصات، وإبلاغ العاملين المعنيين بها، والتحقق من فهمهم لما يترتب عليها من واجبات وحدود مهنية.

ثالثاً: توافر الموارد

يتطلب التطبيق الفعال توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة. ويشمل ذلك تأهيل العاملين، وصيانة الأنظمة، وتحديث التجهيزات، وتوفير وسائل الاتصال والتوثيق، ودعم التدريب والتمارين.

وينبغي أن يستند تخصيص الموارد إلى تقييم المخاطر والأولويات التشغيلية، مع مراعاة كلفة دورة حياة الأنظمة، والقدرة على صيانتها، وتوافر البدائل عند تعطلها. كما ينبغي مراجعة الميزانية دورياً للتحقق من توافقها مع الاحتياجات الفعلية والتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.

رابعاً: كفاءة العاملين

لا تتحقق فاعلية المنظومة من خلال وجود الإجراءات المكتوبة وحدها، بل تتطلب عاملين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لتنفيذها.

ويقتضي ذلك اعتماد معايير مناسبة للاختيار والتأهيل، وتوفير تدريب مستمر، وتقييم الأداء الفردي والجماعي، ومعالجة فجوات الكفاءة. كما يجب تعزيز الانضباط المهني، والالتزام بالضوابط القانونية، واحترام كرامة الأشخاص وخصوصيتهم، والمحافظة على سرية المعلومات التي يقتضي العمل حمايتها.

وتزداد أهمية هذا الجانب عند التعامل مع الحوادث والظروف الاستثنائية، التي تتطلب وضوحاً في التصرف وقدرة على التواصل والتنسيق واتخاذ القرارات ضمن حدود الاختصاص.

خامساً: تكامل المعلومات

يعتمد التنسيق الفعال على توافر معلومات دقيقة ومحدثة، ووصولها إلى الجهات المخولة في الوقت المناسب. ولذلك ينبغي تنظيم تدفق المعلومات بين إدارة الحراسة والإدارات الأخرى والجهات المختصة، وفق إجراءات واضحة تحدد مصادر المعلومات ومسؤوليات تحديثها وصلاحيات الاطلاع عليها.

ويشمل ذلك توحيد النماذج والسجلات قدر الإمكان، وضبط آليات الإبلاغ، وحماية البيانات من الوصول أو الاستخدام غير المصرح به، ووضع ترتيبات تضمن استمرار تداول المعلومات الضرورية عند تعطل بعض الأنظمة.

ولا يعني التكامل إتاحة جميع المعلومات لجميع العاملين، بل تحقيق التوازن بين متطلبات التنسيق ومبدأ الحد من الوصول إلى المعلومات بحسب الحاجة والاختصاص.

سادساً: التعاون بين الجهات

تتطلب حماية المنشآت الحيوية تعاوناً منظماً بين إدارة المنشأة والجهات الأمنية المختصة وخدمات الطوارئ والجهات المنظمة للقطاع ومقدمي الخدمات ذوي الصلة.

ويتحقق هذا التعاون من خلال تحديد قنوات الاتصال، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتنظيم تبادل المعلومات وفق القانون، وإجراء التمارين المشتركة عند الحاجة، ومراجعة نتائج التنسيق بعد الحوادث والتمارين.

كما ينبغي مراعاة اختلاف الاختصاصات القانونية والإدارية بين الجهات، وعدم افتراض أن التعاون يلغي استقلال مسؤوليات كل جهة أو يجيز تجاوز الصلاحيات المقررة لها.

سابعاً: وجود نظام فعال للمراجعة والتقييم

يحتاج النموذج إلى نظام مؤسسي يقيس مستوى الالتزام وفاعلية الإجراءات وكفاءة الموارد والأنظمة، ويحدد أوجه القصور ويضمن متابعتها حتى الإغلاق.

ويشمل ذلك مؤشرات أداء مناسبة، ومراجعات دورية، وتدقيقاً داخلياً، وتقييماً مستقلاً عند الحاجة، وآليات موثقة لتسجيل الملاحظات والإجراءات التصحيحية.

كما ينبغي أن ترتبط نتائج التقييم بقرارات الإدارة بشأن التدريب والميزانية والتحديث التقني وتعديل السياسات، حتى تتحول المراجعة من نشاط توثيقي إلى أداة فعلية لتحسين الأداء.

المبحث الرابع: حدود النموذج وآفاق تطويره

على الرغم من أن النموذج المقترح يوفر إطارًا عامًا لبناء منظومة متكاملة لتأمين حراسة المنشآت الحيوية، فإن تطبيقه يظل مرتبطًا بمجموعة من العوامل التي تحدد نطاق الاستفادة منه ودرجة التكيف المطلوبة. ولذلك ينبغي النظر إليه بوصفه إطارًا مرئيًا قابلاً للتطوير، لا وصفة موحدة تُطبق دون مراعاة اختلاف البيئات والاحتياجات.

أولاً: اختلاف متطلبات المنشآت بحسب القطاع والحجم

تختلف المنشآت الحيوية في طبيعة وظائفها، وحجم عملياتها، وعدد العاملين والمستفيدين منها، ومدى اعتمادها على الأنظمة التقنية والخدمات الخارجية. وتنعكس هذه الاختلافات على طبيعة المخاطر ومتطلبات الحماية ومستوى الموارد اللازم.

فما يلائم منشأة صحية قد لا يلائم منشأة للطاقة أو المياه أو النقل أو الاتصالات؛ إذ تتباين الأولويات التشغيلية والالتزامات التنظيمية واحتياجات الاستجابة والاستمرارية من قطاع إلى آخر.

ومن ثم، ينبغي تكيف النموذج مع خصائص كل منشأة، مع المحافظة على المبادئ المشتركة، مثل تقييم المخاطر ووضوح المسؤوليات والالتزام القانوني والتدريب والرقابة والتحسين المستمر.

ثانياً: تأثير البيئة القانونية والتنظيمية

يتأثر تطبيق النموذج بالتشريعات واللوائح والتعليمات النافذة، وباختصاصات الجهات الحكومية والتنظيمية ذات الصلة. وقد تختلف المتطلبات القانونية باختلاف القطاع أو نوع المنشأة أو طبيعة الخدمة المقدمة.

ولذلك ينبغي مراجعة الإطار القانوني والتنظيمي قبل اعتماد النموذج، والتحقق من توافق السياسات والإجراءات معه، وعدم الاكتفاء بالمعايير الإدارية العامة عند وجود متطلبات قانونية خاصة.

وفي السياق اليمني، يتطلب التطبيق العملي التحقق من النصوص التشريعية واللوائح والتعليمات النافذة ذات الصلة بوزارة الداخلية والإدارة العامة للمنشآت، إلى جانب التشريعات الخاصة بالسلامة والطوارئ وحماية العاملين والزوار. كما يلزم التثبت من الجهات المختصة والصلاحيات المقررة لها وفق النصوص الرسمية، وعدم بناء الإجراءات على افتراضات غير موثقة بشأن الاختصاص أو النفاذ القانوني.

ثالثاً: التغير المستمر في طبيعة المخاطر

تتغير المخاطر تبعاً للتطورات التقنية والتشغيلية والاقتصادية والاجتماعية، كما قد تنشأ مخاطر جديدة نتيجة الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية أو الخدمات الخارجية أو الترابط بين المنشآت.

وقد يؤدي تغير أحد مكونات البيئة التشغيلية إلى التأثير في مكونات أخرى؛ فتعطل خدمة تقنية، على سبيل المثال، قد ينعكس على الاتصال أو التوثيق أو استمرارية بعض العمليات. ولذلك لا يمكن افتراض ثبات تقييم المخاطر أو صلاحية الخطط والإجراءات إلى أجل غير محدد. ويقتضي التعامل مع هذه المتغيرات اعتماد مراجعات دورية، ورصد المؤشرات ذات الصلة، وتحديث الافتراضات والخطط وفق المعلومات المتاحة، مع تجنب التغيرات غير المدروسة التي قد تضعف اتساق المنظومة.

رابعاً: ضرورة التحديث الدوري

ترتبط صلاحية النموذج بمدى استمرارية مراجعته وتحديثه. فقد تصبح بعض الإجراءات غير ملائمة نتيجة تغير القوانين أو الموارد أو الأنظمة التقنية أو طبيعة المخاطر، وقد تكشف الحوادث والتمارين عن فجوات لم تكن ظاهرة عند مرحلة التصميم. ولهذا ينبغي وضع جدول للمراجعة الدورية، إلى جانب تحديد الحالات التي تستوجب مراجعة استثنائية، مثل وقوع حادث جوهري أو إدخال نظام جديد أو حدوث تغيير تنظيمي مؤثر. ويجب أن تُوثق التعديلات وأسبابها والجهات التي اعتمدتها، وأن يُبلغ بها العاملون المعنيون، وأن يُدرَّبوا على تطبيقها عند الحاجة. كما ينبغي التحقق من أثر التحديث بعد تنفيذه، لضمان معالجة المشكلة المقصودة دون إحداث قصور جديد في جوانب أخرى.

خامساً: فرص الاستفادة من التجارب والدراسات المستقبلية

تتيح التجارب التطبيقية والدراسات المقارنة فرصاً مهمة لتطوير النموذج وتحسين أدوات تقييمه. ويمكن الاستفادة من الحالات المنشورة والمعلومات المتاحة قانوناً، ومن نتائج التمارين والتقييمات المؤسسية، ومن الدراسات المتخصصة في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال والأمن والسلامة.

كما يمكن تطوير دراسات مستقبلية تقارن بين القطاعات الحيوية، وتقيس أثر التدريب والتكامل التقني في جودة الأداء، وتبحث في فاعلية مؤشرات التقييم، ومدى قدرة المنظومات على المحافظة على الوظائف الأساسية عند وقوع الحوادث.

ويُشترط في هذه الدراسات التمييز بين النتائج المستندة إلى بيانات فعلية والاستنتاجات النظرية، وتوثيق مصادر المعلومات، ومراعاة حدود التعميم، وحماية المعلومات الحساسة. ومن شأن ذلك أن يعزز القيمة العلمية للنموذج، ويتيح تطويره على أساس المعرفة المتراكمة والأدلة القابلة للفحص.

خاتمة الفصل

خلص هذا الفصل إلى تقديم نموذج متكامل مقترح لتأمين حراسة المنشآت الحيوية، يجمع بين القيادة والحوكمة، وتقييم المخاطر، وتنظيم الموارد البشرية، والسياسات والإجراءات، والتكامل التقني، وإدارة الطوارئ، واستمرارية الأعمال، والرقابة والتحسين المستمر.

وقد بُني النموذج على تصور مفاده أن كفاءة الحراسة لا تُقاس بعدد العاملين أو حجم التجهيزات وحدهما، وإنما بقدرة المنظومة على أداء وظائفها وفق إطار قانوني واضح، وإجراءات قابلة للتطبيق، وموارد ملائمة، وآليات فعالة للتنسيق والاستجابة والتقييم. كما أن الحماية الفعالة لا

تنفصل عن سلامة الأشخاص، واحترام الحقوق، والمحافظة على استمرارية الخدمات الأساسية.

وتتوقف قابلية النموذج للتطبيق على حسن تشخيص الواقع، ودقة تحديد الأصول والوظائف الحيوية، وموضوعية تقييم المخاطر، ووضوح المسؤوليات، وكفاءة العاملين، وتوافر الموارد، وانتظام المراجعة. كما تتطلب مراعاة خصوصية كل منشأة، وتكييف الإجراءات مع بيئتها القانونية والتنظيمية والتشغيلية.

