



مجموعة أدوات تعزيز الثقافة الأمنية

يتمثل أحد الإجراءات الأساسية المنصوص عليها في الخطة العالمية لأمن الطيران (GASep)، كما اعتمدها مجلس الإيكاو في ٢٠١٧/١١/١٠، تطوير الثقافة الأمنية والقدرات البشرية. وتهدف هذه الوثيقة التي وضعتها مجموعة عمل التدريب التابعة لفريق خبراء أمن الطيران، إلى بناء ثقافة أمنية إيجابية والترويج لها من خلال مدّ الدول والقطاع بمجموعة أدوات تقوم على أفضل الممارسات.

المقدمة

ما هي الثقافة الأمنية؟

الثقافة الأمنية هي مجموعة من القواعد والمعتقدات والقيم والمواقف والافتراضات المتأصلة في العمليات اليومية لأي مؤسسة والمنعكسة في صورة أفعال وسلوكيات جميع هيئاتها وموظفيها. وينبغي أن يكون الأمن مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة، من قاعدة الهرم الوظيفي إلى قمته. وتقوم ثقافة الأمن الفعالة على العناصر التالية:

- الإقرار بأنّ الأمن الفعّال حاسم لنجاح الأعمال؛
- ترسيخ مظاهر التقدير للممارسات الأمنية الإيجابية بين الموظفين؛
- مواءمة المتطلبات الأمنية مع أهداف المؤسسة الرئيسية؛
- تثبيت الأمن بوصفه قيمة أساسية وليس واجباً أو عبئاً مالياً؛

المنافع

تشتمل منافع الثقافة الأمنية الفعّالة على ما يلي:

- اهتمام الموظفين بالمسائل الأمنية وتحمل مسؤوليتهم عنها؛
- ارتفاع مستويات الامتثال لإجراءات الأمن الوقائية؛
- تراجع خطر الحوادث والخروقات الأمنية نتيجة تكبير الموظفين وتصرفهم بطرق تتسم بوعي أمني أكبر؛
- ازدياد فرص اكتشاف الموظفين للسلوكيات أو الأنشطة المثيرة للقلق وإبلاغهم عنها؛
- تمتع الموظفين بحسّ أمنيّ أقوى؛
- تحسّن مستوى الأمن دون الحاجة إلى نفقات باهظة.

ايكاو



أدوات لتطبيق الثقافة الأمنية الإيجابية

صُممت مجموعة الأدوات هذه لمساعدة المؤسسات العاملة في قطاع الطيران على تعزيز ثقافتها الأمنية. وهي تعرض عدداً من الأدوات التي تساعد المدربين والمديرين على ترسيخ سلوكيات أمنية قوية في أوساط العاملين لديها وضمان استدامتها. وقد صنفت هذه الأدوات حسب مجالات التدخل التالية:

