



رفاه الموظفين في الظروف المعزولة والخطيرة مذكرة إرشادية للمديرين

نبذة عن هذا المورد

عندما يقع نزاع مسلح في منطقة يقوم فيها موظفو لجنة الإنقاذ الدولية بتقديم الخدمات، فمن الممكن أن ينقطع موظفو اللجنة عن خدمة الإنترنت/الهاتف، وربما لا يتسنى إخلاؤهم. وفي بعض الأحيان، لا يستطيع موظفو اللجنة العودة إلى ديارهم بأمان. وفي هذه الأوضاع، قد يحتمون داخل المبنى أو يواصلون بتقديم الخدمات على أفضل وجه ممكن.

في مثل هذه الأوضاع، يصعب أو يستحيل على موظفي لجنة الإنقاذ الدولية الوصول إلى موارد وخدمات دعم الموظفين، كالمحتوى التعليمي على الموقع الإلكتروني لبرنامج واجب العناية (Duty of Care)، أو الاستشارات المقدمة عن بعد. و عليه أعدت اللجنة هذا المورد للمديرين الذين يديرون موظفين و يجدون أنفسهم في هذه الأنواع من الأوضاع المعزولة والخطيرة. ويمكن تنزيل هذا المورد (عند الإمكان) أو تقديمه في نسخة مطبوعة.

لمن هذا المورد؟

المديرون الذين يديرون موظفي لجنة الإنقاذ الدولية العاملين في مناطق النزاع النشطة وانقطعت بهم سبل الاتصال وطرق السفر.

ماذا يوجد في هذا المورد؟

يوفر هذا المورد معلومات حول دعم رفاه الموظفين في الأوضاع المعزولة والخطيرة. وهو يتناول:

- 2 ملحوظة للمديرين والقادة
- 4 إدارة الموظفين الموجودين معك في وضع خطير
- 6 الإدارة عن بُعد للموظفين المعزولين في وضع خطير

ملحوظة للمديرين والقادة

عندما تكون مديراً لموظفين يجدون أنفسهم في أوضاع معزولة وخطيرة، يكون دورك حاسم الأهمية. فالمديرون يلعبون دوراً حيوياً في تشكيل تجربة الموظفين مع الأحداث واستجاباتهم لها. لكن قد يصعب بشدة معرفة ما تفعل وتقول كمدير عندما يجد موظفوك أنفسهم في وضع معزول وخطير.

فكيف يمكنك دعم موظفيك وتوجيههم على النحو الأفضل أثناء هذا الوقت؟ وما المبادئ والقيم التي يمكنك الاعتماد عليها للمساعدة على توجيه عملية اتخاذ القرار؟ هذا السؤال حول المبادئ والقيم هو بالأخص شديد الأهمية ويستحق النظر به.

تُعنى رسالة لجنة الإنقاذ الدولية ومدونة قواعد السلوك الخاصة بها في الغالب بدعم رفاه العملاء مع الحرص على أن نكون مديريين جيدين لموارد المانحين. لكن متى يكون الأفراد (موظفو لجنة الإنقاذ الدولية) أهم من البرامج؟ وكيف ينبغي أن يسعى المدير/أيضاً إلى دعم رفاه الموظفين وحمائيتهم، خاصةً عندما يكون هؤلاء الموظفون في أوضاع معزولة وخطيرة؟

من أفضل السبل التي يمكنك من خلالها دعم الموظفين في الأوضاع المعزولة والخطيرة هي إرسال رسائل واضحة مفادها أن لديهم الإذن (أو يتلقون تعليمات صريحة) لإعطاء الأولوية لسلامتهم ورفاههم.

ويجب أن تجعل هذه الرسائل واضحة تماماً لموظفيك؛ لأن رسالة لجنة الإنقاذ الدولية تركز أشد التركيز على خدمة الآخرين. كما يترتب أيضاً على إصرار موظفي اللجنة وتفانيهم أن يكونوا عادة على استعداد لتقديم التضحيات ومواجهة مخاطر كبيرة لأداء عملهم. حيث يُظهر معظم موظفي اللجنة ميلاً قوياً جداً تجاه الخدمة، ويتسمون بأخلاقيات عمل متينة. وعندما يجد هؤلاء الموظفون أنفسهم في أوضاع معزولة وخطيرة، فمن الممكن أن يشعروا بأنهم مدفوعون أو مضطرون إلى مواصلة إعطاء الأولوية لعمل اللجنة وفرص الخدمة على حساب سلامتهم (وسلامة الآخرين) ورفاههم.