وبناءً على ذلك، لا يمثل النموذج نهاية عملية التطوير، بل إطارًا مرجعيًا تبدأ منه المراجعة المؤسسية المستمرة. فكلما ارتبطت القرارات بالمعلومات الموثوقة، واستندت المعالجة إلى تحليل الأسباب، وخضعت الإجراءات للتقييم والتحديث، ازدادت قدرة منظومة الحراسة على التكيف مع المتغيرات، والحد من آثار الحوادث، والمحافظة على الوظائف الحيوية للمنشأة. وبهذا يكتمل البناء الموضوعي للكتاب من خلال الانتقال من تأصيل المفاهيم والمبادئ، إلى بيان المتطلبات القانونية والتنظيمية، ثم عرض أساليب التخطيط والتشغيل وإدارة الظروف الاستثنائية، وصولاً إلى تقديم إطار متكامل للتطبيق والتقييم والتطوير. وتظل القيمة العملية لهذا الإطار مرهونة بمدى تحويله إلى سياسات وإجراءات معتمدة، وتدريب العاملين عليها، وقياس نتائج تنفيذها، ومراجعتها في ضوء الواقع والأدلة المستجدة.

الخاتمة العامة للكتاب

النتائج والتوصيات وآفاق التطوير

يمثل تأمين حراسة المنشآت الحيوية أحد المكونات الأساسية لحماية الأصول والمرافق التي يرتبط بها استمرار الخدمات الضرورية للمجتمع، والمحافظة على سلامة العاملين والمستفيدين، والحد من آثار الحوادث والاضطرابات التي قد تؤثر في انتظام العمل واستقرار الخدمات. وقد أظهرت المحاور التي تناولها هذا الكتاب أن كفاءة الحراسة لا تتحقق بمجرد توفير الأفراد أو تركيب الأنظمة التقنية، وإنما تقوم على منظومة متكاملة تتفاعل فيها القيادة الإدارية، والتخطيط القائم على تقييم المخاطر، والسياسات والإجراءات، والموارد البشرية المؤهلة، والتقنيات المساندة، وإدارة الطوارئ، واستمرارية الأعمال، والرقابة والتطوير المستمر.

وانطلاقاً من ذلك، فإن تطوير نظم حراسة المنشآت الحيوية يستلزم الانتقال من النظرة التي تحصر الحراسة في أداء مهام يومية محددة إلى منظور مؤسسي أشمل، يجعل الحماية جزءاً من منظومة إدارة المنشأة، ويربطها بأهدافها التشغيلية، والتزاماتها القانونية، ومسؤولياتها تجاه العاملين والجمهور، وقدرتها على مواجهة الظروف الاعتيادية والاستثنائية. ولا يتحقق هذا الانتقال إلا من خلال وضوح المسؤوليات، وتكامل الإجراءات، والتناسب بين التدابير ومستوى المخاطر، والاستعداد المسبق، والتعلم المستمر من الحوادث والتجارب والتمارين.

وفي ضوء ما سبق، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات التي تمثل خلاصة المحاور العلمية والتنظيمية والتطبيقية للكتاب، وتؤسس لاتجاه عملي يمكن الاستفادة منه عند تصميم نظم الحراسة وتقييمها وتطويرها.

أولاً: النتائج الرئيسية للكتاب

1 أهمية المبادئ المؤسسية في بناء نظم حراسة فعالة

تقوم منظومة حراسة المنشآت الحيوية الفعالة على مبادئ أساسية، في مقدمتها الوقاية والاستباق، والتناسب بين مستوى الحماية وطبيعة المخاطر، ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، والتكامل بين الموارد البشرية والإجراءات التشغيلية والتقنيات الأمنية، واستمرارية الجاهزية. وتمثل هذه المبادئ إطاراً مرجعياً لتصميم المنظومة وتشغيلها وتقييمها، مع ضرورة تكييفها وفق طبيعة كل منشأة وحجمها ووظائفها والبيئة القانونية والتنظيمية التي تعمل فيها. وتبرز أهمية هذه المبادئ في أنها تمنع التعامل مع الحراسة بوصفها مجموعة من المهام المنفصلة، وتوجه نحو بناء نظام مترابط تتحدد فيه المسؤوليات، وتتكامل فيه الوسائل، وتخضع مكوناته للمراجعة والتقييم. كما تساعد على الحد من الازدواجية في الاختصاصات، ومعالجة الفجوات التنظيمية، وتحسين استخدام الموارد المتاحة.

2 أثر التخطيط المسبق في كفاءة الاستجابة للحوادث

أوضح تناول التخطيط للحراسة وإدارة الحوادث والطوارئ أن الاستجابة الفعالة لا تبدأ عند وقوع الحادث، بل تتأسس قبل ذلك من خلال تحديد المخاطر المحتملة، وإعداد الخطط المناسبة، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد مسارات الإبلاغ والتصعيد، وتوفير الموارد اللازمة، وتدريب العاملين على الأدوار الموكلة إليهم.

ويسهم التخطيط المسبق في تقليل الارتباك عند وقوع الحوادث، وتحسين التنسيق بين الجهات المعنية، ودعم اتخاذ القرار في ظل نقص المعلومات أو عدم اليقين. غير أن فاعلية الخطط لا تُقاس بمجرد وجودها في الوثائق، وإنما بمدى واقعيّتها وقابليّتها للتنفيذ، ووضوحها للعاملين، وتناسبها مع المخاطر الفعلية، ونجاح الاختبارات الدورية في الكشف عن أوجه القصور ومعالجتها.

ومن ثم، فإن التخطيط عملية مستمرة تتطلب المراجعة والتحديث كلما تغيرت طبيعة المنشأة أو مواردها أو بيئتها التشغيلية، أو ظهرت مخاطر جديدة، أو كشفت الحوادث والتمارين عن حاجة إلى تعديل الإجراءات.

3 التكامل بين الحراسة وإدارة المخاطر والسلامة واستمرارية الأعمال

تؤكد موضوعات الكتاب أن حراسة المنشآت الحيوية لا تعمل بمعزل عن إدارة المخاطر والسلامة المهنية وإدارة الطوارئ واستمرارية الأعمال والأمن السيبراني؛ إذ تتداخل هذه المجالات في حماية الأشخاص والأصول، والمحافظة على الوظائف الأساسية، والحد من آثار التعطل.

وتقتضي فاعلية المنظومة تحديد أوجه التكامل بين هذه المجالات، وبيان مسؤوليات كل جهة، وتنظيم تبادل المعلومات، وتوحيد آليات الإبلاغ والتنسيق، مع المحافظة على حدود الاختصاصات والصلاحيات. كما ينبغي مراعاة الاعتماد المتبادل بين الأنظمة والخدمات، لأن تعطل أحد المكونات قد يؤثر في قدرة مكونات أخرى على أداء وظائفها.

ويتربط على ذلك أن نجاح الحراسة لا يُقاس بقدرتها على ضبط الدخول والخروج أو رصد المخالفات فحسب، بل يُنظر إليه أيضًا من خلال إسهامها في دعم سلامة الأشخاص، وتسريع الإبلاغ عن الحوادث، وتيسير أعمال الاستجابة والإنقاذ، والمحافظة على استمرارية الخدمات الحيوية ضمن حدود مسؤولياتها.

4 دور التدريب والرقابة في رفع كفاءة المنظومة

تُعد الموارد البشرية عنصرًا محوريًا في نجاح الحراسة؛ ففاعلية الإجراءات والتقنيات تظل مرتبطة بقدرة العاملين على فهم مسؤولياتهم، والتعامل المهني مع الجمهور، والتعرف إلى المخاطر، والإبلاغ عن الحوادث، وتوثيق الوقائع، وتنفيذ التعليمات المعتمدة.

ويقتضي ذلك بناء برامج تدريبية تستند إلى تحليل الوظائف والاحتياجات الفعلية، وتجمع بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي والتمارين الدورية، مع مراعاة اختلاف متطلبات الوظائف ومستويات المسؤولية. كما ينبغي أن تشمل البرامج الجوانب المهنية والسلوكية، ومبادئ السلامة، وحماية المعلومات والخصوصية، والتعامل مع المواقف الضاغطة، والتنسيق مع الجهات المختصة.

وتتكامل عملية التدريب مع الرقابة والتقييم؛ إذ تساعد المراجعة الإدارية ومؤشرات الأداء والتمارين العملية على تحديد فجوات الكفاءة، وقياس مدى الالتزام بالإجراءات، والتحقق من جاهزية الموارد البشرية والتقنية. ولا تكتمل قيمة هذه الأدوات إلا إذا ترتبت عليها إجراءات تصحيحية واضحة، وتدابير وقائية قابلة للمتابعة، وخطط تطوير تتناسب مع طبيعة القصور وأسبابه.

5 ضرورة الانتقال من الحراسة التقليدية إلى منظومة حماية متكاملة

أظهر البناء الموضوعي للكتاب أن الاقتصار على الحراسة التقليدية، بمعناها الذي يركز على الوجود البشري المباشر وتنفيذ المهام الروتينية، لا يكفي وحده لمواجهة المخاطر المتنوعة والمتراكبة التي قد تتعرض لها المنشآت الحيوية. ويتطلب التطوير بناء منظومة تتكامل فيها القيادة والحوكمة، والموارد البشرية، والسياسات والإجراءات، والأنظمة التقنية، وإدارة المعلومات، والتخطيط للطوارئ، واستمرارية الأعمال، والرقابة والتحسين.

ولا يعني هذا التحول الاستغناء عن العنصر البشري أو إحلال التقنية محله، بل يعني توظيف التقنية لدعم قدرات العاملين، وتحسين دقة المعلومات وسرعة تداولها، وتيسير التوثيق والمتابعة، مع الإبقاء على التحقق البشري والمساءلة الإدارية في القرارات التي تستلزم التقدير المهني.

كما أن المنظومة المتكاملة لا تقوم على كثرة الأنظمة أو ارتفاع تكلفتها بالضرورة، وإنما على ملاءمتها للمخاطر والاحتياجات، وقدرتها على العمل الموثوق، وسهولة صيانتها، وتكاملها مع الإجراءات المعتمدة، ووجود كوادر مؤهلة لإدارتها والاستفادة من مخرجاتها.

6 التحديات التي تواجه تطبيق النماذج الحديثة

تواجه عملية تطوير نظم حراسة المنشآت الحيوية عددًا من التحديات، من أبرزها تفاوت الموارد المالية والبشرية، وتباين مستويات التأهيل، وتعدد الجهات ذات العلاقة، واحتمال تداخل الاختصاصات، وصعوبة المحافظة على استمرارية بعض الأنظمة والخدمات في الظروف الاستثنائية.

وتضاف إلى ذلك تحديات مرتبطة بتحديث التقنيات وصيانتها، وحماية البيانات والخصوصية، ومخاطر الاعتماد المفرط على الأنظمة الآلية، واحتمال تعطل الاتصالات أو الخدمات الخارجية، فضلاً عن التغير المستمر في طبيعة المخاطر والظروف التشغيلية.

وتبين هذه التحديات أن تطبيق النماذج الحديثة لا ينبغي أن يتم بطريقة موحدة أو مفروضة بمعزل عن الواقع، بل من خلال منهج تدريجي يبدأ بتشخيص الوضع الراهن، وتحديد الفجوات، وترتيب الأولويات، ثم تنفيذ التحسينات وفق الموارد المتاحة ومستوى المخاطر، مع قياس النتائج ومراجعة القرارات في ضوء الخبرة العملية.

7 أهمية الأطر القانونية والحوكمة المهنية

لا تنفصل فاعلية الحراسة عن الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكمها؛ إذ يتطلب أداء المهام تحديداً واضحاً للصلاحيات والمسؤوليات، والالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات النافذة، واحترام الكرامة الإنسانية والخصوصية، وتجنب التمييز، وضمان المساءلة عن استخدام الصلاحيات.

وتكتسب هذه الجوانب أهمية خاصة في إجراءات التحقق من الهوية، وتنظيم الدخول والخروج، والتعامل مع المخالفات والحوادث، وجمع المعلومات وحفظها، وإعداد التقارير وتبادلها. وينبغي أن تستند هذه الإجراءات إلى أساس قانوني واضح، وأن تُنفذ في حدود الاختصاص، مع مراعاة الضرورة والتناسب حيثما ينطبقان، وتوفير آليات مناسبة للرقابة والتظلم والمراجعة.