بيئة العمل الإيجابية	
الأدوات	النتائج المنشودة
<p>سياسات وعمليات ونظم وإجراءات واضحة ومتسقة — تكريس الأمن في جميع السياسات والإجراءات المؤسسية، بما فيها تلك المجالات التي لا تُركّز بصورة أساسية على الأمن، وتوثيقها كتابةً بصيغة واضحة. والحرص على أن تكون المعلومات سهلة الفهم وبسيطة الاتباع ومتاحة بسهولة للموظفين الذين قد يرغبون في إنعاش ذاكرتهم.</p> <p>التجهيزات والحيز المكاني والموارد — مدّ الموظفين بالموارد التي يحتاجونها لتحقيق أداء قوي في مجال الأمن، سواء من خلال مدهم بأجهزة إضافية للكشف الأمني أو توفير عدد إضافي من الموظفين عند نقطة التفقيش الأمني أو تزويدهم بما يناسب من معدات تكنولوجيا المعلومات أو الآلات.</p> <p>الرسائل التذكيرية — مساعدة الموظفين على تطبيق الممارسات الأمنية الجيدة من خلال تذكيرهم بالإجراءات التي يتعين عليهم اتخاذها. وقد يكون ذلك من خلال مذكرات توضع في المداخل أو لافتات أو رسائل تذكيرية تظهر تلقائياً عند التسجيل لفتح شاشة الكمبيوتر أو إغلاقها.</p> <p>صندوق الاقتراحات — إتاحة الفرصة للموظفين لاقتراح السبل الكفيلة بتحسين الأمن. ومكافأة المقترحات التي تُثمر عن تغييرات وتحسينات.</p> <p>خطّة اتصالات هادفة — دعوة خبراء أو مشاهير من خارج المؤسسة إلى الإعراب عن تأييدهم للممارسات الأمنية.</p>	<p>تهيئة بيئة عمل تُحفّز وتيسر الثقافة الأمنية الإيجابية.</p>
<p>عمليات تقييم الأداء — توثيق السلوكيات الأمنية المتوقعة من كلّ موظف وتقييم أداء الموظفين انطلاقاً من تلك السلوكيات، كجزء من عملية تقييم الأداء. وإدراج ملاحظات بشأن السلوكيات الأمنية للموظفين، والتنويه بالسلوك الأمني الإيجابي، وفرض تبعات أو عقوبات لعدم الامتثال للسياسة الأمنية.</p> <p>رسائل الشكر — يمكن توجيه هذه الرسائل عبر مدوّنة أو مقالة عن الآثار الإيجابية للثقافة الأمنية القوية على المؤسسة. ومن الممكن أيضاً إصدار نشرة مؤسسية عن نتائج عمليات التفقيش الأمني، من قبيل الإشادة بإبراز ١٠٠ في المائة من الموظفين شاركتهم الأمنية.</p> <p>نظام إدارة الأمن (SMES) — إدارة الأمن بطريقة هيكلية من خلال تطبيق نظام لإدارة الأمن. ويمكن لهذا النظام أن يتيح إطاراً قائماً على المخاطر لإدماج الاعتبارات الأمنية ضمن العمليات اليومية للمؤسسة وثقافتها. والفلسفة التي يقوم عليها نظام إدارة الأمن هي غرس ثقافة تمتد من قمة الهرم الوظيفي إلى قاعدته وتؤدي إلى التسيير الآمن لعمليات المؤسسة.</p>	<p>إلمام الموظفين بالسلوكيات الأمنية المتوقعة.</p>
<p>انتهاج مقاربة منظّمة ومنهجية لإدارة الأمن تدمج هذه الإدارة ضمن الأنشطة اليومية للمؤسسة وموظفيها.</p>	<p>انتهاج مقاربة منظّمة ومنهجية لإدارة الأمن تدمج هذه الإدارة ضمن الأنشطة اليومية للمؤسسة وموظفيها.</p>

التدريب	
الأدوات	النتائج المنشودة
<p>التدريب التمهيدي — تزويد جميع الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات لتسليحهم بالممارسات الأمنية الجيدة من البداية، بما في ذلك المعارف المتعلقة بالتهديدات التي يتعرض لها أمن الطيران. والتشديد على أهمية التصدي لحالات عدم الامتثال للإجراءات أو السياسات الأمنية وطرق الاستجابة للحوادث الأمنية وتقديم أمثلة عن السلوك أو المواد غير المألوفة أو المريبة التي ينبغي الإبلاغ عنها.</p> <p>التدريب لتجديد المعارف — توفير التدريب لتجديد المعارف دورياً بحيث يتمكن الموظفون من تجديد معارفهم بشأن المسائل الأمنية لتشمل التهديدات الجديدة والإخفاقات الأمنية والسلوكيات المريبة.</p> <p>أنشطة التعلّم المستمر — بث الرسائل الأمنية على مدار السنة ودعم الموظفين في توسيع نطاق معارفهم ومهاراتهم الأمنية.</p>	<p>تمتع الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة للممارسات الأمنية الجيدة.</p>

الريادة

الأدوات	النتائج المنشودة
جلسات الإحاطة التي يقدّمها القادة – الترويج للثقافة الأمنية عن طريق كبار المسؤولين. ويمكن لكبار القادة إدراج الأمن ضمن رسائلهم الإخبارية أو جلسات الإحاطة المقدّمة للموظفين، أو كتابة مقالة أو مدوّنة للتشديد على الأهمية التي يولونها للممارسات الأمنية الجيدة والإجراءات التي يتخذونها شخصياً لتعزيز الثقافة الأمنية الإيجابية وترويجها.	تهيئة بيئة يتولّى فيها المدبرون والقادة، من أعلى المستويات، الريادة باتخاذ دور القدوة ودعم الموظفين في تطبيق الممارسات الأمنية الجيدة.
السلوك النموذجي – دعم السياسة الأمنية وتطبيقها شخصياً في كلّ حين وعدم الالتفات عليها، اختصاراً للوقت على سبيل المثال.	
الصبر والتفهم – إتاحة ما يلزم من الوقت والموارد لجميع الموظفين لكي يمتثلوا للتدابير الأمنية، حتى عند التعرض للضغوط.	
رسائل الشكر – توجيه الشكر شخصياً لأولئك الذين قاموا بالإبلاغ عن نشاط مريب أو خروقات أمنية.	
المشاركة في فعاليات التوعية الأمنية وجلسات الإحاطة للموظفين – حرص كبار المديرين على تخصيص الوقت للمشاركة شخصياً في جلسات الإحاطة وفعاليات التوعية الأمنية. ومن شأن ذلك توجيه رسالة إلى الموظفين مفادها أن المديرين أو القادة يولون أهمية للأمن ويدعمون المبادرات الأمنية الجارية.	