سؤالنا عمّ هو المستوى "غير المقبول" من المخاطر التي تواجه موظفي لجنة الإنقاذ الدولية أثناء سير عملهم سؤال شديد التعقيد، ولا توجد إجابات بسيطة يمكن تطبيقها في جميع الأوضاع. وقد وظّفتك اللجنة كقائد، ويمكن أن يكون اتخاذ قرارات صعبة في الأوضاع المعقدة جزءاً من هذه الوظيفة. وفي أحيان كثيرة سيلزم إصدار أحكام بشأن ما تفعله كخطوة تالية على أساس كل حالة على حدة.

وتسمى هذه الأنواع من القرارات أحياناً "الأحكام القيمية" لأنها تستنير غالباً بما يعتبر الأكثر قيمة في ذلك الحين. وعندما يواجه موظفو لجنة الإنقاذ الدولية صعوبات ومخاطر زائدة، انظر لقيمة الخدمة من قيم أسلوب عمل لجنة الإنقاذ الدولية وكيف تنطبق على هذا الوضع. فأنت مسؤول أمام الأشخاص الذين تخدمهم. وبصفتك المدير، فهؤلاء الأشخاص يشملون موظفي اللجنة الآخرين.

ويمكنك تشجيع الموظفين على حماية ودعم رفاههم في الأوضاع المعقدة والخطيرة بقول أشياء من قبيل:

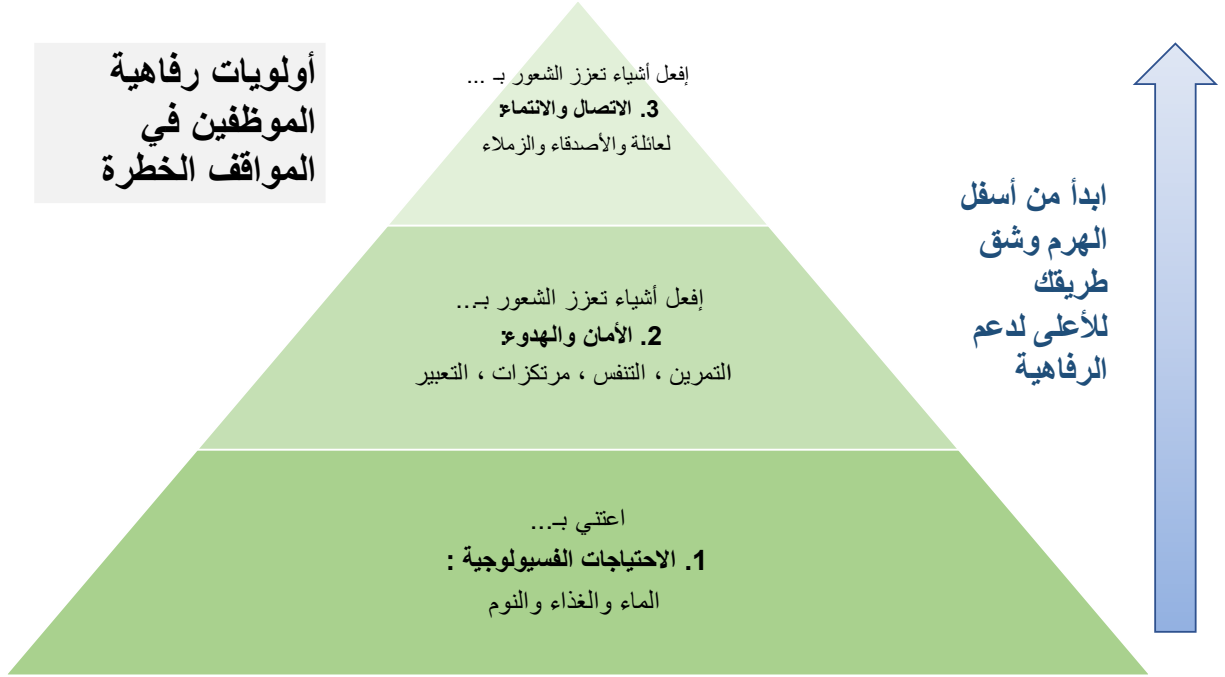
- أفرادنا (موظفو لجنة الإنقاذ الدولية) أهم من البرامج
- سلامتهم هي الأولوية القصوى للجنة الإنقاذ الدولية في هذا الوضع
- "ينبغي ألا تعرض روح أحد للخطر من أجل حماية الأصول" (السياسة العالمية للسلامة والأمن للجنة الإنقاذ الدولية)