وفي السياق اليمني، يتطلب التطبيق العملي مراجعة التشريعات الوطنية واللوائح والتعليمات النافذة ذات الصلة، والتحقق من الاختصاصات المقررة للجهات المعنية، بما فيها وزارة الداخلية والإدارة العامة للمنشآت، بحسب الأحوال والنطاق التنظيمي المعمول به. ولا يغني النموذج الإداري العام عن التحقق القانوني المتخصص قبل اعتماده أو تطبيقه في منشأة بعينها.

8 أهمية بناء نموذج قابل للتكيف والتطوير

خلص البناء التركيبي للكتاب إلى إمكانية تنظيم متطلبات الحراسة ضمن نموذج متكامل يبدأ بتشخيص الوضع الراهن، وتحديد الأصول والوظائف الحيوية، وتقييم المخاطر، وتصميم الهيكل التنظيمي، وإعداد السياسات والإجراءات، وتوفير الموارد والأنظمة، وإعداد خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال، ثم تدريب العاملين واختبار الجاهزية وتقييم الأداء. وتكمن قيمة هذا النموذج في تقديم إطار منظم يساعد على الربط بين الجوانب النظرية ومتطلبات التطبيق، دون افتراض أن جميع المنشآت تحتاج إلى الترتيبات نفسها أو تواجه المخاطر ذاتها. ولذلك ينبغي أن يكون النموذج قابلاً للتعديل وفق طبيعة القطاع وحجم المنشأة وأهمية خدماتها والبيئة القانونية والتشغيلية المحيطة بها.

ثانياً: التوصيات العامة

استناداً إلى النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات الآتية بوصفها مقترحات تطويرية تستلزم مواءمتها مع التشريعات النافذة، والاختصاصات المؤسسية، والموارد المتاحة، وطبيعة المخاطر في كل منشأة.

1 التوصيات التشريعية والتنظيمية

1. مراجعة الأطر القانونية والتنظيمية ذات الصلة بحراسة المنشآت الحيوية، والتحقق من وضوح الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات، ومعالجة ما قد يظهر من تداخل أو قصور في التنظيم.
2. إعداد سياسات مؤسسية مكتوبة للحراسة، تحدد أهدافها ونطاقها ومسؤوليات تنفيذها وآليات اعتمادها ومراجعتها.
3. وضع توصيفات وظيفية واضحة لمختلف مستويات القيادة والإشراف والتنفيذ، وربطها بالمسؤوليات المهنية ومتطلبات التأهيل والمساءلة.
4. اعتماد آليات موحدة لتوثيق الحوادث والملاحظات والمخالفات، والإبلاغ عنها، وحفظ السجلات ذات الصلة، وفق الضوابط القانونية والتنظيمية.
5. تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة المهنية، ووضع آليات دورية لمراجعة الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة.
6. مراعاة حقوق الإنسان والخصوصية وعدم التمييز عند إعداد الإجراءات الأمنية، وضمان توافقها مع القانون وحدود الاختصاص.

2 التوصيات المتعلقة بتقييم المخاطر والتخطيط

1. اعتماد منهجية موثقة لتحديد الأصول والوظائف الحيوية، وتحليل المخاطر، وتقدير احتمالية الحدوث وشدة الأثر، وترتيب أولويات المعالجة.

٢. تحديث سجلات المخاطر بصورة دورية، وربط نتائج التقييم بخطط الحراسة والتدريب والميزانية والصيانة والاستعداد للطوارئ.
٣. إعداد خطط متكاملة للطوارئ واستمرارية الأعمال، تحدد الوظائف ذات الأولوية، والحد الأدنى من الموارد اللازمة، ومسؤوليات التفعيل والتنسيق والتعافي.
٤. إجراء تحليل لأثر انقطاع الأعمال لتحديد الخدمات التي قد يؤدي توقفها إلى آثار جوهريّة، وتقدير المدد المقبولة للانقطاع وفق طبيعة الخدمة والالتزامات التنظيمية.
٥. مراعاة المخاطر المترابطة والاعتماد المتبادل بين الأنظمة والمنشآت والموردين، وعدم الاقتصر على دراسة المخاطر المنفردة.
٦. مراجعة الخطط عند حدوث تغيرات جوهريّة في المنشأة أو مواردها أو بيئتها التشغيلية، أو عند ظهور نتائج جديدة من الحوادث والتمارين والتقييمات.

3 التوصيات المتعلقة بالموارد البشرية والتدريب

١. بناء برامج تدريب وتأهيل تستند إلى تحليل الوظائف والكفاءات المطلوبة والفجوات الفعلية في الأداء.
٢. وضع متطلبات واضحة للتأهيل المهني قبل إسناد المهام، مع تنظيم التدريب المستمر بحسب طبيعة الوظيفة ومستوى المسؤولية.
٣. إدراج مهارات الاتصال والإبلاغ وكتابة التقارير والتعامل المهني مع الجمهور ومبادئ السلامة وحماية المعلومات ضمن البرامج الأساسية.
٤. تنفيذ تمارين دورية لاختبار خطط الطوارئ، والتحقق من جاهزية العاملين، وقياس فاعلية الاتصال والتنسيق بين الجهات المعنية.
٥. مراعاة تنظيم ساعات العمل والراحة والمواعيد، ومتابعة الإجهاد والإرهاق الوظيفي؛ لما لذلك من أثر في الانتباه وجودة الأداء وسلامة العاملين.
٦. ربط نتائج تقييم الأداء بالخطط التدريبية والتطوير المهني، مع اعتماد إجراءات عادلة وواضحة للمساءلة ومعالجة أوجه القصور.

4 التوصيات المتعلقة بالتقنيات والتحول الرقمي

١. اختيار الأنظمة التقنية وفق تقييم موثق للاحتياجات والمخاطر، مع مراعاة الكفاءة التشغيلية والاعتمادية والصيانة والتكلفة الكلية على مدى الاستخدام.
٢. تطوير التكامل بين أنظمة المراقبة والإنذار والتحكم في الدخول وإدارة الحوادث، بما يحسن تدفق المعلومات ويحد من الازدواجية والأخطاء.
٣. تعزيز التنسيق بين مسؤولي الحراسة وفرق تقنية المعلومات والأمن السيبراني، بما يضمن حماية الأنظمة الرقمية الداعمة للأمن المادي واستمرارية عملها.
٤. وضع ضوابط واضحة لصلاحيات الوصول إلى البيانات والأنظمة، وتنظيم حفظ المعلومات وتداولها، ومراعاة الخصوصية ومتطلبات الاحتفاظ بالسجلات.
٥. استخدام تطبيقات التحليل الذكي والذكاء الاصطناعي بوصفها أدوات مساندة للقرار، مع التحقق من دقة مخرجاتها، ومراعاة حدودها، والإبقاء على الإشراف البشري والمساءلة.

٦. إعداد خطط للتعامل مع الأعطال التقنية وانقطاع الاتصالات، واختبار البدائل التشغيلية بصورة دورية.
٧. تنفيذ مشاريع التحول الرقمي على مراحل، وربط التوسع التقني بنتائج التقييم والتدريب وتوافر الموارد اللازمة للتشغيل والصيانة.

5 التوصيات المتعلقة بإدارة الحوادث والأزمات

١. توحيد المبادئ العامة للإبلاغ عن الحوادث وتصنيفها وتقييمها الأولي وتوثيقها، مع تكييف الإجراءات التفصيلية وفق طبيعة المنشأة والاختصاصات المعتمدة.
٢. تحديد مستويات واضحة للاستجابة والتصعيد الإداري، وتعيين الجهات المسؤولة عن القيادة والتنسيق والاتصال في الظروف الاستثنائية.
٣. تنظيم التعاون مع الجهات الأمنية المختصة والدفاع المدني والخدمات الطبية والإسعافية والجهات المنظمة للقطاع، وفق الأطر القانونية والترتيبات المعتمدة.
٤. إعطاء الأولوية لحماية الأرواح وسلامة الأشخاص، وضمان عدم تعارض الإجراءات الأمنية مع أعمال الإنقاذ والإخلاء والاستجابة للطوارئ.
٥. إجراء مراجعات منهجية بعد الحوادث والتمارين، للتمييز بين الأسباب المباشرة والجذرية، وتحديد الإجراءات التصحيحية والوقائية، ومتابعة تنفيذها.
٦. تنظيم الاتصال أثناء الأزمات من خلال قنوات معتمدة ورسائل واضحة ودقيقة، مع الحد من تداول المعلومات غير الموثوقة وحماية المعلومات الحساسة.
٧. وضع معايير موثقة للعودة إلى التشغيل الطبيعي، تشمل التحقق من السلامة والجاهزية، وتقييم الأضرار، واعتماد استئناف الخدمات من الجهات المخولة.

6 التوصيات المتعلقة بالرقابة وقياس الأداء

١. تطوير مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس، ترتبط بأهداف الحراسة ومستوى المخاطر وطبيعة المنشأة.
٢. الجمع بين المؤشرات الكمية والتقييم النوعي؛ لتجنب الحكم على الكفاءة استنادًا إلى الأرقام وحدها.
٣. توحيد تعريفات المؤشرات وطرق احتسابها، ولا سيما مؤشرات زمن الإبلاغ والاستجابة، لضمان إمكان المقارنة بين الفترات والجهات المعنية.
٤. تنفيذ مراجعات داخلية دورية، والاستفادة من التقييم المستقل حيثما كان مناسبًا، والتحقق من الالتزام القانوني والتنظيمي.
٥. إنشاء آلية لمتابعة الملاحظات والتوصيات، تحدد المسؤول عن التنفيذ والمدة الزمنية ومؤشرات التحقق من الإغلاق.
٦. ربط نتائج الرقابة والتقييم بقرارات التدريب والميزانية والصيانة والتطوير، بما يضمن تحويل نتائج المراجعة إلى تحسينات عملية.

ثالثًا: متطلبات التطبيق العملي للنموذج المقترح

إن تحويل المبادئ والتوصيات السابقة إلى نتائج عملية يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات المؤسسية التي تضمن استدامة التطبيق وفاعليته.

أول هذه المتطلبات دعم الإدارة العليا، من خلال اعتماد السياسات، وتحديد المسؤوليات، وتوفير الموارد، ومتابعة مؤشرات الأداء. فالحراسة ليست مسؤولية إدارة منفردة بمعزل عن بقية وحدات المنشأة، وإنما هي وظيفة مؤسسية تتطلب تعاون الإدارات التشغيلية والإدارية والفنية، كلٌّ في حدود اختصاصه.

وثانيها وضوح الإطار التنظيمي، بحيث تُحدد خطوات التبعية والاتصال، وتُمنع الازدواجية غير الضرورية في الاختصاصات، وتُعرف آليات التنسيق والإبلاغ والتصعيد. ويجب أن يواكب ذلك توثيق الإجراءات في أدلة مهنية واضحة، يسهل الرجوع إليها وتحديثها. وثالثها توافر الموارد المناسبة، بما يشمل الكوادر المؤهلة، والأنظمة التقنية القابلة للصيانة، ووسائل الاتصال، وميزانيات التدريب والتحديث. ولا يشترط لتحقيق الفاعلية توفير أعلى مستوى تقني متاح في جميع الحالات، بل المطلوب هو اختيار الحلول التي تتناسب مع المخاطر والاحتياجات والقدرات التشغيلية.

ورابعها بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الالتزام والإبلاغ المبكر والتعلم من الأخطاء، وتوازن بين المساءلة المهنية والتحسين المستمر. فالتعامل مع الملاحظات والحوادث ينبغي ألا يقتصر على تحديد المسؤولية بعد وقوع الخلل، بل يجب أن يمتد إلى فهم أسبابه التنظيمية والتقنية والبشرية، واتخاذ ما يلزم لمنع تكراره.

أما خامسها، فيتمثل في اعتماد دورة مستمرة للتطوير تبدأ بالتشخيص والتخطيط، ثم التنفيذ والتدريب، فالتقييم والمراجعة، وتنتهي بتعديل الإجراءات وتحسين الموارد. وتتيح هذه الدورة التعامل مع النموذج المقترح بوصفه إطاراً قابلاً للتطوير، لا صيغة جامدة يفترض صلاحها لجميع المنشآت وفي جميع الظروف.

