



# دليل إدارة حملة ثقافة الأمن

## حزمة تمهيدية خاصة بحملة ثقافة الأمن

تم تصميم حزمة تمهيدية لمساعدة الجميع في قطاع الطيران على رفع مستوى الأمن وتشجيع جميع الموظفين، بمن فيهم مقدّمو الخدمات وأعضاء أوساط لطيران الأوسع نطاقاً، على التفكير والتصرف بطريقة واعية إزاء الأمن.

وهناك نصائح وأفضل الممارسات عن كيفية بلورة سلوكيات أمنية جيدة وتغييرها والحفاظ عليها ومعلومات عن إطلاق حملة ثقافة الأمن.

### ما هي ثقافة الأمن؟

ثقافة الأمن هي مجموعة من المعايير والمعتقدات والقيم والمواقف والافتراضات المتأصلة في التشغيل اليومي للمؤسسات والتي تنعكس من خلال تصرفات وسلوكيات جميع الهيئات والعاملين داخل المنظمة. وينبغي أن يكون الأمن مسؤولية الجميع - على جميع المستويات. وتتمحور ثقافة الأمن الفعالة حول ما يلي:

- الإقرار بأن الأمن الفعال أمر ضروري لنجاح الأعمال بنجاح؛
- تقدير الممارسات الأمنية الإيجابية بين الموظفين؛
- موازنة الأمن مع أهداف العمل الأساسية؛
- إبراز الأمن كقيمة أساسية وليس كالتزام أو نفقات مرهقة.

وتنقسم الحزمة إلى ثلاثة أقسام:

المبادئ الأساسية والموارد القابلة للتخصيص ومجموعة أدوات إيكاو لترسيخ ثقافة الأمن



## الجزء الأول – المبادئ الرئيسية

يُبرز هذا القسم المجالات الرئيسية التي ينبغي أن يستوعبها جميع العاملين في مجال الطيران داخل هيئة أو مؤسسة من أجل إيلاء الأولوية لثقافة الأمن، ويحتوي على مبادئ أساسية بشأن ما يلي:

- ١- الحصول على الدعم
- ٢- التنقيف بشأن التهديد الأمني
- ٣- تمكين الموظفين
- ٤- الاحتفاظ بالدعم
- ٥- أساليب التواصل
- ٦- إعداد خطة للتنفيذ
- ٧- تقييم التنفيذ
- ٨- التصدي للأنشطة والوقائع المشبوهة

ويمكن استخدام هذه المبادئ لتحفيز وتسهيل تغيير الثقافة وتصميم برنامج خاص بثقافة الأمن.

# دليل إدارة حملة ثقافة الأمن

## الجزء الأول – المبادئ الرئيسية

### ١- الحصول على الدعم

لإنجاح حملتكم لابد من القيام بالتزام راسخ من جانب:

- الإدارة على جميع المستويات، بما في ذلك كبار المسؤولين التنفيذيين، الذين يرون أن الأمن يشكّل ميزة وليس تكلفة. وينبغي أن يقوم المديرين بما يلي:
- دعم مبادرات ثقافة الأمن (التأكيد على أن الدعم لن يؤثر سلباً على أعمال المطارات)؛
- إثبات أنه يمكن طمأننة العملاء والركاب من خلال إقامة وضع أمني متماسك؛
- إبلاغ الجهات المعنية بأنه من شأن ترسيخ ثقافة أمن متماسكة أن يعزّز رضا العملاء.
- الإدارات الرئيسية التي يمكن أن تساعد، مثل الاتصالات المؤسسية والتسويق و/أو الموارد البشرية، ستستوعب أفضل سُبُل التواصل مع الموظفين وتقترح مختلف خطوط التواصل.

تتطور ثقافة الأمن بسبب الاتجاه الاستراتيجي المتفق عليه من قبل الإدارة العليا وما يتصل بذلك من سلوكيات والتي تُوضحها وترغب في أن يتبناها الموظفون. أما ترسيخ ثقافة الأمن في إدارة المطارات، أي ما يتجاوز نطاق تحديد معالجة الأنشطة المشبوهة، فيحقق استمرارية الأعمال وينطوي على فوائد أوسع نطاقاً.

وينبغي أن تقود الإدارة العليا انطلاقاً من الخطوط الأمامية وأن تكون قُدوة يُحتذى بها في إرساء ثقافة أمن فعالة؛ مثلاً، عدم الإغفاء من التدابير الأمنية أو التشجيع على إيجاد حلول بديلة. وتُعتبر سلوكياتها أفضل أسلوب لتحفيز الموظفين على القيام بالشئ ذاته.

### ٢- التثقيف بشأن التهديد الأمني

ينبغي أن يدرك جميع العاملين أن تهديد أمن الطيران العالمي أمرٌ حقيقي ويمكن أن يتجلى في العديد من المخاطر المختلفة. ومن المهم أن يُدرك الموظفون أن أي واقعة يُمكن أن تحدث في أي وقت وفي أي مكان، وقد يشكلون - إلى جانب الزملاء وبيئة المطار ككل - هدفاً أو يتأثرون بالهجوم.

ومن المهم التأكيد من توعية كبار القادة وجهات صنع القرارات بالتهديدات ضد الطيران. وبدون هذه التوعية لن تكون هناك رغبة في العمل وبالتالي لن تُعمّر الحملة طويلاً، حيث ستكون الأسبقية للأولويات الأخرى، ولن يتم تخصيص الموارد لدعم التنفيذ، ولن تعرف الإدارة ما هو الدور المنوط بها لدعم هذه الأنشطة.

أما تثقيف الموظفين بشأن التهديدات وما ينطوي عليه قطاع الطيران لمواجهتها (بما في ذلك اللوائح التنظيمية وإجراءات التشغيل القياسية (SOPs)) فمن شأنه أن يساعد على تبديد المخاوف. ومن غير المرجح أن يتبنى الموظفون السلوكيات المطلوبة لثقافة الأمن عندما لا يكونون على دراية بالمخاطر التي تواجهها المطارات وشركات الطيران ولا يستوعبون السبب وراء اتخاذ التدابير الأمنية.