بالإضافة إلى ذلك، يمكنك دعم رفاه الموظفين بالسعي إلى دعم الاحتياجات الأساسية. راجع هرم أولويات رفاه الموظفين في الأوضاع الخطيرة (أدناه) وتبين سبل دعم تلك الاحتياجات. وقد يشمل هذا فعل أشياء من قبيل:

- التصريح بتمويل للسكن المؤقت والطعام والضروريات الأساسية الأخرى

لجنة الإنقاذ الدولية: رفاه الموظفين في الظروف المعزولة والخطيرة --- إرشادات للمديرين

- تسهيل الاتصالات كيفما كان هذا ممكنًا مع العائلة (على سبيل المثال: إذا كان بالمكتب هاتف يعمل بالأقمار الصناعية، فربما تسمح للموظفين بإجراء مكالمة لمدة دقيقة واحدة كل يومين مع عائلاتهم لتطمينهم عليهم).
- تسهيل الاتصالات بين الزملاء (على سبيل المثال: إتاحة الفرص للزملاء المتأثرين لمشاركة ما يشعرون به بشكل منتظم، وإتاحة الفرص لهم لتقديم الدعم وتلقيه من بعضهم بعضًا)



استعرض أيضًا الموارد التالية وأنت تستعد لاتخاذ القرارات والتواصل مع موظفيك في الأيام القادمة:

- [إرشادات للمدير: ضمان العناية بالموظفين أثناء أواخر الإخلاء أو الاحتواء داخل المبنى](#)

يقدم القسم التالي من هذا المورد تلميحات لإدارة الموظفين الموجودين معك في وضع خطير. ويقدم القسم الأخير تلميحات للإدارة عن بُعد للموظفين المعزولين في أوضاع خطيرة.

إدارة الموظفين الموجودين معك في وضع خطير

عندما تجد نفسك معزولاً في وضع خطير أثناء سير عملك فهذا يسبب توتر شديد. إذا كنت أيضاً مديراً لموظف آخر أو أكثر موجودين معك، فعلى عاتقك مسؤوليات وتحديات إضافية في هذا الوضع الصعب، ويجب أن تتنظر كيف تدعم رفاهك ورفاه موظفيك.

إذا وجدت نفسك معزولاً في وضع خطير مع فريقك، فارجع إلى هرم أولويات رفاه الموظفين في الأوضاع الخطيرة. زود موظفيك بنسخة من المذكرة الإرشادية للموظفين في الأوضاع المعزولة والخطيرة، واتخذ أفضل ما يمكنك من إجراءات من أجل الآتي:

1. تلبية الاحتياجات الفسيولوجية إلى الماء والطعام والمأوى والنوم
2. تشجيع حس بالأمان والطمأنينة
3. تشجيع حس بالاتصال والانتماء.

وإليك أشياء معينة يمكنك قولها وفعلها لدعم موظفيك أثناء هذا الوقت:

1. **أطلع موظفيك على المستجدات:** أخبر الموظفين الموجودين معك بكل ما يمكنك إخبارهم به عما حدث وما قد يحدث بعد ذلك. أخبرهم بأنك ستداوم على إطلاعهم على المستجدات متى ظهرت معلومات جديدة. عدم اليقين أو المجهول يسبب إرهاق شديد. وأي شيء يمكنك فعله لتقليل عدم اليقين بشكل معقول وضمان إحاطة موظفيك علماً وإطلاعهم على المستجدات سيساعدهم على الشعور بمزيد من الطمأنينة والسيطرة.
2. **ذكر الموظفين بأن سلامتهم أولوية قصوى:** أخبر موظفيك بأن سلامتهم هي الأولوية القصوى في هذا الوضع. أخبرهم بأنك أنت ولجنة الإنقاذ الدولية لا تتوقعون منهم تعريض سلامتهم وأرواحهم لمخاطر غير ضرورية.
3. **الإقرار بأن الموقف مثير للتوتر والذعر:** ذكر الموظفين بأنه من الطبيعي أن يمروا بطائفة متنوعة من المشاعر وردود الأفعال القوية خلال أوقات كهذه (على سبيل المثال: الشعور بالقلق الشديد، وصعوبة النوم، وصعوبة التركيز، والشعور بسرعة الضيق والغضب).
4. **ذكر الموظفين بأنكم مررتم جميعاً بأوضاع عصبية من قبل:** ذكر الموظفين بأنكم جميعاً واجهتم تحديات كبيرة وأوقاتاً صعبة فيما مضى. وقد تأقلمتم مع هذه الأنواع من الأوضاع بفضل المهارات والموارد مثل الإيمان، والقدرات الجيدة على حل المشكلات، والصبر، والرحمة، والعمل الجماعي، والبقاء هادئاً. وهذه تحديداً أنواع المهارات والموارد التي ستساعدكم الآن أيضاً.
5. **أخبر الموظفين بأن أوليتك الشخصية في هذا الوضع هي دعمهم، وبأنك تريد منهم دعم بعضهم بعضاً:** أخبر الموظفين بأنك تهتم برفاهم. فأنت تريد فعل ما بوسعك لدعمهم في هذا الوضع، وتتوقع منهم أيضاً الاهتمام ببعضهم بعضاً وان يتحدوا معا التماساً للقوة والدعم.
6. **ناقش ماهية الخدمات (إن وجدت) التي ستستمر أنت والفريق في تقديمها في الوضع الحالي:** إذا كنت معزولاً دون إرشادات واضحة (أو إذا كانت التعليمات التي تتلقاها من القيادة الموجودة عن بُعد لا تبدو معقولة في ظل الظروف القائمة على أرض الواقع)، فالمسؤولية النهائية عن اتخاذ قرار بشأن ما تفعله كخطوة تالية تقع على عاتقك. ناقش أفكارك حول الخطوات التالية مع موظفيك. اطلب منهم مشاركة أي ترددات أو مخاوف أو أفكار أخرى لديهم.
7. **ذكر الموظفين مرة أخرى بأن سلامتهم أولوية:** في المناقشات حول تقديم أي خدمات، ذكر الموظفين مرة أخرى بأن سلامتهم أولوية. طمئن أي موظف لا تلزم مشاركته في تقديم الخدمة على أنه لا بأس في هذا. ذكر الموظفين بأنه لن يكون هناك نقص في الاحتياجات الإنسانية اللازم تلبيتها بعد انتهاء الأزمة الراهنة وتقليل المخاطر. شجع الموظفين على الاعتناء بأنفسهم الآن حتى يتمكنوا من الاعتناء بالآخرين لاحقاً.

8. كرر الرسائل والمعلومات الأساسية: كرر الرسائل والمعلومات الأساسية للتأكد من أن الجميع سمعوها وفهموها. عندما يكون الأشخاص متوترين بشدة، يصعب عليهم التركيز جدًا. ويسهل جدًا إغفال (أو إساءة فهم) الأشياء التي تقال.
9. أخبر الموظفين إن عليهم أن يتوقعوا تغيير الأمور بسرعة: ذكر فريق الموظفين بأن الوضع قد يتغير فجأة وأن أي خطط وضعوها قد تحتاج إلى إعادة نظر وتغيير. بل إنهم قد يضطرون إلى (أو يقررون) الإخلاء في أقرب وقت ممكن، أو قد تتواصل معهم قيادة لجنة الإنقاذ الدولية وتعطيهم تعليمات إضافية.
10. رتب توقيات منتظمة للالتقاء (يومية لو أمكن): رتب توقيتًا معينًا يلتقي فيه الموظفون كل يوم. ويمكن أن تخدم هذه الملتقيات أغراضًا متعددة. تأكد من تخصيص بعض الوقت خلال هذه الملتقيات اليومية لمشاركة المشاعر وتقديم الدعم وتلقيه.
11. ادعُ الأفراد للتواصل معك: قل للموظفين إنه يمكنهم المجيء إليك والتحدث معك أو طرح الأسئلة عليك في أي وقت.
12. اشكر الموظفين وأعرب عن دعمك لهم: أشكر فريقك على هدوئهم وصبرهم وشجاعتهم. أخبرهم بأنك تتمنى لو لم تكن الأحداث الجارية كما هي، لكنك ممتن لوجودهم وعملهم الجماعي.