رابعاً: آفاق البحث والدراسات المستقبلية

على الرغم من أهمية الأطر النظرية والتنظيمية في بناء نظم الحراسة، فإن تطوير الممارسة المهنية يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تختبر فاعلية النماذج المقترحة، وتكشف الفروق بين القطاعات، وتوفر مؤشرات تساعد على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة. وفي هذا السياق، يمكن اقتراح المجالات البحثية الآتية:

١. دراسة واقع نظم حراسة المنشآت الحيوية في الجمهورية اليمنية: من خلال تحليل الأطر التنظيمية والممارسات المؤسسية، وتحديد جوانب القوة والقصور، ورصد التحديات المرتبطة بالموارد البشرية والتقنية والبيئة التشغيلية، وفق منهجية بحثية تراعي القيود القانونية ومتطلبات حماية المعلومات.
٢. تطوير نموذج وطني مرجعي لحراسة المنشآت الحيوية: يقوم على المبادئ المشتركة بين القطاعات، مع إتاحة تكييف المتطلبات وفق طبيعة كل قطاع وحجم المنشأة ومستوى المخاطر.
٣. قياس العلاقة بين التدريب وكفاءة الاستجابة للحوادث: من خلال دراسة أثر البرامج التدريبية والتمارين العملية في تحسين الإبلاغ والتنسيق والالتزام بالإجراءات.
٤. تطوير مؤشرات لقياس نضج منظومة الحراسة: تشمل الحوكمة وإدارة المخاطر والتدريب والتكامل التقني وإدارة الحوادث واستمرارية الأعمال والتحسين المستمر.

٥. دراسة التكامل بين الأمن المادي والأمن السيبراني: مع التركيز على حوكمة الأنظمة المشتركة، وحماية البيانات، وإدارة الصلاحيات، واستمرارية الخدمات الرقمية الداعمة للتشغيل.
 ٦. تحليل أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في أعمال الحراسة: مع تقييم الموثوقية والخصوصية والتحيز المحتمل في المخرجات الآلية، وحدود الاعتماد على التقنية، ودور الإشراف البشري.
 ٧. دراسة إدارة المخاطر المترابطة بين المنشآت الحيوية: ولا سيما الاعتماد المتبادل بين الطاقة والمياه والاتصالات والنقل والصحة، وأثر الانقطاعات المتزامنة في استمرارية الخدمات.
 ٨. تقييم فاعلية خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال: من خلال تحليل نتائج التمارين والحوادث المنشورة قانونًا، وقياس مدى قابلية الخطط للتنفيذ، وتحديد العوامل المؤثرة في التعافي.
 ٩. دراسة الجوانب القانونية والمهنية للحراسة: بما يشمل حدود الصلاحيات، وحماية الخصوصية، والمسؤولية عن الإهمال والتقصير، وآليات الرقابة والمساءلة.
 ١٠. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات: لتحديد المتطلبات المشتركة والعناصر التي تستلزم التكييف، واستخلاص ممارسات يمكن الاستفادة منها بعد التحقق من ملاءمتها للسياق المحلي.
- وينبغي أن تستند هذه الدراسات إلى بيانات موثوقة ومناهج واضحة، وأن تميز بين النتائج المستخلصة من الأدلة المتاحة والتوصيات المقترحة، مع مراعاة سرية المعلومات الحساسة وعدم نشر تفاصيل قد تضر بأمن المنشآت أو سلامة العاملين والمستفيدين.

								الملاحق:
								الملاحق التطبيقية لكتاب تأمين حراسة المنشآت الحيوية
								ملحق (١): نموذج استرشادي لتقييم مخاطر المنشآت الحيوية
								أولاً: البيانات العامة
							المعلومات	البيان
								اسم المنشأة
								
							☐ حكومي ☐ طاقة ☐ مياه ☐ صحي ☐ نقل ☐ اتصالات ☐ صناعي ☐ غير ذلك	القطاع
								الإدارة المختصة
								موقع المنشأة
								
							/...../.....	تاريخ التقييم
								الجهة المنفذة للتقييم
								مسؤول التقييم
								
							/...../.....	تاريخ المراجعة القادمة

						ثانيًا: الهدف من التقييم
			ويشمل التقييم المخاطر الأمنية والتشغيلية والتقنية والبيئية والبشرية، إضافة إلى مخاطر انقطاع الخدمات والاعتماد المتبادل بين الأنظمة.			
						ثالثًا: تحديد الأصول والوظائف الحيوية
م	الأصل أو الوظيفة الحيوية	طبيعة الأهمية	أثر التعطل المحتمل	أولوية الحماية		
1				☐ عالية ☐ متوسطة ☐ منخفضة		
2				☐ عالية ☐ متوسطة ☐ منخفضة		
3				☐ عالية ☐ متوسطة ☐ منخفضة		
4				☐ عالية ☐ متوسطة ☐ منخفضة		
5				☐ عالية ☐ متوسطة ☐ منخفضة		

								رابعًا: تحديد المخاطر وتقديرها
								يُقدَّر كل خطر وفق معيارين:
								احتمالية الحدوث: مدى إمكانية وقوع الحادث في ضوء المعلومات المتاحة والسجلات السابقة والظروف التشغيلية.
								شدة الأثر: حجم النتائج المحتملة للحادث على الأرواح والأصول والخدمات والبيئة والالتزامات القانونية.
								أ. مقياس احتمالية الحدوث
							الوصف العام	التصنيف
								الدرجة
							احتمال وقوع الخطر ضعيف جدًا وفق المعلومات المتاحة.	نادرة
							قد يقع الخطر، لكن وقوعه غير متوقع في الظروف المعتادة.	غير مرجحة
							يمكن وقوع الخطر في بعض الظروف.	ممكنة
							توجد مؤشرات أو ظروف تجعل وقوع الخطر مرجحًا.	مرجحة
							يتوقع وقوع الخطر بدرجة مرتفعة ما لم تُتخذ تدابير مناسبة.	شبه مؤكدة
								ب. مقياس شدة الأثر
							الوصف العام	التصنيف
								الدرجة
							أثر محدود يمكن احتواؤه بالموارد المعتادة.	طفيف
							أثر يستلزم تدخلًا محدودًا دون تعطيل جوهري للخدمات.	بسيط
							أثر يؤثر في بعض العمليات ويتطلب موارد إضافية للمعالجة.	متوسط
							أثر كبير في السلامة أو الأصول أو استمرارية الخدمات.	جسيم
							أثر بالغ قد يهدد الأرواح أو يؤدي إلى انقطاع واسع للخدمات الحيوية.	كارثي
								ج. حساب مستوى الخطر
								مستوى الخطر = درجة الاحتمالية x درجة شدة الأثر.
							الأولوية العامة للمعالجة	مستوى الخطر
								النتيجة
							المعالجة وفق الإجراءات المعتادة، مع المتابعة.	منخفض
							تحديد تدابير مناسبة للحد من الخطر ومراجعتها.	متوسط
							إعطاء الخطر أولوية في المعالجة ومتابعة التنفيذ.	مرتفع
							رفعه إلى مستوى الإدارة المختصة لاتخاذ قرار عاجل ومناسب.	شديد
								هذه الحدود تصنيف استرشادي مقترح، ويجب اعتمادها أو تعديلها وفق سياسة إدارة المخاطر المعتمدة في المنشأة. كما ينبغي ألا يؤدي انخفاض الدرجة الحسابية إلى إهمال خطر ذي عواقب كارثية محتملة، خصوصًا إذا تعلق بسلامة الأرواح أو استمرارية خدمة أساسية.

خامسًا: جدول تقييم المخاطر						
م	وصف الخطر	الأثر المحتمل	الاحتمالية (١-٥)	شدة الأثر (١-٥)	النتيجة	مستوى الخطر
1			...	...	...	
2			...	...	...	
3			...	...	...	
4			...	...	...	
5			...	...	...	

							سادسًا: اعتماد نتائج التقييم
							أبرز المخاطر ذات الأولوية:
							الإجراءات المطلوبة:
							الموارد اللازمة للمعالجة:
							الجهة المسؤولة عن التنفيذ:
							موعد المراجعة:
							مسؤول التقييم:
							مدير الإدارة المختصة:
							اعتماد الإدارة العليا:

ملحق (٢): نموذج سجل المخاطر وآليات تحديثه ومتابعته								
أولاً: بيانات السجل								
البيان				المعلومات				
اسم المنشأة								
الإدارة المسؤولة عن السجل								
رقم إصدار السجل								
تاريخ الإعداد				/...../.....				
آخر تحديث				/...../.....				
مسؤول إدارة المخاطر								
ثانياً: سجل المخاطر								
يستخدم هذا السجل لحصر المخاطر التي جرى تحديدها، وتوثيق مستوياتها، والإجراءات المتخذة لمعالجتها، ومتابعة التغير في مستوى كل خطر.								
رقم الخطر	وصف الخطر	مصدره أو أسبابه	الأثر المحتمل	المستوى الأولي	التدابير القائمة	الإجراءات الإضافية المطلوبة	المسؤول	الموعد المستهدف
R-01								
R-02								
R-03								
R-04								
ثالثاً: متابعة إجراءات معالجة المخاطر								
رقم الخطر	الإجراء المعتمد	المسؤول عن التنفيذ	تاريخ البدء	الموعد المستهدف	نسبة الإنجاز	نتيجة المتابعة	الحاجة إلى التصعيد	
.....					...%		☐ نعم ☐ لا	
.....					...%		☐ نعم ☐ لا	
.....					...%		☐ نعم ☐ لا	

رابعًا: مراجعة مستوى الخطر بعد المعالجة							
رقم الخطر	المستوى قبل المعالجة	التدابير المنفذة	المستوى بعد المعالجة	هل بقي الخطر مقبولاً؟	القرار		
.....				☐ نعم ☐ لا			
.....				☐ نعم ☐ لا			
لا يعني تنفيذ إجراء المعالجة بالضرورة زوال الخطر؛ لذلك يجب إعادة تقديره، والتحقق من فاعلية التدابير، وتوثيق أي مخاطر متبقية تحتاج إلى قبول رسمي أو معالجة إضافية.							
خامسًا: ضوابط تحديث السجل							
يُراجع سجل المخاطر دوريًا، وكذلك عند وقوع حادث مؤثر، أو تغيير في طبيعة التشغيل، أو إدخال نظام جديد، أو تغير المتطلبات القانونية، أو ظهور معلومات مؤثقة تستدعي إعادة التقييم.							
مسؤول السجل:							
المراجع:							
تاريخ المراجعة:/...../.....							