بالإضافة إلى ذلك، تتمثل إحدى الفوائد غير المباشرة المحققة من إرساء ثقافة أمن فعالة في عامل الردع؛ الحدّ من الجريمة وغيرها من الوقائع التخريبية مع دعم الهدف الأساسي وهو الحفاظ على موقف قوي لمكافحة الإرهاب.

يُرجى وصف كيفية وقوع هذا التهديد من حيث استهدافه للموظفين. يُرجى الاستناد إلى أمثلة من الواقع اليومي أو وقائع وهجمات تستهدف الطيران حيث ينبغي أن يكون لها صدى أفضل لدى الموظفين مقارنةً بالسيناريوهات الافتراضية (يتيح "بيان الإيكاو بشأن سياق المخاطر العالمية في مجال أمن الطيران" أمثلة مفيدة). وستؤكد هذه الأمثلة الملموسة كيف يمكن للتهديدات أن تُخلّف عواقب تشغيلية ومالية وعلى مستوى السمعة تؤثر على سلامة الموظفين وأمن الوظائف. ومن شأن ذلك أن يساعد الموظفين على تحديد الأنشطة المشبوهة ومراعاة سلوكهم وسلوك الزملاء وتوخي مزيد من اليقظة.

### ٣- تمكين الموظفين

يمكن أن يشعر الموظفون بالرضا إزاء المخاطر وقد يعتقدون أنه ليس لديهم ما يقدمونه من دعم في الأمن. وإذا لم يتلقَ الموظفون ما يلزم من تدريب ومعلومات ومشورة ودعم، فلن يُدركوا ما هي السلوكيات المتوقعة منهم، ولن يكون لديهم الثقة لعرض هذه السلوكيات. كما ينبغي أن تكون السلوكيات متصلةً في الموظفين من قبل القيادة واستيعابها على مستوى رفيع.

التأكيد على أنه للحفاظ على سلامة المطار والمناطق المحيطة به، ينبغي أن يضطلع جميع الموظفين بدور حيوي من خلال ما يلي:

- الالتزام بسياسات وإجراءات الشركة التي ينبغي أن تحدّد ثقافة الأمن، مثلاً، بيان الرؤية/المهمة؛
- إثارة المسائل الأمنية مثل نقاط الضعف؛
- توخي اليقظة وفهم كيفية ملاءمتها للهدف الأوسع نطاقاً المتمثل في حماية الجمهور وزملائهم والمطار؛
- الإبلاغ فوراً عن الأنشطة المشبوهة؛
- تنفيذ ممارسات الأمن الشخصي الاستباقية والتفاعلية لديها.

ويوصى بسرد بعض الأمثلة الواقعية العملية لما تبدو عليه السلوكيات الأمنية "الجيدة" و"السيئة" أو إجراء مناقشة للموظفين وجمع الأفكار وإجراءات الاستجابة لتحسين مستوى المعرفة وجعل التهديدات ذات صلة بالأشخاص.

يُرجى التفكير في أفضل أسلوب لإيصال وتحديث الرسائل الأمنية إلى جميع موظفي المطار وليس فقط أولئك الذين يعملون في مجال الأمن وإلى الجهات المعنية الأوسع نطاقاً (بمن في ذلك الجمهور) باستخدام مختلف القنوات، مثل:

- الوسائل الإلكترونية - البريد الإلكتروني والتطبيقات والشبكة الداخلية (الإنترنت)؛
- طباعة - الملصقات أو النشرات الإخبارية أو الأدوات مكتبية؛
- تمارين وفعاليات أمنية تفاعلية؛
- اجتماعات وجها لوجه مثل جلسات إحاطة الموظفين وجمع تصاريح دخول المطار والتدريب؛
- ملفات تحديد الأدوار أو توصيفات الوظائف وعمليات التقييم المنتظمة للأداء وخطط الجوائز؛
- الإعلانات، بما في ذلك الإعلانات العامة، إذا كانت الرسائل العامة جزءاً من حملتكم؛
- رسائل "خدمة الرسائل القصيرة" (SMS) أو خدمة الرسائل التي تسمح للموظفين (وعامة الناس) بالإبلاغ بشكل مُتكتّم عن الوقائع المشبوهة ودون الكشف عن هويتهم على مدار الساعة.

أياً كانت وسيلة المراسلة المستخدمة، يعتبر المحتوى والنبذة أمراً بالغ الأهمية. ومن شأن الرسائل الواضحة التي تشجع على المسؤولية الشخصية أن تؤدي إلى سلوكيات أفضل. ويمكن الاطلاع في الجزء الثاني من هذه الوثيقة على الموارد التي يمكن تخصيصها واستخدامها دعماً لإرساء ثقافة أمن متماسكة والحفاظ عليها.

#### ٤ - الاحتفاظ بالعدم

يضطلع مدير الأمن بدور رئيسي في إعداد وتعزيز الرسائل الأمنية حيث يُبلّغ بأنه هو "الشخص الخبير" فيما يتعلق بالمخاوف الأمنية. ويمكن للأسلوب الشخصي المتبع أن يساعد أيضاً. فمثلاً، من خلال قنوات الاتصال الداخلية، يقتبس مدير الأمن معلومات عن مدى تقديره لتقرير أحد الموظفين وما اتخذته من إجراء في هذا الشأن.

ويمكن للموظفين، بمن فيهم الموظفون المبتدؤون، العمل كسفراء للتغييرات الإيجابية لثقافة الأمن للجيل القادم من المهنيين المتخصصين في مجال الطيران، لاسيما عندما يتم تعيينهم من قبل الإدارة العليا. وتحدث تغييرات في الثقافة على المدى الطويل عندما تصبح السلوكيات المرغوبة هي القاعدة.