لو أمكن، زود جميع الموظفين بنسخ من الموارد التالية:

- المذكرة الإرشادية للموظفين المعزولين في أوضاع خطيرة (لجميع الموظفين والمديرين)
- [كيف تساعد نفسك على البقاء أكثر هدوءًا وتركيزًا أثناء حالة طوارئ](#) (لجميع الموظفين والمديرين)
- [الرعاية الذاتية أثناء الإجلاء الإلزامي](#) (لجميع الموظفين والمديرين)
- هذه المذكرة الإرشادية للمديرين الذين يديرون موظفين في أوضاع معزولة أو خطيرة (يتم مشاركتها مع أي مديرين آخرين في الموقع ربما لم يطلعوا عليها بعد)

الإدارة عن بُعد للموظفين المعزولين في وضع خطير

إذا كنت تدير موظفين في وضع خطير وانقطعت الاتصالات، فلا تزال هناك بعض الأشياء المهمة التي يمكنك فعلها لدعم رفاه موظفيك، وتشمل ما يلي:

1. **اعرف ما يمكنك معرفته عن الوضع الراهن:** اعرف ما يمكنك معرفته عن الوضع الراهن والأمن ومن المسؤول عن اتخاذ القرار المتعلق باستمرار وجود لجنة الإنقاذ الدولية وأنشطتها في المنطقة، بحيث يمكنك إطلاع الموظفين على المستجدات بشكل واضح بمجرد إعادة إقامة الاتصالات.
 2. **تواصل مع العائلة المباشرة للموظفين الذين أصبحوا معزولين:** اتصل بالعائلة المباشرة لكل موظف معزول لإطلاعهم على ما تعرفه وتطمينهم وإطلاعهم على أي إجراءات تعكف لجنة الإنقاذ الدولية على اتخاذها.
 3. **ضع جدولاً زمنياً لتقديم التحديثات الدورية للعائلة:** إذا كانت العائلة تعلم أنها ستلتقي تحديثات منتظمة، فهذا يمكنه المساعدة على تقليل التوتر وبناء النوايا الحسنة والانخراط في عمل لجنة الإنقاذ الدولية. احتفظ بسجل تواريخ وتوقيات اتصالاتك بالعائلة.
- في حالة إعادة إقامة الاتصالات، فإليك بعض الأشياء التي يمكنك فعلها وقولها لدعم موظفيك المعزولين في وضع خطير:
1. **اسألهم عما يرونه ويسمعونه ويفعلونه:** اطلب منهم مشاركة كل ما في وسعهم مشاركته حول الظروف الراهنة. ماذا يرون ويسمعون ويفعلون؟
 2. **اسألهم عما لديهم من احتياجات عاجلة وأسئلة ملحة:** ما أكبر احتياجاتهم العاجلة وأسئلتهم الملحة؟ اسأل تحديداً عن السكن والطعام والاحتياجات العملية الأخرى.
 3. **اسألهم لو كان لديهم أي شيء يريدون إبلاغه إلى أفراد عائلاتهم في هذا الوقت.** أخبرهم بأي شيء وكل شيء تفعله لجنة الإنقاذ الدولية للتواصل مع أفراد عائلاتهم ودعمهم. فإذا لم يكن بمقدورهم الاتصال بأفراد العائلة بأنفسهم، فاسألهم لو كان لديهم أي شيء يودون إبلاغه إلى أفراد عائلاتهم.
 4. **أطلعهم على المستجدات:** أخبرهم بما سمعته وعرفته عن الوضع وما قد يحدث في المرحلة التالية.
 5. **شارك أي شيء محدد يمكنك فعله/التفويض به استجابةً لاحتياجاتهم أو أسئلتهم:** إذا كانت هناك احتياجات عاجلة يمكنك المساعدة على تلبيتها، فافعل. على سبيل المثال: ربما يمكنك إعطاء إذن لاستخدام سلفة نقدية لتأمين مكان إقامة مؤقت أكثر أماناً.
 6. **أخبرهم بأن سلامة الموظفين ورفاههم هما الأولوية:** قل لهم إن سلامة الموظفين ورفاههم هما الأولوية في الوضع الراهن، وإنك تريد منهم اتخاذ قرارات تحمي سلامتهم هم وزملائهم وتدعم رفاههم.
 7. **قلل الضغط المتعلق بالعمل:** افعل ما بوسعك لتقليل المطالب والضغوط التي ربما يشعر بها موظفوك فيما يتعلق بالعمل. (على سبيل المثال: إذا كانت هناك أي مواعيد نهائية لرفع التقارير أو الإغلاق المالي فيما يخص "العمل العادي"، فافعل كل ما بوسعك لتعليق تلك المواعيد النهائية رسمياً. ربما يبدو واضحاً لك أن الموظفين في الميدان لا ينبغي لهم القلق بشأن تسوية سلفتهم النقدية مع فريق الشؤون المالية الآن، لكن الموظفين في الميدان ربما يخشون ألا يرهنوا على قيمة المسألة من قيم أسلوب عمل لجنة الإنقاذ الدولية ويخشون المخاطرة بفقدان وظيفتهم إذا لم يمثلوا لمتطلبات الشؤون المالية.)
 8. **بين ما الأولويات والقيم والمعلومات التي تستنير بها عملية صنع القرار من قبل القيادة:** بين ما الأولويات والقيم التي تستنير بها عملية صنع القرار، ومن الذي يتخذ القرارات. على سبيل المثال: يمكن أن تخبرهم بأن سلامة الموظفين هي الأولوية القصوى في الوضع الراهن وبأن لجنة الإنقاذ الدولية تخطط حالياً لإخلاء جميع الموظفين من المنطقة بمجرد اعتبار طرق السفر آمنة بدرجة كافية. بين من سيتخذ القرار بشأن طرق السفر، ومن أين يحصل على معلوماته.