								ملحق (٣): نموذج خطة الحراسة الأمنية للمنشآت الحيوية
								أولاً: البيانات الأساسية للخطة
								البيان
							المعلومات	اسم المنشأة
								
								الجهة المشرفة
								
								الإدارة المسؤولة عن الحراسة
								
								رقم الخطة وإصدارها
								
								تاريخ إعداد الخطة
								/...../.....
								تاريخ المراجعة
								/...../.....
								الجهة المعتمدة
								
								مستوى سرية الوثيقة
								وفق التصنيف المعتمد لدى الجهة
								ثانيًا: الهدف من الخطة
								
								ثالثًا: نطاق التطبيق
								
								تطبق الخطة على أعمال الحراسة والأطراف المشمولة بها وفق الأنظمة المعتمدة، مع تحديد نطاق المسؤولية والتنسيق مع الإدارات الأخرى والجهات المختصة.
								نطاق التطبيق:
								
								الفئات المشمولة:
								
								الأنشطة المستثناة، إن وجدت، وأساس استثنائها:
								

				رابعاً: الأهداف التشغيلية
				1 المحافظة على سلامة العاملين والزوار والمستفيدين.
				2 تنظيم الدخول والخروج وفق التصاريح والصلاحيات المعتمدة.
				3 رفع مستوى الالتزام المهني لدى العاملين في الحراسة.
				4 ضمان سرعة الإبلاغ عن الحوادث والملاحظات.
				5 المحافظة على جاهزية وسائل الاتصال والأنظمة المساندة.
				6 دعم تنفيذ خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال.
				7 توثيق الأداء ومراجعته وتحسينه بصورة دورية.
				خامساً: توزيع المسؤوليات
	جهة الرجوع	حدود الصلاحيات	المسؤوليات الرئيسية	الجهة أو الوظيفة
	الجهة الإشرافية المختصة	وفق الاختصاص النظامي	اعتماد السياسات والموارد والقرارات الرئيسية	الإدارة العليا
	الإدارة العليا	وفق التفويض المعتمد	الإشراف على تنفيذ الخطة ومتابعة الأداء	مدير الحراسة
	مدير الحراسة	وفق الوصف الوظيفي	متابعة الالتزام والإبلاغ عن الملاحظات	المشرف الميداني
	المشرف المختص	وفق القانون والتعليمات	تنفيذ الإجراءات والإبلاغ عن الوقائع	أفراد الحراسة
	المسؤول المختص	وفق صلاحيات الوصول والتشغيل	متابعة التنبيهات وتوثيقها وإبلاغ المسؤولين	غرفة المراقبة
	قائد الاستجابة المعتمد	وفق خطة الطوارئ	تنسيق إجراءات الطوارئ واستمرارية الاتصال	منسق الطوارئ
	الإدارة المختصة	وفق الاختصاص	دعم التشغيل والصيانة والسلامة وتقنية المعلومات	الإدارات المساندة

سادسًا: الإجراءات العامة للحراسة				
المجال	الإجراء المعتمد	المسؤول	وسيلة التوثيق	
الدخول والخروج	التحقق من التصاريح وفق الصلاحيات		سجل الدخول	
متابعة الأنظمة	التحقق من الحالة التشغيلية والإبلاغ عن الأعطال		سجل المتابعة	
الإبلاغ	رفع البلاغات وفق مسار الاتصال المعتمد		سجل الحوادث	
التسليم والاستلام	توثيق حالة العمل والملاحظات القائمة		نموذج المناوبة	
الطوارئ	تطبيق الخطة المعتمدة والتنسيق مع المختصين		سجل الحدث	
حماية المعلومات	الالتزام بصلاحيات الاطلاع والتداول		سجل الوصول عند الاقتضاء	
سابقًا: الموارد المطلوبة				
نوع المورد	الاحتياج المقدر	المتاح	الفجوة	
الموارد البشرية				
التدريب والتأهيل				
الاتصالات				
الأنظمة التقنية				
معدات السلامة				
الموارد المالية				
ثامناً: المتابعة والتقييم				
مؤشرات متابعة تنفيذ الخطة:				
الجهة المسؤولة عن التقييم:				
دورية التقارير:				
آلية معالجة أوجه القصور:				
موعد المراجعة الدورية:				
تأسعًا: الاعتماد				
إعداد:				
مراجعة:				
اعتماد:				
التاريخ:/...../.....				

ملحق (٤): نموذج تقرير المناوبة اليومية لأفراد الحراسة			
أولاً: البيانات الأساسية			
البيان	المعلومات		
اسم المنشأة			
الإدارة أو القسم			
تاريخ المناوبة	/...../.....		
الفترة الزمنية	من إلى		
اسم المشرف			
عدد العاملين المكلفين			
اسم مستلم المناوبة			
اسم مسلم المناوبة			
ثانياً: حالة العمل خلال المناوبة			
المجال	الحالة	الملاحظات	
الالتزام بخطة العمل	☐ مستوفي ☐ مستوفي جزئياً ☐ غير مستوفي		
حضور العاملين	☐ مكتمل ☐ يوجد نقص		
وسائل الاتصال	☐ تعمل ☐ تحتاج إلى متابعة		
الأنظمة المساندة	☐ تعمل ☐ توجد أعطال		
السجلات والتوثيق	☐ مكتملة ☐ تحتاج إلى استكمال		
الملاحظات التشغيلية	☐ لا توجد ☐ توجد ملاحظات		

ثالثاً: الوقائع والملاحظات				
م	وقت الواقعة	وصف مختصر للواقعة أو الملاحظة	الإجراء المتخذ	الجهة التي أبلغت
1				
2				
3				
4				
رابعاً: الأعطال والاحتياجات				
م	وصف العطل أو الاحتياج	أثره في العمل	جهة الإبلاغ	الإجراء المطلوب
1				
2				
خامساً: التسليم والاستلام				
الملاحظات التي تستلزم المتابعة:				
.....				
المهام التي لم تُنجز وأسباب ذلك:				
.....				
المستندات أو السجلات المسلمة:				
.....				
توقيع مسلم المناوبة:				
توقيع مستلم المناوبة:				
اعتماد المشرف:				

ملحق (٥): نموذج توثيق الحوادث والملاحظات الأمنية والتشغيلية	
أولاً: البيانات التعريفية	
البيان	المعلومات
رقم البلاغ	
اسم المنشأة	
تاريخ الحادث	/...../.....
وقت اكتشاف الحادث	
وقت الإبلاغ	
الجهة المبلغة	
تصنيف الحادث	
مستوى الأولوية الأولي	☐ عادي ☐ مرتفع ☐ عاجل وفق نظام التصنيف المعتمد
ثانياً: وصف الحادث	
	
	
مصدر المعلومات:	
☐ مشاهدة مباشرة.	
☐ إفادة أحد العاملين.	
☐ إفادة أحد الزوار أو المستفيدين.	
☐ تنبيه صادر عن نظام تقني.	
☐ مصدر آخر:	

				ثالثًا: الآثار الأولية
			الوصف	مجال الأثر
				سلامة الأشخاص
				الممتلكات والأصول
				استمرارية الخدمات
				الأنظمة التقنية
				الالتزامات القانونية أو التنظيمية
				رابعًا: الإجراءات المتخذة
م	الإجراء	وقت التنفيذ	الجهة المنفذة	النتيجة الأولية
1				
2				
3				
4				
				خامسًا: الإبلاغ والإحالة
	وقت الإبلاغ	وسيلة الإبلاغ	اسم المسؤول المتلقي	الجهة
				الإدارة المختصة
				إدارة السلامة
				الجهة الأمنية المختصة، عند الحاجة
				خدمات الطوارئ، عند الحاجة
				سادسًا: الأدلة والمرفقات
م	نوع المستند أو المرفق	مصدره	تاريخ حفظه	
1				
2				
3				
				سابعًا: المتابعة والإغلاق
				هل تتطلب الواقعة تحقيقًا إداريًا؟ ☐ نعم ☐ لا.
				هل أُحيلت إلى جهة مختصة؟ ☐ نعم ☐ لا.
				هل توجد إجراءات تصحيحية مطلوبة؟ ☐ نعم ☐ لا.
				هل أثرت الواقعة في استمرارية الخدمات؟ ☐ نعم ☐ لا.
				هل أغلقت الواقعة؟ ☐ نعم ☐ لا.
				مبررات الإغلاق أو استمرار المتابعة:
				معد التقرير:
				المراجع:
				المعتمد:
				تاريخ الإغلاق، إن تم:/...../.....

ملحق (٦): نموذج متابعة الإجراءات التصحيحية والوقائية				
أولاً: البيانات العامة				
البيان				
المعلومات				
اسم المنشأة				
الإدارة المختصة				
رقم الإجراء				
مصدر الإجراء				
☐ حادث ☐ تدقيق ☐ تقييم مخاطر ☐ تمرين ☐ شكوى ☐ مراجعة دورية				
تاريخ فتح الإجراء/...../.....				
المسؤول عن المتابعة				
ثانياً: وصف حالة عدم المطابقة أو القصور				
وصف المشكلة:				
.....				
.....				
المتطلب أو الإجراء الذي لم يتحقق:				
.....				
الأدلة أو المعلومات التي استند إليها التقييم:				
.....				
الأثر الفعلي أو المحتمل:				
.....				
ثالثاً: تحليل الأسباب				
نوع السبب				
النتائج				
السبب المباشر				
السبب الجذري المحتمل				
العوامل البشرية أو التنظيمية				
العوامل التقنية أو التشغيلية				
العوامل الأخرى				

رابعًا: خطة الإجراء التصحيحي والوقائي				
م	الإجراء المطلوب	نوعه	المسؤول	الموارد المطلوبة
1		☐ تصحيحي ☐ وقائي		
2		☐ تصحيحي ☐ وقائي		
3		☐ تصحيحي ☐ وقائي		
خامسًا: متابعة التنفيذ				
م	الإجراء	نسبة الإنجاز	أدلة التنفيذ	نتيجة التحقق
1		...%		
2		...%		
3		...%		
سادسًا: التحقق من الفاعلية				
هل عولج السبب الذي أدى إلى المشكلة؟ ☐ نعم ☐ جزئيًا ☐ لا.				
هل انخفض احتمال تكرار المشكلة؟ ☐ نعم ☐ لا.				
هل ظهرت آثار جانبية للإجراء؟ ☐ نعم ☐ لا.				
هل يتطلب الأمر تعديل السياسات أو التدريب؟ ☐ نعم ☐ لا.				
هل يلزم فتح إجراء إضافي؟ ☐ نعم ☐ لا.				
نتيجة التحقق:				
.....				
.....				
القرار النهائي: ☐ إغلاق الإجراء ☐ تمديد المتابعة ☐ إعادة المعالجة.				
.....				
المسؤول عن التنفيذ:				
المتحقق من الفاعلية:				
اعتماد الإغلاق:				
التاريخ:/...../.....				

ملحق (٧): نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الحراسة				
أولاً: البيانات الأساسية				
البيان		المعلومات		
اسم المنشأة				
الإدارة أو القسم				
المسمى الوظيفي				
عدد العاملين المشمولين بالتقييم				
الجهة المنفذة للتقييم				
تاريخ التقييم		/...../.....		
ثانياً: تحديد الكفاءات المطلوبة				
يستخدم الجدول لتحديد المهارات والمعارف التي تتطلبها الوظيفة، ثم مقارنتها بمستوى الكفاءة الحالي لتحديد الفجوات التدريبية.				
م	الكفاءة المطلوبة	المستوى المطلوب	المستوى الحالي	الفجوة
1	الاتصال والإبلاغ			
2	التعامل المهني مع الجمهور			
3	إعداد التقارير وتوثيق الحوادث			
4	مبادئ السلامة والإسعافات الأولية			
5	التعرف إلى المخاطر والإبلاغ عنها			
6	حماية المعلومات والخصوصية			
7	إجراءات الطوارئ والإخلاء			
8	استخدام الأنظمة التقنية المصرح بها			
9	التسليم والاستلام وإدارة السجلات			
10	العمل الجماعي وإدارة المواقف الضاغطة			
يمكن استخدام مقياس من خمس درجات للكفاءة:				
1	يحتاج إلى تدريب تأسيسي.			
2	يمتلك معرفة أولية ويحتاج إلى تدريب إضافي.			
3	يؤدي المهام الأساسية بمستوى مقبول.			
4	يؤدي المهام بكفاءة جيدة.			
5	يمتلك كفاءة عالية ويمكنه دعم تدريب الآخرين ضمن صلاحياته.			

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية				
م	البرنامج التدريبي	الفئة المستهدفة	عدد المستفيدين	نوع التدريب
1	الاتصال والإبلاغ المهني			☐ نظري ☐ عملي
2	توثيق الحوادث وإعداد التقارير			☐ نظري ☐ عملي
3	السلامة والإسعافات الأولية			☐ نظري ☐ عملي
4	التعامل مع الطوارئ والإخلاء			☐ نظري ☐ عملي
5	حماية المعلومات والخصوصية			☐ نظري ☐ عملي
6	استخدام الأنظمة التقنية			☐ نظري ☐ عملي
رابعاً: الخطة الزمنية والموارد				
البرنامج		المدة	المدرّب أو الجهة المنفذة	التكلفة التقديرية
.....				
.....				
.....				
خامساً: تقييم أثر التدريب				
المؤشر		قبل التدريب	بعد التدريب	طريقة القياس
المعرفة النظرية				اختبار معرفي
الأداء العملي				ملاحظة مباشرة
جودة التقارير				مراجعة عينات
الالتزام بالإجراءات				تقييم وظيفي
الاستعداد للطوارئ				تمرين معتمد
الاحتياجات التدريبية ذات الأولوية:				
.....				
التوصيات:				
.....				
مسؤول التدريب:				
مدير الإدارة:				
تاريخ اعتماد الخطة:/...../.....				