التفكير في جميع المناسبات المختلفة التي يمكن فيها توجيه الرسائل الأمنية وإقرارها بحيث تصبح أمراً اعتيادياً؛ على سبيل المثال، التدريب التمهيدي والتمارين المهنية وجمع تصاريح دخول المطار واجتماعات الموظفين واجتماعات استعراض أداء الموظفين.

فيما يلي الأدوات العملية التي استخدمتها بعض المؤسسات لتحقيق تأثير جيد للترويج لثقافة أمن إيجابية والوعي الأمني هي:

- محاضرات وقت الغداء من قبل المتحدثين المتخصصين؛
- اجتماعات الأفرقة وجلسات الإحاطة/الاختبارات الموجزة؛
- المقالات عبر الإنترنت عن الأمن وحافظات شاشات الكمبيوتر (تتغير كل شهر)؛
- الفعاليات والأيام الخاصة بشأن الأمن في المطارات؛
- ملفات بودكاست قابلة للتحميل، لا سيما بالنظر إلى كيفية ترابط الناس اليوم عبر الأجهزة المحمولة. ويمكن لوسائل التواصل الاجتماعي (الفيس بوك وتويتر وإنستغرام وغيرها) أن تتيح إمكانية نشر رسائل أو مقاطع فيديو للتوعية بالأمن؛
- المجلات والكتيبات الصادرة في شكل فاخر؛
- مدونات مقدّمة من كبار موظفي الأمن عن نتائج تقارير الأنشطة المشبوهة وبشأن العناصر التي ربما شاهدها الموظفون في وسائل الإعلام وما علاقة ذلك بالمطار (توفير الطمأنينة والتشجيع على توخي اليقظة)؛
- التدريب السنوي لتجديد المعلومات عن الأمن والدورات التدريبية والتمارين عن الأمن للاضطلاع بأدوار محددة؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية وعمليات رصدها المدرجة في عقود الموظفين والمتعاقدين.

يُرجى معرفة الجهة التي يمكن أن تساعد على الترويج لحملة ثقافة الأمن للموظفين. وإذا لم يكن لديكم فريق اتصالات مؤسسي (داخلي) متخصص، فيمكن لإدارات التسويق و/أو الموارد البشرية في كثير من الأحيان تصميم وإدارة الاتصالات الداخلية. يرجى إطلاعهم على أهداف وأغراض الحملة ولماذا ينبغي تشغيلها. والعمل أيضاً على التواصل مع الجهة التنظيمية والهيئات التمثيلية وغيرها من الجهات المعنية لديكم لمعرفة ما إذا كان بإمكانهم المساعدة على إرساء ثقافة أمن إيجابية.

من المهم أن يتم الاعتراف بالموظفين الذين يُظهرون سلوكاً جيداً وتشجيعهم على المُضي في هذا السلوك. يُرجى التفكير في نهج الجوائز للحفاظ على ثقافة أمن جيدة. ويتمثل الردّ التقليدي على الانتهاكات الأمنية في اتخاذ إجراء عقابي، ويكون في بعض الأحيان إلزامياً. ومع ذلك، فإن اتباع نهج الجوائز لبناء الدعم والحفاظ عليه يمكن أن يؤدي إلى تغييرات إيجابية في السلوك. ومثال بسيط عن ذلك هو التوزيع العشوائي لقسائم القهوة/الوجبات الخفيفة يُمكن استبدالها في المطار مع مراعاة السلوك الأمني الجيد.

لابدّ من تقديم التعليقات للموظفين للتشجيع على اتخاذ الإجراءات المرغوب فيها وتنشيط اتخاذ الإجراءات غير المرغوب فيها من أجل الحفاظ على ثقافة الأمن الإيجابية. وإذا تلقى الموظفون تعليقات إيجابية قليلة أو لم يتلقوا أي تعليقات إيجابية عند محاولة القيام بسلوك جديد، أو إذا ربطوا هذا السلوك برد فعل سلبي، فمن غير المرجح أن يقوموا بالسلوك مرة أخرى. ويمكن أيضاً تحفيز الموظفين من خلال التقارير الدورية عن الإجراءات المتخذة كنتيجة لإبلاغهم عن السلوكيات المشبوهة.

## ٥- أساليب الاتصال

**تحديد الرسائل الرئيسية** الذي يتعين تعزيزها استناداً إلى نقاط الضعف والمخاطر الحالية بالمطارات وكذلك السلوكيات التي يتوقع أن يتبعها موظفو الأمن. ويمكن أن يشمل ذلك رسائل عن أهمية توخي اليقظة من جانب الموظفين وارتداء تصاريح الدخول والإبلاغ عن السلوكيات المشبوهة.

يُرجى مراعاة الجداول الزمنية لإيصال هذه الرسائل إلى الموظفين: هل هناك ما يدعو للترقية عندما يتلقى الموظف شارة دخول المطار؟ هل يحتاج البعض الآخر إلى التعزيز مع مرور الوقت؟

يُرجى التركيز على الرسائل التي تدعم اتصالاتكم وتكرارها لتعزيز أولوياتكم وترسيخ الفهم. ويُرجى الحفاظ على تحديث الرسائل وإيصال الرسالة نفسها بأساليب مختلفة لتجنب الإجهاد الناجم عن التهديدات.

لا يُعتبر امتلاك الرسالة الصحيحة والوسيلة المناسبة لنشرها إلا جزءاً من القصة. وينبغي البتّ في الجهة التي ستكون بمثابة "صوت" حملتكم. ما هي الجهة التي لديها أكبر مصداقية؟ ما هي الجهة التي ستجعل الرسالة تحظى بصدى حقيقي في صفوف الموظفين؟

يتوقف نجاح العملية على وجود شخصيات رئيسية من داخل المطار (وكذلك من الخارج عندما يلزم الأمر، مثل الشرطة المحلية أو الجهة التنظيمية الأمنية) لإبلاغ الموظفين بأنه من المهم توخي اليقظة وتقديمهم للتقارير.