استيعاب التهديدات

الأدوات	النتائج المنشودة
جلسات إحاطة هادفة بشأن التهديدات – توفير جلسات إحاطة هادفة وأكثر تفصيلاً للمديرين من الفئتين المتوسطة والعليا، لاستدامة وتعزيز استيعاب المخاطر وتقييمها.	استيعاب جميع الموظفين طبيعة التهديدات التي تحدق بهم وبمؤسستهم.
رسائل تذكيرية – توجيه رسائل تذكيرية منتظمة للموظفين الحاليين ولأسرة المطار عموماً عن التهديدات الأمنية التي تواجهها المؤسسة. ويمكن القيام بذلك عبر الشبكة الإلكترونية الداخلية والنشرات الإخبارية وفي اجتماعات الموظفين ومن خلال التدريب السنوي لتجديد المعارف أو جلسات الإحاطة المنسّقة للتوعية بمواضيع محددة.	
إحاطات شفوية بالمستجدات لدى تغيّر مشهد التهديدات – إبلاغ الموظّفين في أسرع وقت ممكن بالتهديدات الجديدة والناشئة، أو تغيير مستوى التهديد، وما يترتب على ذلك من آثار عليهم وعلى المؤسسة.	

اليقظة

الأدوات	النتائج المنشودة
التكرار – تكرار الرسائل توجيهاً للاتساق وترسيخ الوعي.	يشعر جميع الموظفين بالقدرة على التصدي لأولئك الذين لا يمتثلون للسياسة أو الإجراءات الأمنية.
رسائل تذكيرية – تشجيع الموظفين على التصدي لحالات عدم الامتثال من خلال جلسات الإحاطة والنشرات والملصقات في أماكن استراحة الموظفين للتوعية بالعواقب المحتملة لعدم التصدي لهذه الحالات.	
مذكرات الزائرين الإعلامية – وضع مذكرات أمنية موجزة لتوزيعها على جميع الزائرين مع بطاقة الزائر. ويمكن أن تسلط هذه المذكرة الضوء على أهمية تنبّه الزائرين لمحيطهم أثناء وجودهم في المطار، وتقديم تفاصيل الاتصال الخاصة بغرفة المراقبة الأمنية.	
الملصقات واللافتات – وضع لافتات حول مباني المطار لتذكير الموظفين والزائرين بالبقاء على يقظة والتنّبّه إلى محيطهم. ويمكن تقديم تفاصيل الاتصال على تلك اللافتات لإبلاغ الموظفين والزائرين بمن عليهم الاتصال إذا لمحووا أفراداً أو أنشطة تثير الريبة.	تنبّه جميع الموظفين والزائرين إلى محيطهم في المطار وتعرفهم على ملامح السلوك غير المألوف أو المشبوه.
حملات التوعية الأمنية المنتظمة – إجراء حملات التثقيف الأمني على فترات منتظمة لتذكير الموظفين الحاليين ومشغلي المطارات بدورهم في الأمن الوقائي، وبما قد يشكل نشاطاً مريباً وبأهمية الإبلاغ عن أي سلوك أو مواد غير مألوفة. ويمكن أن تشمل الحملة ملصقات تشير إلى الأنشطة المشبوهة في أماكن استراحة الموظفين، أو مدونة أو مقالة على الشبكة الإلكترونية الداخلية، بما في ذلك أمثلة أو تجارب واقعية، أو فعالية للتوعية الأمنية تعرض ترتيبات الأمن الوقائي.	