ملحق (٨): نموذج تقييم كفاءة منظومة الحراسة وقياس مؤشرات أدائها	
أولاً: بيانات التقييم	
البيان	المعلومات
اسم المنشأة	
الإدارة محل التقييم	
الفترة التي يغطيها التقييم	من إلى
الجهة المنفذة	
نوع التقييم	☐ داخلي ☐ مستقل ☐ دوري ☐ بعد حادث أو تمرين
تاريخ التقييم	/...../.....
ثانياً: معايير تقييم المنظومة	
يُقيّم كل معيار باستخدام مقياس من خمس درجات:	
١: ضعيف جداً.	
٢: ضعيف.	
٣: مقبول.	
٤: جيد.	
٥: ممتاز.	
م	معايير التقييم
1	وضوح الهيكل التنظيمي والمسؤوليات
2	الالتزام بالسياسات والإجراءات
3	جاهزية الموارد البشرية
4	كفاءة التدريب والتأهيل
5	موثوقية الأنظمة التقنية
6	كفاءة توثيق الحوادث والإبلاغ عنها
7	فاعلية إدارة المخاطر
8	الجاهزية للطوارئ
9	كفاءة التنسيق بين الإدارات والجهات
10	حماية المعلومات والخصوصية
11	كفاءة الرقابة والمراجعة
12	فاعلية الإجراءات التصحيحية والتحسين
ثالثاً: مؤشرات الأداء الرئيسة	
م	المؤشر
1	نسبة إكمال التدريب المطلوب
2	الالتزام بمواعيد الصيانة والفحص
3	زمن الإبلاغ عن الحوادث
4	زمن الاستجابة
5	نسبة إغلاق الإجراءات التصحيحية في موعدها
6	نجاح اختبارات الاتصال والطوارئ
7	جاهزية خطط استمرارية الأعمال
8	تكرار الحوادث
رابعاً: تحليل النتائج	
نقاط القوة:	
.....	

أبرز أوجه القصور:	
.....	
المخاطر التي تتطلب معالجة عاجلة:	
.....	
الإجراءات التصحيحية المقترحة:	
.....	
الاحتياجات المالية والتدريبية:	
.....	
خامسًا: خطة التحسين	
م	مجال التحسين
1	
2	
3	
4	
سادسًا: نتيجة التقييم	
☐ المنظومة تحقق المتطلبات المحددة.	
☐ المنظومة تحقق المتطلبات جزئيًا وتحتاج إلى تحسينات.	
☐ المنظومة تحتاج إلى معالجة أوجه قصور جوهرية.	
☐ يلزم تقييم إضافي للتحقق من مسائل محددة.	
رئيس فريق التقييم:	
ممثل الإدارة محل التقييم:	
اعتماد الجهة المختصة:	
التاريخ:/...../.....	

ملحق (٩): نموذج استرشادي لاختبار الجاهزية التشغيلية واستمرارية الأعمال		
أولاً: البيانات العامة		
البيان	المعلومات	
اسم المنشأة		
الإدارة المسؤولة		
تاريخ الاختبار	/...../.....	
نوع الاختبار		
نطاق الاختبار		
مسؤول الاختبار		
الجهات المشاركة		
رقم خطة الطوارئ أو الاستمرارية ذات الصلة		
ثانياً: أهداف الاختبار		
ثالثاً: نطاق الاختبار والسيناريو العام		
نوع الحالة الافتراضية أو الواقعة التي يحاكيها الاختبار:		
☐ انقطاع خدمة أساسية.		
☐ تعطل نظام تقني.		
☐ حادث يؤثر في سلامة الأشخاص.		
☐ تعطل الاتصالات.		
☐ نقص الموارد البشرية.		
☐ حادث يستلزم التنسيق بين جهات متعددة.		
☐ حالة أخرى:		
وصف السيناريو العام:		
		
		
الوظائف والخدمات المشمولة بالاختبار:		
		
الوظائف والخدمات المستثناة وأسباب الاستثناء:		
		
رابعاً: التحقق من جاهزية عناصر الاستجابة		
م	عنصر الجاهزية	معايير التحقق
1	وضوح المسؤوليات	معرفة المشاركين بأدوارهم وصلاحياتهم
2	الاتصال والإبلاغ	القدرة على تمرير المعلومات إلى الجهات المعنية
3	اتخاذ القرار	وضوح جهة القرار ومسار التصعيد
4	الموارد البشرية	توافر الحد الأدنى من الكفاءات المطلوبة
5	الموارد التقنية	توافر البدائل المناسبة للأنظمة الأساسية
6	استمرارية الخدمات	القدرة على استمرار الوظائف ذات الأولوية
7	سلامة الأشخاص	وضوح إجراءات الحماية والإخلاء عند الحاجة
8	التنسيق الخارجي	وضوح آليات التواصل مع الجهات المختصة
9	التوثيق	القدرة على تسجيل القرارات والوقائع
10	التعافي	وضوح شروط العودة إلى التشغيل الطبيعي

خامسًا: سجل تنفيذ الاختبار		
م	الحدث أو المهمة المختبرة	الوقت المحدد
1		
2		
3		
4		
5		
سادسًا: تقييم نتائج الاختبار		
مجال التقييم	النتيجة	الأدلة
سرعة الإبلاغ		
وضوح المسؤوليات		
كفاءة التنسيق		
توافر الموارد		
استمرارية الوظائف الأساسية		
فاعلية اتخاذ القرار		
كفاءة التوثيق		
القدرة على التعافي		
سابعًا: خطة معالجة الملاحظات		
م	الملاحظة	مستوى الأولوية
1		
2		
3		
4		
ثامنًا: التقييم النهائي		
النتيجة العامة للاختبار:		
☐ تحقق الهدف بالكامل.		
☐ تحقق الهدف جزئيًا.		
☐ لم يتحقق الهدف، وتلزم إعادة الاختبار بعد المعالجة.		
أبرز نقاط القوة:		
.....		
.....		
أهم أوجه القصور:		
.....		
التوصيات ذات الأولوية:		
.....		
.....		
موعد الاختبار اللاحق:/...../.....		
.....		
مسؤول الاختبار:		
المراجع:		
اعتماد الإدارة المختصة:		

الفهرست

الباب التمهيدي: الأسس المفاهيمية والمبادئ العامة لحراسة المنشآت الحيوية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمنشآت الحيوية وحراستها

المبحث الأول: مفهوم المنشآت الحيوية وخصائصها

- تعريف المنشآت الحيوية.
- الفرق بين المنشآت الحيوية والمنشآت ذات الأهمية الاستراتيجية والمنشآت الحساسة.
- الخصائص التي تميز المنشآت الحيوية.
- دور المنشآت الحيوية في استقرار المجتمع واستمرار الخدمات الأساسية.

المبحث الثاني: تصنيف المنشآت الحيوية

- منشآت الطاقة والوقود.
- منشآت المياه والصرف الصحي.
- منشآت الصحة والمستشفيات.
- منشآت النقل والموانئ والمطارات.
- منشآت الاتصالات وتقنية المعلومات.
- المنشآت المالية والخدمات الحكومية.
- المنشآت الصناعية والغذائية ذات الأهمية الحيوية.

المبحث الثالث: مفهوم الحراسة والتأمين الأمني

- مفهوم الحراسة الأمنية.
- مفهوم التأمين الأمني للمنشآت.
- العلاقة بين الحراسة والأمن والسلامة وإدارة المخاطر.
- الفرق بين الحراسة التقليدية ومنظومة الحماية المتكاملة.

المبحث الرابع: أهداف حراسة المنشآت الحيوية

- حماية الأرواح.
- حماية الأصول والممتلكات.
- ضمان استمرارية الخدمات.
- المحافظة على النظام والانضباط.
- الحد من المخاطر والخسائر.
- دعم الاستجابة للحوادث والطوارئ.

الفصل الثاني: المبادئ العامة لنظم تأمين الحراسة

المبحث الأول: المبادئ الأساسية للحراسة

- الوقاية والاستباق.
- التناسب بين مستوى الحماية وطبيعة المخاطر.
- وضوح المسؤوليات والصلاحيات.
- التكامل بين الإجراءات والموارد البشرية والتقنيات.
- الاستمرارية والجاهزية.

المبحث الثاني: خصائص النظام الفعال للحراسة

- الشمول.
- المرونة.
- القدرة على التكيف.
- قابلية القياس والتقييم.
- سرعة الاستجابة.
- استمرارية التحسين.

المبحث الثالث: العلاقة بين الحراسة وإدارة المنشأة

- موقع الحراسة في الهيكل التنظيمي.
- العلاقة مع الإدارة العليا.
- العلاقة مع إدارات التشغيل والصيانة والسلامة.
- العلاقة مع الجهات الأمنية وخدمات الطوارئ.
- آليات التنسيق وتبادل المعلومات.

الباب الأول: الأسس القانونية والتنظيمية لحراسة المنشآت الحيوية

الفصل الثالث: الإطار القانوني والتشريعي

المبحث الأول: التشريعات المنظمة لحماية المنشآت

- القوانين الوطنية في الجمهورية اليمنية ذات الصلة.
- اللوائح والتعليمات التنظيمية . في وزارة الداخلية الإدارة العامة للمنشآت
- التشريعات الخاصة بالأمن والسلامة والطوارئ.
- الالتزامات القانونية المتعلقة بحماية العاملين والزوار. وزارة الداخلية الإدارة العامة للمنشآت

المبحث الثاني: المسؤولية القانونية في أعمال الحراسة

- مسؤولية الإدارة.
- مسؤولية المشرفين والعاملين.
- حدود الصلاحيات المهنية.
- المسؤولية عن الإهمال والتقصير.
- توثيق الحوادث والإبلاغ عنها.

المبحث الثالث: حقوق الإنسان والضوابط المهنية

- احترام الكرامة الإنسانية.
- حماية الخصوصية والبيانات الشخصية.
- عدم التمييز.
- ضوابط التفتيش والتحقق من الهوية وفق القانون.
- مبادئ الضرورة والتناسب عند التعامل مع الحوادث.
- ضمان المساءلة والرقابة على استخدام الصلاحيات.

الفصل الرابع: التنظيم الإداري لمنظومة الحراسة

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي

- موقع إدارة الحراسة في الهيكل العام للمنشأة.
- مستويات القيادة والإشراف.
- توزيع الاختصاصات.
- تحديد خطوط الاتصال والتبعية الإدارية.

المبحث الثاني: توصيف الوظائف والمسؤوليات

- مسؤول الأمن أو مدير الحراسة.
- المشرفون الميدانيون.
- أفراد الحراسة.
- مسؤولو غرفة المراقبة.
- منسقو الطوارئ.
- الجهات المساندة.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية

- تحديد الاحتياجات البشرية.
- اختيار العاملين وتأهيلهم.
- توزيع المهام وفق الكفاءة.
- تنظيم المناوبات والإجازات.
- إدارة الإجهاد والإرهاق الوظيفي.
- الانضباط المهني والمساءلة.

الفصل الخامس: السياسات والإجراءات المنظمة للحراسة

المبحث الأول: بناء سياسات الحراسة

- أهداف السياسات.
- نطاق التطبيق.
- المسؤوليات والصلاحيات.
- اعتماد السياسات ومراجعتها.

المبحث الثاني: إجراءات العمل القياسية

- تنظيم دخول العاملين والزوار.
- إدارة التصاريح وفق الصلاحيات.
- تسجيل الوقائع والملاحظات.
- الإبلاغ عن الحوادث.
- التعامل مع المفقودات والممتلكات.
- توثيق عمليات التسليم والاستلام.