قد يحتاج مختلف الموظفين إلى **تأييد من أشخاص مختلفين**. فمثلاً، إذا كان لديكم مجموعة كبيرة من الموظفين المُتهكِّمين، فيمكنكم اعتبار أن أفضل تأييد يأتي من خبير خارجي ذي مصداقية. وبالنسبة للموظفين الجُدد الذين يحضرون دورات تدريبية توجيهية بالمطار، قد يتم إيصال الرسالة بشكل أفضل من قِبل رئيس الأمن. كما يمكن أن يكون المتطوعون المتحمسون من الموظفين بمثابة سفراء فعالين للغاية، ويتحدثون إلى الموظفين وفقاً لشروطهم الخاصة.

## ٦- إعداد خطة للتنفيذ

يتطلب تغيير السلوك الأمني قيادة واستراتيجية واضحة المعالم ومنسقة للتأكد من أن التدخلات متسقة وعملية وذات مغزى. ومن شأن وضع خطة تنفيذ ذات جداول زمنية واضحة المعالم وإنجازات متوخاة ومسؤوليات أن يساعد على إدارة **حملة ثقافة الأمن**.

وينبغي أن تتضمن هذه الخطة ما يلي:

- إنشاء فريق مخصّص للحملة، بمن في ذلك مدير كبير مسؤول عن المشروع و/أو قائد بارز يتحمل المسؤولية النهائية عن تنفيذ الحملة؛
- توضيح أهداف الحملة ورؤيتها، بما في ذلك تحديد جدول زمني للتنفيذ ووسائل قياس الأثر؛
- الاستعانة بمختصّص في تغيير الثقافة لديه آراء عن كيفية إدارة الأمن كجزء لا يتجزأ من الأعمال وتطبيق أفضل الممارسات في النهج والمبادئ، مثلاً تغيير نماذج الشراء ودور مجلس الإدارة والتوظيف متعدد التخصصات والأمن الإلكتروني؛
- تحديد الميزانية والموارد وكذلك تقييم الجهة التي قد ترعى الحملة، مثل شريك أو وكالة في مجال الأمن؛
- إدراج رسائل أمنية أوسع نطاقاً وإدراج مدير أمن المطار في إطار فريق الحملة؛
- التواصل والاتصال مع الجهات المعنية الرئيسية، بمن في ذلك الموظفون الحاليون بالمطارات وشركات النقل الجوي والمتعاقدون من الأطراف الثالثة ووكالات إنفاذ القانون وغيرها، كلما لزم الأمر ذلك، كي يتسنى الاتفاق بشأن الرسائل ونشرها؛
- قياس مدى تأثير الحملة وكيفية إبلاغ مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي بالتقدم المحرز؛
- تحديد ما إذا كان يمكنكم إدراج هذه الحملة في حُرْم طويلة الأمد مثل الدورات التوجيهية أو التدريب بشأن الأمن؛
- تحديد الجداول الزمنية و/أو المعالم لتحديث الحملة.



تُعتبر القدرة على استعراض وتعديل حملة ثقافة الأمن أمراً في غاية الأهمية، وذلك لتحديد الأجزاء التي تعمل وتلك التي لا تعمل. ولا جدوى من توجيه رسالة يتجاهلها الناس.

يُرجى التفكير في المكان الذي تُدرجون فيه المواد وتقييم مدى نجاح تشغيلها. ومن شأن التحدث إلى الموظفين و/أو إجراء استبيان موجز أو دراسة استقصائية أن يعطيكم إحساساً جيداً بمدى وضوح المواد وما إذا كانت قد غيرت سلوك الموظفين وأدت إلى ثقافة أمن إيجابية وتوخي مزيد من اليقظة.

وعادةً ما ينبغي وضع الملصقات لفترات زمنية قصيرة قبل تدويرها بحيث لا تبدأ في التلاشي في الخلفية حيث يصبح الموظفون أكثر دراية بها.

وبعد مرور أسبوع تقريباً على الحملة، يمكنكم التفكير في أنشطة أخرى لتعزيز الرسالة - مثلاً، جعل ضباط الأمن يُصدرون للموظفين بطاقات المحظية و/أو شرائط قصيرة تُحيط بالعنق تُعلق عليها عند دخولهم إلى الموقع أو خروجهم منه. كما تُعتبر المواد التفاعلية، مثل الأفلام التدريبية مع إمكانية مناقشة الموظفين ذلك والتعليق عليه، أدوات مفيدة وكذلك حزم التعلم باستخدام أجهزة الكمبيوتر.

استخدام ما يلي لتحديد العناصر المرئية الهامة لحملتكم بشأن ثقافة الأمن:

- تقرير عن نتائج الحملة حتى الآن - كيف تلقاها الموظفون - مع تقديم توصيات بالتحسين؛
- تقديم أحدث المعلومات عن مدونات الأمن بانتظام من قبل رئيس الأمن؛
- مقالات إخبارية عامة ذات صلة بالموضوع لتذكير الموظفين بالحاجة إلى توخي اليقظة وتقديم التقارير في هذا الشأن.

## ٨- التصدي للأنشطة والوقائع المشبوهة

من المفيد منح الأشخاص مجموعة متنوعة من الخيارات فيما يخص كيفية الإبلاغ عن الأنشطة المشبوهة؛ أما الرسائل النصية/الرسائل النصية القصيرة أو المكالمات الهاتفية أو التحدث شخصياً إلى شخص فتعزز فرص الإبلاغ عن أي نشاط مشبوه. ويمكن أن يشكل الإبلاغ دون الإفصاح عن الهوية أو "الإبلاغ عن المخالفات" حيث يمكن للأشخاص الإبلاغ عن وقائع السلوكيات السيئة عنصراً مفيداً. ومن ثم، يمكن معالجة الوقائع دون الخوف من العواقب.