9. **ضع جدولاً للاتصال المنتظم:** ضع جدولاً للاتصال المنتظم. على سبيل المثال: اطلب منهم الاتصال بك ظهر كل يوم، إذا سمحت الاتصالات بذلك.
10. **أخبرهم بأنك ستداوم على إطلاعهم على المستجدات:** أخبرهم بأنك ستداوم على إطلاعهم على المستجدات متى ظهرت معلومات جديدة.
11. **أخبرهم بأي شيء معين تريد منهم معرفته/تذكره إذا انقطعت الاتصالات:** تشارك أي شيء تريد منهم تذكره إذا انقطعت الاتصالات. مكنهم لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات بأفضل ما في وسعهم وفقاً للمعلومات المتاحة لهم على الأرض.
12. **اشكر الموظفين وأعرب عن دعمك لهم:** اشكر موظفيك على هدوئهم وصبرهم وشجاعتهم. أخبرهم بأنك تتمنى لو لم تكن الأحداث الجارية كما هي، لكنك ممتن لصبرهم وعملهم الجماعي.

إذا سمحت إمكانية الوصول، أرسل المذكرات الإرشادية التالية:

- *المذكرة الإرشادية للموظفين المعزولين في أوضاع خطيرة (لجميع الموظفين والمديرين)*
- *هذه المذكرة الإرشادية لمديري الموظفين الذين هم في أوضاع معزولة أو خطيرة (لأي مديرين يديرون موظفين في الموقع)*
- *كيف تساعد نفسك على البقاء أكثر هدوءاً وتركيزاً أثناء حالة طوارئ (لجميع الموظفين والمديرين)*
- *الرعاية الذاتية أثناء الإجراء الإلزامي (لجميع الموظفين والمديرين)*
- *الدليل التوجيهي للمديرين: ضمان رعاية الموظفين أثناء أوامر الإجراء أو التحصن في مكان الحدث (لأي مديرين يديرون موظفين آخرين)*