المبحث الثالث: إدارة الوثائق والسجلات

- سجلات الحراسة.

- سجلات الحوادث.
- تقارير المناوبات.
- حفظ الوثائق والمعلومات.
- ضبط صلاحيات الاطلاع.
- حماية المعلومات الحساسة.

الباب الثاني: تخطيط وتصميم نظم تأمين حراسة المنشآت الحيوية

الفصل السادس: تحديد متطلبات الحماية وتقييم المخاطر

المبحث الأول: تحديد الأصول والوظائف الحيوية

- حصر الأصول المادية.
- تحديد الأنظمة والخدمات الأساسية.
- تحديد الموارد البشرية ذات الصلة.
- تحليل الاعتماد المتبادل بين الخدمات.
- ترتيب الأولويات وفق أهمية كل وظيفة.

المبحث الثاني: منهجية تحليل المخاطر

- تحديد مصادر المخاطر.
- تحليل احتمالية وقوع الحوادث.
- تقدير الأثر المحتمل.
- إعداد سجل المخاطر.
- تحديد مستويات الأولوية.

المبحث الثالث: معالجة المخاطر

- تجنب المخاطر حيثما أمكن.
- تقليل احتمالات الحوادث وآثارها.
- توزيع المسؤوليات عن المعالجة.
- متابعة الإجراءات التصحيحية.
- مراجعة المخاطر بعد التغيرات التشغيلية.

المبحث الرابع: إعداد مصفوفة المخاطر

يتناول هذا المبحث كيفية بناء مصفوفة لتصنيف المخاطر وفق احتمالية الحدوث وشدة الأثر، وربط نتائجها بمستويات الحماية والتدريب والجاهزية.

الفصل السابع: تصميم منظومة الحراسة المتكاملة

المبحث الأول: مكونات منظومة الحراسة

- العنصر البشري.
- التنظيم الإداري.
- الإجراءات التشغيلية.
- التقنيات الأمنية.

- الاتصالات والإبلاغ.
- الرقابة والتقييم.

المبحث الثاني: التكامل بين عناصر الحماية

- التكامل بين العاملين والأنظمة التقنية.
- التنسيق بين الحراسة والسلامة.
- الربط مع إدارة الطوارئ.
- تبادل المعلومات وفق الصلاحيات.
- تقليل الاعتماد على عنصر واحد في الحماية.

المبحث الثالث: مبادئ تصميم المنظومة

- التناسب مع مستوى المخاطر.
- سهولة التشغيل والصيانة.
- المرونة في مواجهة التغيرات.
- الاعتمادية واستمرارية الخدمة.
- مراعاة متطلبات الإخلاء وسلامة الأشخاص.

الفصل الثامن: التخطيط الإداري والتشغيلي للحراسة

المبحث الأول: إعداد خطة الحراسة

- تحديد الأهداف.
- تحديد نطاق الخطة.
- تحديد المسؤوليات.
- تقدير الموارد.
- تحديد آليات الإشراف والتقييم.

المبحث الثاني: تنظيم المناوبات والمهام

- تقدير الاحتياجات البشرية.
- تنظيم ساعات العمل والراحة.
- ضمان استمرارية الإشراف.
- تحديد آليات التسليم والاستلام.
- إدارة حالات الغياب والتعطل الوظيفي.

المبحث الثالث: التخطيط للموارد والميزانية

- تقدير تكاليف العاملين.
- تكاليف الأنظمة التقنية.
- تكاليف التدريب والتأهيل.
- تكاليف الصيانة والتحديث.
- تحديد أولويات الإنفاق وفق المخاطر.

الفصل التاسع: التقنيات الحديثة في دعم نظم الحراسة

المبحث الأول: أنظمة المراقبة والإنذار

- أنظمة المراقبة المرئية.
- أنظمة الإنذار بالحريق والمخاطر البيئية.
- أنظمة التحكم في الدخول.
- أنظمة اكتشاف الأعطال.
- تكامل الأنظمة وإدارة التنبيهات.

المبحث الثاني: الاتصالات وإدارة المعلومات

- أنظمة الاتصال الداخلي.
- آليات الإبلاغ عن الحوادث.
- إدارة المعلومات التشغيلية.
- استمرارية الاتصالات في حالات الطوارئ.
- حماية البيانات والخصوصية.

المبحث الثالث: الأمن السيرياني وعلاقته بالحراسة

- العلاقة بين الأمن المادي والأمن السيرياني.
- حماية أنظمة المراقبة والتحكم.
- إدارة صلاحيات المستخدمين.
- الاستجابة للأعطال والهجمات الرقمية.
- التنسيق بين فرق الأمن المادي وتقنية المعلومات.

المبحث الرابع: تقييم التقنيات الأمنية

- معايير الاختيار.
- الكفاءة التشغيلية.
- الاعتمادية والصيانة.
- التكلفة والعائد.
- مخاطر الاعتماد المفرط على التقنية.
- دور العامل البشري في التحقق من التنبيهات.

الباب الثالث: إدارة الحراسة في الظروف العادية

الفصل العاشر: تنظيم العمل اليومي للحراسة

المبحث الأول: متطلبات التشغيل اليومي

- الالتزام بخطط العمل.
- تنفيذ إجراءات الحراسة المعتمدة.
- متابعة الحالة التشغيلية للأنظمة.
- الإبلاغ عن الملاحظات.
- المحافظة على الانضباط المهني.

المبحث الثاني: إدارة الدخول والخروج

- التحقق من التصاريح.

- تنظيم حركة العاملين والزوار.
- التعامل مع المقاولين ومقدمي الخدمات.
- إدارة الحالات غير الاعتيادية.
- المحافظة على انسيابية الحركة وسلامة الأشخاص.

المبحث الثالث: الإشراف والمتابعة

- متابعة أداء العاملين.
- مراجعة السجلات.
- التحقق من الالتزام بالإجراءات.
- معالجة الملاحظات.
- إعداد تقارير دورية عن الأداء.

الفصل الحادي عشر: إدارة الحوادث والمخالفات في الظروف العادية

المبحث الأول: تصنيف الحوادث

- الحوادث التشغيلية.
- مخالفات الدخول والإجراءات.
- الحوادث المتعلقة بالسلامة.
- الأعطال التقنية.
- الوقائع التي تستوجب تدخل الجهات المختصة.

المبحث الثاني: إجراءات التعامل مع الحوادث

- اكتشاف الحادث والإبلاغ عنه.
- تقييم الموقف الأولي.
- حماية الأشخاص والممتلكات.
- استدعاء الجهات المختصة عند الحاجة.
- توثيق الوقائع والإجراءات المتخذة.

المبحث الثالث: التحقيق الإداري واستخلاص الدروس

- جمع المعلومات ذات الصلة.
- حفظ السجلات والأدلة وفق القانون.
- تحليل الأسباب المباشرة والجذرية.
- تحديد المسؤوليات.
- إعداد الإجراءات التصحيحية والوقائية.

الفصل الثاني عشر: الرقابة على أداء الحراسة وضمان الجودة

المبحث الأول: الرقابة الإدارية

- التفتيش الإداري.
- مراجعة السجلات.
- التحقق من الالتزام بالإجراءات.
- متابعة تنفيذ التعليمات.

- توثيق حالات عدم المطابقة.
- المبحث الثاني: قياس الأداء**

- مؤشرات الانضباط والالتزام.
- سرعة الإبلاغ عن الحوادث.
- كفاءة معالجة التنبيهات.
- مستوى الجاهزية.
- نتائج التدقيق والتقييم.

المبحث الثالث: التحسين المستمر

- تحديد جوانب القصور.
- وضع خطط التحسين.
- متابعة الإجراءات التصحيحية.
- تقييم أثر التحسين.
- تحديث الإجراءات وفق نتائج المراجعة.

الباب الرابع: إدارة الحراسة في الظروف الاستثنائية

يُعد هذا الباب من أهم أجزاء الكتاب؛ لأنه يوضح كيفية المحافظة على وظائف الحراسة الأساسية، مع التكيف مع الظروف التي تتجاوز الافتراضات التشغيلية المعتادة.

الفصل الثالث عشر: مفهوم الظروف الاستثنائية وأنواعها

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للظروف الاستثنائية

- مفهوم الظروف الاستثنائية.
- خصائص البيئة التشغيلية غير المستقرة.
- الفرق بين الحوادث الاعتيادية والأزمات والطوارئ.
- أثر الاستثناءات على قرارات الإدارة.

المبحث الثاني: تصنيف الظروف الاستثنائية

- الكوارث الطبيعية.
- الحرائق والحوادث الصناعية الكبرى.
- الأزمات الصحية.
- انقطاع الخدمات الأساسية.
- الاضطرابات العامة.
- التهديدات الأمنية.
- الأعطال التقنية واسعة النطاق.

المبحث الثالث: الآثار المحتملة للظروف الاستثنائية

- زيادة الضغط على العاملين.
- تعطل الاتصالات.
- نقص الموارد.

- ارتفاع أعداد المراجعين أو المتضررين.
- تعطل بعض الأنظمة.
- تعقيد عملية اتخاذ القرار.

الفصل الرابع عشر: التخطيط المسبق للحراسة في الظروف الاستثنائية

المبحث الأول: إعداد خطط الطوارئ

- تحديد الحالات التي تستدعي تفعيل الخطة.
- توزيع المسؤوليات.
- تحديد مسارات الإبلاغ.
- تحديد الموارد اللازمة.
- تنظيم التنسيق مع الجهات المختصة.

المبحث الثاني: مستويات الاستجابة

- الاستجابة للحوادث المحدودة.
- التعامل مع الحوادث المؤثرة في التشغيل.
- إدارة الأزمات التي تتطلب تنسيقًا متعدد الجهات.
- آليات التصعيد الإداري.
- ضوابط العودة إلى الوضع الطبيعي.

المبحث الثالث: استمرارية أعمال الحراسة

- تحديد الوظائف التي لا يمكن إيقافها.
- تحديد الحد الأدنى من الموارد اللازمة.
- توفير البدائل البشرية والتقنية.
- تنظيم استمرارية الاتصال.
- معالجة الاعتماد على مورد أو نظام واحد.

الفصل الخامس عشر: القيادة واتخاذ القرار أثناء الأزمات

المبحث الأول: تنظيم القيادة في الظروف الاستثنائية

- تحديد جهة القيادة المسؤولة.
- توزيع الاختصاصات.
- إنشاء قنوات الاتصال.
- تحديد مسؤوليات الإبلاغ والتنسيق.
- تنظيم العلاقة بين إدارة المنشأة والجهات الخارجية.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار في ظروف عدم اليقين

- جمع المعلومات والتحقق منها.
- تقييم الخيارات المتاحة.
- ترتيب الأولويات.
- مراعاة سلامة العاملين والجمهور.
- توثيق القرارات ومراجعتها.

المبحث الثالث: الاتصال وإدارة المعلومات أثناء الأزمة

- إعداد رسائل واضحة ودقيقة.
- تنظيم التواصل الداخلي.
- التنسيق مع الجهات المختصة.
- الحد من انتشار المعلومات غير الموثوقة.
- حماية المعلومات الحساسة.
- مراعاة متطلبات الإفصاح والخصوصية.

الفصل السادس عشر: الإجراءات العامة للحراسة أثناء الظروف الاستثنائية

المبحث الأول: المحافظة على سلامة الأشخاص

- تحديد مصادر الخطر.
- تنظيم الإخلاء عند الضرورة.
- مساعدة الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تقديم الدعم الأولي ضمن حدود التدريب والاختصاص.
- التنسيق مع خدمات الإسعاف والطوارئ.

المبحث الثاني: تنظيم الحركة والوصول

- إدارة تدفق الأشخاص.
- تنظيم دخول فرق الطوارئ.
- التحقق من صلاحيات الدخول وفق الإجراءات المعتمدة.
- المحافظة على سلامة مسارات الإخلاء.
- ضمان عدم تعارض الإجراءات الأمنية مع عمليات الإنقاذ.