وتُعتبر كيفية التصدي للوقائع الأمنية التي تم الإبلاغ عنها أمراً هاماً، وحيثما أمكن ذلك، ينبغي أن تحاولوا نشر أي نتائج ناجحة. وسيتشجع الموظفون عندما يعرفون أن أفعالهم قد كُلت بنتائج أمنية جيدة.

ومن المهم أيضاً أن يتم تدريب أولئك الذين يتلقون معلومات عن التهديدات تدريباً صحيحاً وأن تتوفر لديهم نظم للإبلاغ عن التهديدات وتقييمها. وهو ما من شأنه أن يساعد على زيادة اليقظة والوعي الأمني.

التصدي للوقائع - الوعي جزء لا يتجزأ من ثقافة الأمن، وثقافة الأمن هي جزء لا يتجزأ من التصدي للوقائع. يُرجى مراعاة إجراء تمارين الدروس المستفادة بعد الوقائع الأمنية لتحديد مواطن القوة ونقاط الضعف التي ينبغي معالجتها لزيادة فعالية الاستجابة وتحسين حملة ثقافة الأمن.



## الجزء الثاني – الموارد القابلة للتخصيص

يتضمن هذا القسم نماذج ومعلومات لإطلاق حملة عملية عن ثقافة الأمن والتي يمكن تعديلها لمواكبة بيئة أو مؤسسة مطاراتكم المحلية:

- ١- مُلصقات تؤكد على أهمية ثقافة الأمن، بما في ذلك ارتداء شارات الدخول والإبلاغ عن الوقائع الأمنية وتوخي اليقظة
- ٢- بطاقات المحفظة بالنسبة لحاملي تصاريح دخول المطارات: الإبلاغ عن الوقائع الأمنية
- ٣- أمثلة عن قوائم مراجعة المعارف الخاصة بثقافة الأمن
- ٤- أمثلة عن امتحان الوعي بالأمن للدخول إلى المناطق المحظورة (حاملي تصاريح الدخول)
- ٥- فيديوهات ورسائل وعروض للتوعية بالأمن وترسيخ ثقافة الأمن
- ٦- مخطوطات للإعلانات عن الأمن العام
- ٧- مؤشرات الأداء الرئيسية عن تنفيذ ثقافة الأمن
- ٨- أسئلة للاطلاع على الوضع القائم لثقافة الأمن

## دليل إدارة حملة ثقافة الأمن

### الجزء الثاني - الموارد القابلة للتخصيص

يقدم هذا القسم عدداً من الأدوات العملية التي يمكن استخدامها لبلورة ثقافة بشأن الأمن. ويشمل المواد التالية:

- \*١- ملصقات تؤكد على أهمية ثقافة الأمن (الصفحات ٩-١٧)، بما في ذلك ما يلي:
  - الإجراءات المناسبة لارتداء بطاقة الهوية/تصاريح دخول المطار.
  - المعلومات اللازمة للإبلاغ عن الوقائع الأمنية.
  - تعزيز توخي اليقظة واتخاذ الإجراءات.
  - تحديد إجراءات الإبلاغ عن الأمتعة غير المصاحبة والأنشطة المشبوهة.
- \*٢- بطاقات المحفظة بالنسبة لحاملي تصاريح دخول المطار مع معلومات عن كيفية الإبلاغ عن الوقائع الأمنية (صفحة ١٨-٢٠)
- ٣- أمثلة عن قوائم مراجعة المعارف الخاصة بثقافة الأمن (الصفحة ٢١)
- ٤- أمثلة عن امتحان الوعي بالأمن للدخول إلى المناطق المحظورة (حاملي تصاريح الدخول) (صفحة ٢٢-٢٣)
- \*٥- فيديوهات ورسائل وعروض للتوعية بالأمن وترسيخ ثقافة الأمن (صفحة ٢٤-٢٧)
- ٦- مخطوطات للإعلانات عن الأمن العام (الصفحة ٢٨)
- ٧- مؤشرات الأداء الرئيسية بشأن تنفيذ ثقافة الأمن (الصفحة ٢٩)
- ٨- أسئلة للاطلاع على الوضع القائم لثقافة الأمن (الصفحة ٣٠)

\*Available in the English version only



## عينة قوائم مرجعية للمعلومات الخاصة بثقافة الأمن

١- إختيار أفضل إجابة: يجب على حاملي بطاقة المطار المؤقتة لتحديد الهوية (تصريح المطار):

- أ) إعادة بطاقة الهوية عندما لم يعد لها لزوم
- ب) الاطلاع على متطلبات الأمن ومسئولياتهم
- ج) البقاء ضمن خط نظر مرافقيهم من جهاز الأمن في جميع الأوقات عندما يتواجدون في منطقة التحركات المراقبة
- د) جميع ما سبق

٢- إختيار أفضل إجابة: ما الذي ينبغي أن يفعله الموظف عندما يطلب منه أن يخضع للكشف الأمني تنفذه وكالة الكشف في مكان التفتيش المخصص لغير المسافرين؟

- أ) رفض الكشف بأدب والمضي قدماً للدخول إلى المنطقة الأمنية المقيدة
- ب) الامتثال لإجراءات الكشف
- ج) التراجع ومحاولة الدخول مرة أخرى في وقت لاحق
- د) الإشارة إلى أن الكشف غير مطلوب في حال توافر تصاريح تأذن بالدخول

٣- إختيار أفضل إجابة: يلاحظ أحد الموظفين تواجد عامل في المنطقة الأمنية المقيدة بدون أن يظهر بطاقة المطار. من المسؤول عندئذ عن الإبلاغ بالأمر أو عن الطلب إلى ذلك الشخص إظهار بطاقة المطار؟

- أ) ضباط أمن المطار
- ب) موظف المطار
- ج) شرطة المطار
- د) كل ما سبق

٤- إختيار أفضل إجابة: أي وصف هو الأكثر انطباقاً على المنطقة الأمنية المقيدة؟

- أ) المطار بأكمله
- ب) مناطق الاستقبال المفتوحة للجمهور العام
- ج) صالات صعود الركاب إلى الطائرات ومناطق السوق الحرة
- د) المناطق التي تقع بعد نقاط التفتيش الأمني في محطة الركاب وخارجها على المدرج وميدان الطيران. ولا يجوز إلا للأشخاص المأذون لهم بدخول هذه المنطقة شريطة أن يكون في حوزتهم تصاريح مناسبة من المطار للاضطلاع بمهام متصلة بعملهم.