نظم الإبلاغ

الأدوات	النتائج المنشودة
نظام إبلاغ قائم على ثقافة العدل — إنشاء نظام إبلاغ يضمن السرية للأفراد الذين يقومون بالإبلاغ (نظام إبلاغ قائم على «ثقافة العدل») ويتضمن معلومات عن كيفية الإبلاغ عن الخروقات أو الحوادث.	الإبلاغ عن الخروقات والحوادث الأمنية سريعاً وتصحيحها. وعدم شعور الموظفين أنهم «وشاة» عندما يبلغون عن الوقائع.
تدريب تمهيدي على الإبلاغ عن الخروقات الأمنية — توفير التدريب على أداء نظام الإبلاغ القائم على «ثقافة العدل» لجميع الموظفين، بما يشمل الأدوار والمسؤوليات.	
المكافآت / تقديم الشكر — مكافأة الموظفين الذين يبلغون عن الخروقات والحوادث الأمنية، من قبيل إزجاء الشكر شخصياً من كبار القادة، أو الإعراب عن التقدير في إطار نظام إدارة الأداء.	

التصدي للحوادث

الأدوات	النتائج المنشودة
بطاقة المحفظة — إصدار بطاقة صغيرة لجميع الموظفين بحيث يمكن حملها في المحفظة والرجوع إليها سريعاً للاطلاع على تفاصيل الجهات التي يجب الاتصال بها لكل نوع من أنواع الحوادث الأمنية، بما في ذلك مثلاً: الرقم الذي ينبغي الاتصال عليه للإبلاغ عن سلوك غير مألوف أو مريب، والإبلاغ عن مفقودات خاصة بالشركة، وما إلى ذلك.	إحاطة جميع الموظفين بالرد اللازم وجهة الاتصال في حالة وقوع حادث.
تمارين المحاكاة والتدريبات العملية المنتظمة — تزويد الموظفين بفرصة التمتع في الإجراءات التي قد يتخذونها أثناء وقوع حادث ما واختبار قدرتهم على التصدي لموقف ما. وينبغي استخلاص الدروس وتسجيلها مع إدخال ما يلزم من تغييرات في الخطط والإجراءات المطبقة، عند الضرورة.	

أمن المعلومات

الأدوات	النتائج المنشودة
التدريب التمهيدي — تدريب جميع الموظفين الجدد على حماية المعلومات وتبادلها بشكل مأمون مع إجراء اختبارات أو نوع آخر من التقييم لتأكيد الفهم.	تخزين المعلومات الحساسة ونقلها والتخلص منها بشكل مأمون وتقاسمها فقط مع الأشخاص الذين تستدعي الضرورة اطلاعهم عليها.
توثيق سياسة وإجراءات أمن المعلومات بصيغة واضحة — الحرص على سهولة اطلاع الموظفين الراغبين في تجديد فهمهم لتلك السياسة والإجراءات.	
الأمن الإلكتروني — وضع خطط محكمة للتصدي للحوادث الإلكترونية. وينبغي اختبار هذه الخطط وتحديثها بشكل منتظم، مع تطبيق آليات لتنفيذ الدروس المستفادة من التمارين والحوادث الواقعية.	
رسائل التذكير — استخدام جلسات الإحاطة والنشرات والملصقات في أماكن استراحة الموظفين لتذكيرهم بأهمية الحفاظ على أمن المعلومات، مع توضيح العواقب المحتملة لخرق أمنها.	
بطاقة المحفظة / صفحة المراجع السريعة على الشبكة الإلكترونية الداخلية — تحتوي على معلومات يسهل اتباعها بشأن الإجراءات اللازمة عند فقدان أو سرقة مواد تخص الشركة.	الإبلاغ الفوري عن المواد المفقودة أو المسروقة مثل أجهزة الكمبيوتر المحمولة أو الهواتف أو الأوراق.

مقاييس الفعالية

الأدوات	النتائج المنشودة
سجلات الخروقات الأمنية — لتسجيل عدد الحوادث الأمنية المبلغ عنها وتحليل أوجه التحسن التي تحققت.	تحقيق أوجه تحسن في الثقافة الأمنية.
نتائج التفتيش — لتسجيل معدلات الامتثال للسياسة الأمنية، من قبيل عدد الموظفين الذين يبرزون بشكل صحيح شاراتهم خلال عمليات التفتيش.	
الدراسات الاستقصائية الخاصة بالموظفين / مجموعات النقاش — إجراء دراسات استقصائية لمعرفة آراء الموظفين بشأن الثقافة الأمنية.	

ايكاو