المبحث الثالث: المحافظة على الوظائف الحيوية

- تحديد الخدمات التي يجب استمرارها.
- إعطاء الأولوية للوظائف الحرجة.
- الاستفادة من البدائل التشغيلية.
- التنسيق بين الحراسة وفرق التشغيل والصيانة.
- توثيق القرارات والتغيرات التشغيلية.

المبحث الرابع: استعادة الوضع التشغيلي الطبيعي

- تقييم سلامة المنشأة.
- التحقق من جاهزية الأنظمة.
- مراجعة صلاحية العودة إلى التشغيل.
- توثيق الأضرار والحوادث.
- استخلاص الدروس المستفادة.

ملاحظة منهجية: تُعرض الإجراءات في هذا الفصل بوصفها أطرًا إدارية ومبادئ عامة قابلة للتكييف، بينما تُحفظ التفاصيل التشغيلية الحساسة، مثل نقاط الضعف الأمنية وطرق تجاوز أنظمة الحماية، خارج المحتوى المنشور.

الباب الخامس: التكامل بين الحراسة وإدارة المخاطر والأزمات واستمرارية الأعمال

الفصل السابع عشر: إدارة المخاطر المتقدمة في المنشآت الحيوية

المبحث الأول: منهجيات تقييم المخاطر

- التحليل النوعي والكمي للمخاطر.
- تحليل احتمالية الحدوث وشدة الأثر.
- ترتيب أولويات المعالجة.
- مراجعة المخاطر المتغيرة.

المبحث الثاني: تحليل أثر انقطاع الأعمال

- تحديد الخدمات الأساسية.
- تحليل آثار التوقف.
- تحديد الحد الأقصى المقبول للانقطاع.
- تحديد الموارد والأنظمة اللازمة للتعافي.

المبحث الثالث: إدارة المخاطر المترابطة

- الترابط بين الأنظمة التقنية والمادية.
- الاعتماد المتبادل بين المنشآت.
- مخاطر الموردين والخدمات الخارجية.
- أثر الانقطاع المتزامن لعدة خدمات.

الفصل الثامن عشر: إدارة الأزمات والكوارث

المبحث الأول: مراحل إدارة الأزمات

- الوقاية والاستعداد.
- الاكتشاف والإنذار.
- الاستجابة.
- احتواء الآثار.
- التعافي.
- التقييم والتعلم.

المبحث الثاني: التنسيق بين الجهات

- إدارة المنشأة.
- الجهات الأمنية المختصة.
- الدفاع المدني وخدمات الإطفاء.
- الخدمات الطبية والإسعافية.
- الجهات المنظمة للقطاع.
- الجهات المسؤولة عن استمرارية الخدمات العامة.

المبحث الثالث: التمارين والتدريبات

- التمارين المكتبية.

- تمارين اختبار الاتصالات.
 - تمارين التنسيق بين الجهات.
 - التمارين الوظيفية.
 - التمارين الشاملة وفق مستوى المخاطر.
 - تقييم نتائج التمارين وإغلاق الملاحظات.
- الفصل التاسع عشر: استمرارية الأعمال والتعافي من الحوادث**
- المبحث الأول: التخطيط لاستمرارية الأعمال**

- تحديد نطاق الخطة.
- تحديد العمليات ذات الأولوية.
- تحليل آثار الانقطاع.
- تحديد الموارد البديلة.
- تحديد مسؤوليات استمرارية الأعمال.

المبحث الثاني: التعافي التشغيلي

- استعادة الأنظمة والخدمات.
- إعادة توزيع الموارد.
- التحقق من سلامة المنشأة.
- إدارة التراكم في الأعمال.
- التنسيق مع المستفيدين والجهات المعنية.

المبحث الثالث: مراجعة خطط الاستمرارية

- اختبار الخطط.
- تقييم قابليتها للتنفيذ.
- معالجة أوجه القصور.
- تحديث الافتراضات.
- ربط نتائج الاختبارات بالميزانية والتدريب.

الفصل العشرون: نماذج تطبيقية من قطاعات المنشآت الحيوية

يُخصص هذا الفصل لدراسة الفروق بين القطاعات، مع استخدام نماذج افتراضية أو حالات منشورة ومعلومات متاحة قانوناً.

المبحث الأول: منشآت الطاقة

- طبيعة الخدمات الحرجة.
- متطلبات التنسيق بين الحراسة والتشغيل والسلامة.
- مخاطر الانقطاع والحوادث الصناعية.
- استمرارية الخدمات والتعافي.

المبحث الثاني: منشآت المياه والصحة

- حماية استمرارية الخدمات الأساسية.
- تنظيم الدخول أثناء حالات الضغط والطوارئ.

- المحافظة على سلامة العاملين والمستفيدين.
- التعامل مع انقطاع الموارد أو تعطل الأنظمة.

المبحث الثالث: الموانئ والمطارات والنقل

- إدارة الحشود والحركة.
- التنسيق بين الجهات العاملة.
- التعامل مع تعطل الأنظمة.
- استمرارية حركة النقل والخدمات المساندة.

المبحث الرابع: منشآت الاتصالات وتقنية المعلومات

- التكامل بين الحراسة والأمن السيبراني.
- حماية استمرارية الخدمات الرقمية.
- إدارة الأعطال واسعة النطاق.
- التنسيق بين الفرق التقنية والأمنية.

المبحث الخامس: المقارنة واستخلاص الدروس

- أوجه التشابه بين القطاعات.
- أوجه الاختلاف.
- المتطلبات المشتركة.
- العناصر التي ينبغي تكييفها وفق طبيعة المنشأة.

الباب السادس: تطوير نظم الحراسة والتدريب والتقييم

الفصل الحادي والعشرون: التدريب والتأهيل المهني للعاملين في الحراسة

المبحث الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

- تحليل الوظائف.
- تحديد الكفاءات المطلوبة.
- قياس الفجوات في الأداء.
- إعداد الخطط التدريبية.

المبحث الثاني: البرامج التدريبية الأساسية

- مهارات الاتصال والإبلاغ.
- التعامل المهني مع الجمهور.
- كتابة التقارير وتوثيق الحوادث.
- مبادئ السلامة والإسعافات الأولية.
- التعرف إلى المخاطر والإبلاغ عنها.
- حماية المعلومات والخصوصية.

المبحث الثالث: التدريب على الطوارئ

- التعرف إلى خطط الطوارئ.
- تطبيق إجراءات الإخلاء.

- اختبار الاتصال والتنسيق.
- إدارة المواقف الضاغطة.
- التدريب على السيناريوهات المختلفة.
- تقييم الأداء بعد التمرين.

الفصل الثاني والعشرون: تقييم كفاءة منظومة الحراسة

المبحث الأول: معايير تقييم المنظومة

- الكفاءة التنظيمية.
- الالتزام بالإجراءات.
- جاهزية الموارد البشرية.
- موثوقية الأنظمة التقنية.
- كفاءة إدارة الحوادث.
- مستوى التنسيق بين الجهات.

المبحث الثاني: مؤشرات الأداء الرئيسية

يمكن اعتماد مجموعة من المؤشرات، منها:

- نسبة العاملين الذين أكملوا التدريب المطلوب.
- نسبة تنفيذ إجراءات الصيانة والفحص في مواعيدها.
- زمن الإبلاغ عن الحوادث.
- زمن الاستجابة للحوادث، وفق تعريف موحد لبداية الاستجابة ونهايتها.
- نسبة إغلاق الملاحظات التصحيحية ضمن المدة المحددة.
- نسبة نجاح اختبارات الاتصال والطوارئ.
- مستوى جاهزية خطط استمرارية الأعمال.
- عدد الحوادث المتكررة وأسبابها.

ويجب تفسير هذه المؤشرات في ضوء طبيعة المنشأة ومستوى المخاطر، وعدم الاعتماد على الأرقام وحدها دون تحليل نوعي.

المبحث الثالث: التدقيق والمراجعة

- المراجعة الداخلية.
- التقييم المستقل.
- مراجعة الالتزام القانوني.
- تدقيق الإجراءات والسجلات.
- متابعة التوصيات.

الفصل الثالث والعشرون: التحول الرقمي والابتكار في نظم الحراسة

المبحث الأول: الاتجاهات التقنية الحديثة

- التحليلات الذكية للبيانات.
- الأتمتة في إدارة السجلات.
- الأنظمة المتكاملة لإدارة الحوادث.

- تطبيقات الذكاء الاصطناعي المساندة للقرار.
- أدوات دعم استمرارية الأعمال.

المبحث الثاني: فرص التحول الرقمي وتحدياته

- تحسين سرعة الوصول إلى المعلومات.
- تقليل الأخطاء الإدارية.
- رفع كفاءة المتابعة.
- حماية الخصوصية والبيانات.
- إدارة مخاطر الأعطال التقنية.
- التحقق البشري من القرارات والتنبيهات الآلية.

المبحث الثالث: خارطة طريق التطوير

- تحديد الوضع الراهن.
- تحديد الفجوات.
- ترتيب أولويات التطوير.
- تنفيذ المشاريع على مراحل.
- تدريب العاملين.
- قياس النتائج وتحديث الخطط.

الفصل الرابع والعشرون: النموذج المتكامل المقترح لتأمين حراسة المنشآت الحيوية
 هذا الفصل هو الفصل التركيبي للكتاب، ويهدف إلى دمج النتائج النظرية والتنظيمية والتطبيقية في نموذج واحد قابل للتكييف مع مختلف المنشآت.
المبحث الأول: الأسس التي يقوم عليها النموذج

- القيادة والحوكمة.
- تقييم المخاطر.
- تنظيم الموارد البشرية.
- السياسات والإجراءات.
- التكامل التقني.
- إدارة الطوارئ.
- استمرارية الأعمال.
- الرقابة والتحسين المستمر.

المبحث الثاني: مراحل بناء النموذج

١. تشخيص الوضع الراهن.
٢. تحديد الأصول والوظائف الحيوية.
٣. تقييم المخاطر والاحتياجات.
٤. تصميم الهيكل التنظيمي.
٥. إعداد السياسات والإجراءات.
٦. تحديد الموارد والأنظمة اللازمة.

٧. إعداد خطط الطوارئ والاستمرارية.
٨. تدريب العاملين واختبار الجاهزية.
٩. تقييم الأداء ومعالجة أوجه القصور.
١٠. مراجعة المنظومة وتطويرها دوريًا.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق النموذج

- دعم الإدارة العليا.
- وضوح المسؤوليات.
- توافر الموارد.
- كفاءة العاملين.
- تكامل المعلومات.
- التعاون بين الجهات.
- وجود نظام فعال للمراجعة والتقييم.

المبحث الرابع: حدود النموذج وآفاق تطويره

- اختلاف متطلبات المنشآت حسب القطاع والحجم.
- تأثير البيئة القانونية والتنظيمية.
- التغير المستمر في طبيعة المخاطر.
- ضرورة التحديث الدوري.
- فرص الاستفادة من التجارب والدراسات المستقبلية.

رابعًا: الخاتمة العامة للكتاب

تتضمن الخاتمة خلاصة النتائج الرئيسية التي توصل إليها الكتاب، وتُرْتَّب وفق المحاور الآتية:

١. أهم المبادئ التي ينبغي أن تقوم عليها نظم حراسة المنشآت الحيوية.
٢. العلاقة بين التخطيط المسبق وكفاءة الاستجابة للحوادث.
٣. أهمية التكامل بين الحراسة وإدارة المخاطر والسلامة واستمرارية الأعمال.
٤. أثر التدريب والرقابة في رفع كفاءة المنظومة.
٥. متطلبات الانتقال من الحراسة التقليدية إلى منظومة حماية متكاملة.
٦. التحديات التي تواجه تطبيق النماذج الحديثة.
٧. التوصيات المتعلقة بالتشريعات والتنظيم والتدريب والتقنيات.
٨. مقترحات الدراسات المستقبلية في مجال تأمين المنشآت الحيوية.