٥- تحديد كل ما ينطبق: الاختصار في تطبيق إجراءات الأمن أو عدم الالتزام بقواعد ولوائح الأمن في المطار قد يؤدي إلى ما يلي:

- أ) تعطيل العمليات وزيادة التكلفة
- ب) مصادرة الامتيازات الأمنية والملاحقة الجنائية
- ج) انعدام الثقة العامة
- د) تسليط أضواء وسائل الإعلام بشكل سلبي
- هـ) لا شيء مما سبق

٦- صح أو خطأ: يمكن لتصاريح الدخول أن تستند إلى نظام ترميز بالألوان و/أو نظام ترقيم خاص بكل مطار بحيث يتم تحديد المناطق الأمنية المسموح للموظفين بالدخول إليها والعمل فيها؟

- أ) صح
- ب) خطأ

٧- حدد أفضل إجابة: يصل الموظف إلى المدخل الأمني ويمسح بطاقة المطار ولكن يبقى الباب مغلقاً والجهاز القارئ للبطاقة يومض باللون الأحمر. ينبغي القيام بما يلي:

- (أ) الاتصال بأمن المطار أو المسؤولين باذن الدخول (مكتب البطاقات) للحصول على المساعدة  
(ب) الاتصال بقسم الشرطة المحلي لمنحه إذن الدخول  
(ج) فتح الباب قسراً لأن المشكلة ميكانيكية  
(د) انتظار وصول موظف آخر لديه بطاقة الاذن بالدخول عبر هذا المدخل والولوج خلفه

٨- ١  
١- ١  
٥- ١, ٢, ٣  
٣- ٢  
٤- ٢  
٢- ٣  
١- ٢  
بصحة الصفحة ١٤

## عينات الاختبارات السريعة التي يمكن أن يخضع لها جميع عمال المطار قبل استلامهم تصاريح المطار

يمكن اعداد دورات الكترونية للتوعية الأمنية يخضع لها جميع حاملي التصاريح قبل استلامهم بطاقة المطار لتحديد الهوية (تصريح المطار). وبدلاً من ذلك، يمكن اعداد الاختبارات التي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، اسئلة مقتصرة لما يجب أو لا يجب القيام به بالنسبة إلى تصاريح المطار والبروتوكولات الأساسية عند مواجهة الوقائع الأمنية. وعلى سبيل المثال:

### الوصول إلى مناطق التحركات المراقبة أو المناطق الأمنية المقيدة:

١- متى يمنح لك الاذن باستخدام بطاقة المطار لتحديد الهوية للوصول إلى مناطق التحركات المراقبة أو المناطق الأمنية المقيدة؟

- (أ) عندما تكون في الخدمة فقط إذا كان لديك سبب مهني شرعي للدخول
- (ب) للقاء العائلة والأصدقاء
- (ج) للقاء المشاهير

٢- هل يُسمح لك بأن تطلب من أحد الركاب مساعدتك في شراء الخمر والسجائر في منطقة التحركات المراقبة أو المنطقة الأمنية المقيدة، إذا لم تكن مسافراً؟

- (أ) نعم
- (ب) لا

٣- إذا نسيت بطاقة المطار لتحديد الهوية، هل يمكنك استعارة بطاقة صديقك؟

- (أ) نعم
- (ب) لا

٤- بمجرد دخولك إلى منطقة التحركات المراقبة أو المنطقة الأمنية المقيدة، من الإلزامي إظهار بشكل دائم بطاقة المطار لتحديد الهوية الخاصة بك دائماً؟

- (أ) نعم
- (ب) لا

٥- إذا رأيت شخصاً يتصرف بشكل مريب في منطقة التحركات المراقبة أو المنطقة الأمنية المقيدة، فماذا يجب أن تفعل؟

- (أ) تجاهله
- (ب) إبلاغ السلطات المعنية باستخدام إجراءات الإبلاغ المنطبقة
- (ج) تواجهه بنفسك

٦- إذا كنت تعرف أن صديقك لا يعمل اليوم ولكنك رأيته يتسوق ويأكل في منطقة العبور. ماذا يجب أن تفعل؟

- (أ) إبلاغ السلطات
- (ب) مواجهته بنفسك
- (ج) التصرف وكأن شيئاً لم يحصل

٧- إذا وجدت أن عطلاً طراً على جهاز لقراءة البطاقات، أو قفل، أو باب أو بوابة، ما الإجراء الذي يجب أن تتخذ؟

- (أ) إبلاغ السلطات المعنية
- (ب) تجاهل المشكلة
- (ج) محاولة إصلاح المشكلة بنفسك

٨- إذا واجهت مشاكل عند استخدام تصريح المطار عند الخروج أو الدخول إلى منطقة التحركات المراقبة أو المنطقة الأمنية المقيدة، ماذا يجب أن تفعل؟

- (أ) تطلب من صديقك استخدام بطاقة المطار الخاصة به  
(ب) تبلغ سلطة إصدار بطاقتك (المكتب) بالمشاكل  
الأمّعة غير المصاحبة

٩- إذا رأيت حقيبة غير مصاحبة، ماذا يجب أن تفعل؟  
(أ) تتجاهل الأمر

- (ب) لا تلمس ولا تفتح الحقيبة وتحاول أن تجد حاملها من حولك. وإذا لم تتجح، بلّغ فوراً السلطة المعنية وفقاً للإجراءات المنطبقة لرفع التقارير  
(ج) تلمس الحقيبة وتنقلها إلى الممتلكات المفقودة

#### استخدام بطاقة المطار لتحديد الهوية / تصريح المطار

١٠- عندما تدرك أنك فقدت بطاقتك لتحديد الهوية في المطار. ماذا يجب أن تفعل؟

- (أ) تتجاهل الأمر ولا تفعل شيئاً  
(ب) تستعير بطاقة شخص آخر  
(ج) تتبع متطلبات الإبلاغ المنطبقة على التصاريح المفقودة

١١- متى يجب عليك أن تفكر في استبدال بطاقة المطار لتحديد الهوية؟

- (أ) عند تغيير الوظيفة وتبديل شروط الدخول إلى المواقع  
(ب) عندما لم تعد صورتك على البطاقة مطابقة لمظهرك  
(ج) الجوابان السابقان صحيحان

١٢- متى يجب عليك إعادة بطاقة هوية المطار؟

- (أ) عند انتهاء مدة صلاحيتها أو عندما يتم إلغاؤها  
(ب) بناء على طلب أحد مسؤولي أمني  
(ج) كل الأجيوية أعلاه صحيحة

١٣- ماذا يجب أن تفعل إذا لم تعد بحاجة إلى بطاقة المطار لتحديد الهوية؟

- (أ) تدمير البطاقة بشكل آمن  
(ب) إعادة البطاقة إلى رب عملك بحيث يمكن إرجاعها بأمان إلى جهة إصدار البطاقة لإلغائها  
(ج) إعطاء بطاقتك لشخص آخر يمكنه استخدامها

#### مناطق المرور في المطار بواسطة البطاقة

١٤- كيف يمكنك معرفة المناطق التي يحق لك الدخول إليها؟

- (أ) تحاول استخدام بطاقة الهوية الخاصة بك عند نقطة الدخول  
(ب) تراجع الأرقام والألوان الظاهرة على بطاقة الهوية  
(ج) تسأل زميل

٣١- ج  
٤١- ج  
٥١- ج  
٦١- ج  
٧١- ج  
٨١- ج  
٩١- ج  
١٠١- ج  
١١١- ج  
١٢١- ج  
١٣١- ج  
١٤١- ج  
١٥١- ج  
١٦١- ج  
١٧١- ج  
١٨١- ج  
١٩١- ج  
٢٠١- ج  
٢١١- ج  
٢٢١- ج  
٢٣١- ج  
٢٤١- ج  
٢٥١- ج  
٢٦١- ج  
٢٧١- ج  
٢٨١- ج  
٢٩١- ج  
٣٠١- ج  
٣١١- ج  
٣٢١- ج  
٣٣١- ج  
٣٤١- ج  
٣٥١- ج  
٣٦١- ج  
٣٧١- ج  
٣٨١- ج  
٣٩١- ج  
٤٠١- ج  
٤١١- ج  
٤٢١- ج  
٤٣١- ج  
٤٤١- ج  
٤٥١- ج  
٤٦١- ج  
٤٧١- ج  
٤٨١- ج  
٤٩١- ج  
٥٠١- ج  
٥١١- ج  
٥٢١- ج  
٥٣١- ج  
٥٤١- ج  
٥٥١- ج  
٥٦١- ج  
٥٧١- ج  
٥٨١- ج  
٥٩١- ج  
٦٠١- ج  
٦١١- ج  
٦٢١- ج  
٦٣١- ج  
٦٤١- ج  
٦٥١- ج  
٦٦١- ج  
٦٧١- ج  
٦٨١- ج  
٦٩١- ج  
٧٠١- ج  
٧١١- ج  
٧٢١- ج  
٧٣١- ج  
٧٤١- ج  
٧٥١- ج  
٧٦١- ج  
٧٧١- ج  
٧٨١- ج  
٧٩١- ج  
٨٠١- ج  
٨١١- ج  
٨٢١- ج  
٨٣١- ج  
٨٤١- ج  
٨٥١- ج  
٨٦١- ج  
٨٧١- ج  
٨٨١- ج  
٨٩١- ج  
٩٠١- ج  
٩١١- ج  
٩٢١- ج  
٩٣١- ج  
٩٤١- ج  
٩٥١- ج  
٩٦١- ج  
٩٧١- ج  
٩٨١- ج  
٩٩١- ج  
١٠٠١- ج

## نصوص إعلانات الأمن العامة

يمكن للإعلانات الأمن العامة أن تنكي اليقظة وتزيد الوعي بقضايا الأمني.

المثال رقم ١: يمكن إذاعة رسالة صوتية تقول: "إذا رأيت شيئاً مريباً. لا تصمت، بلّغ مسؤول الأمن، لتؤمّن على الكل" على فترات منتظمة للمسافرين المغادرين والوافدين في المطارات. ويمكن استكمال ذلك بملصقات تروج للرسالة: " إذا رأيت شيئاً مريباً، بلّغ مسؤول الأمن، لتؤمّن على الكل".

النص. "إذا كنت ترى أي شيء غير عادي أو مشبوه، يرجى إبلاغ موظفي المطار على الرقم التالي XXXX. " إذا رأيت شيئاً مريباً، لا تصمت، قلّه لمسؤول الأمن، لتؤمّن على الكل".

مثال رقم ٢: رسالة صوتية تقول الأمن هو أولوية الجميع. إذا رأيت شيئاً مشبوهاً، الرجاء إبلاغ موظفي المطار " للمساعدة في إنكاء اليقظة وزيادة الوعي بقضايا الأمن.



## مؤشرات الأداء الرئيسية

يمكن إدراج مؤشرات الأداء الرئيسية في عقود الموظفين والمقاولين الذين يشاركون في تقديم خدمات المطار لتعزيز ثقافة الأمن والوعي بالأمن:

- ١- التدريب - يطلب من مقدم الخدمة ان يقوم، على أساس منتظم، بتوفير التدريب على الوعي بالأمن و/أو التدريب ذي الصلة وإجراء الاختبارات لموظفيه والمتعاقدين لديه من أجل ضمان فهمهم لمعايير وإجراءات الأمن المنطبقة عليهم؛
- ٢- التوقيع - يوقع موظفو مقدم الخدمة على وثيقة مكتوبة للتأكد من أنهم قد قاموا بما يلي: (١) قراءة وفهم الموافقة على الامتثال لمعايير وإجراءات الأمن؛ و(٢) المشاركة في دورة التدريب الأمني في هذا المجال والنجاح في الاختبار ذات الصلة؛
- ٣- المراقبة والإشراف - يجب على مقدم الخدمة أن يراقب ويدير بنشاط عملية توفير الخدمات لضمان امتثاله لشروط الاتفاق، فضلاً عن الالتزام بمعايير وإجراءات الأمن؛
- ٤- الثقافة - سيقوم مقدم الخدمة بتطوير والحفاظ على ثقافة تنظيمية حيث فلسفة اعتبار الأمن أولاً تشكل أساس جميع الأنشطة التي يضطلع بها الموظفون في مكان العمل؛
- ٥- التنظيم - يتم تعيين مدير وموظفين إداريين للأمن للحفاظ على كفاءة وفعالية الاتصالات، وضمان استيفاء المعايير الأمنية المطلوبة. وبالمثل، يعين موظفو إشراف متخصصون لكل نوبة من نوبات العمل، لمعالجة شؤون الأمن؛
- ٦- إجراءات التشغيل الموحدة - تعد إجراءات تشغيل موحدة من أجل تحديد عمليات الامن المطبقة أثناء العمل بشكل واضح، ويُجرى استعراض شامل لها على الأقل مرة واحدة في السنة؛
- ٧- معالجة حالات الطوارئ - يكون لدى مقدم الخدمة خطط طوارئ منطبقة؛
- ٨- الاتصالات - ينظم مقدم الخدمة اجتماعات منتظمة مع الشركة المعنية لمراجعة الوقائع الأمنية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل، ويضع إجراءات لتحديد كيفية الإبلاغ عن تلك الوقائع.

## تقييم حالة ثقافة الأمن

### تقييم ثقافة الأمن - مجموعة من الأسئلة

من أجل تقييم ما إذا كانت لدى منظماتكم ثقافة أمن فعالة، يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ١- هل الأمن أولوية لدى منظماتكم وهل يمثل قيمة أساسية للمطار؟
- ٢- هل من سياسات وإجراءات معمول بها لتحديد ثقافة الأمن، أي بيان الرؤية والمهمة المشفوع بوصف لما يبدو عليه الأمن الفعال؟
- ٣- هل يعرف الموظفون كيف يساهم عملهم في تحقيق الأمن بشكل عام بالنسبة للمطار ومستخدميه؟
- ٤- هل التهديدات والمخاطر الأمنية مفهومة على نحو صحيح على جميع مستويات الموظفين (من الاسفل إلى الاعلى، بمن فيهم كبار المديرين)؟
- ٥- هل يشجع المديرين على وجود ثقافة أمن فعالة من خلال إقرار وتنفيذ المبادرات الأمنية بشكل واضح، وهل هم يمثلون القدوة في هذا الإطار؟
- ٦- هل هناك سجلات مكتوبة لمعايير وإجراءات الأمن المتفق عليها؟ وهل يمكن للموظفين أن يصلوا إلى هذه السجلات بسهولة؟
- ٧- هل يُعطى الموظفون ما يكفي من الموارد والوقت للامتثال لتدابير الأمن؟
- ٨- هل يتم إخضاع جميع الموظفين إلى التدقيق بشكل مناسب ومنتظم؟
- ٩- هل يمكن رؤية تصاريح المطار في متناول الموظفين في جميع الأوقات؟ وإذا لم يكن كذلك، هل يتم توجيه الملاحظات إلى الموظفين لعدم إبراز تصاريحهم؟
- ١٠- هل يخضع جميع الموظفين والركاب للكشف الأمني؟
- ١١- هل تتضمن مواد التدريب (بما في ذلك مواد التدريب لتجديد المعارف) وصفاً للتهديدات الامنية وعمليات المكافحة السارية؟
- ١٢- هل يشتمل التدريب على أفضل الممارسات المطبقة في ثقافة الأمن؟
- ١٣- هل من ملصقات و/أو حملات تواصل أخرى في المطار تروج للسلوك الأمني الإيجابي، وتذكر الموظفين والزوار بتوخي الحذر والإبلاغ على الفور عن أي نشاط مشبوه؟
- ١٤- هل تتواصل الإدارة مع جميع الموظفين بشأن المسائل الأمنية من خلال البيانات المكتوبة والإعلانات للموظفين؟
- ١٥- هل تعتبر رسائل الأمن جزءاً لا يتجزأ من اتصالات المطارات (الداخلية والخارجية)، بما في ذلك التواصل لغرض الردع؟
- ١٦- هل من عمليات قائمة لتمكين الموظفين وتشجيعهم على الإبلاغ عن الحوادث المتصلة بالأمن (مع خيار عدم الكشف عن هويتهم)؟
- ١٧- هل تتاح للموظفين فرصة لاقتراح سبل لتحسين الأمن، مثلاً، من خلال دراسات استقصائية للموظفين (مجموعات الأسئلة)، وصناديق التغذية المرتدة، والمقابلات، وورشات العمل، واستعراض الأقران؟
- ١٨- هل من عملية تقديم معلومات التغذية المرتدة منتظمة (سنوية على الأقل) إلى ضباط الأمن بشأن برنامج عملهم؟
- ١٩- هل يتلقى الموظفون (بمن فيهم موظفو الأمن) تقديراً من المديرين على مساهمتهم الإيجابية في تحقيق الأمن؟
- ٢٠- هل من سبل جيدة للتعاون والدعم والتواصل داخل فرق ضباط الأمن؟ وهل يعتبر ضباط الأمن والمديرون أنفسهم جزءاً من فريق واحد؟