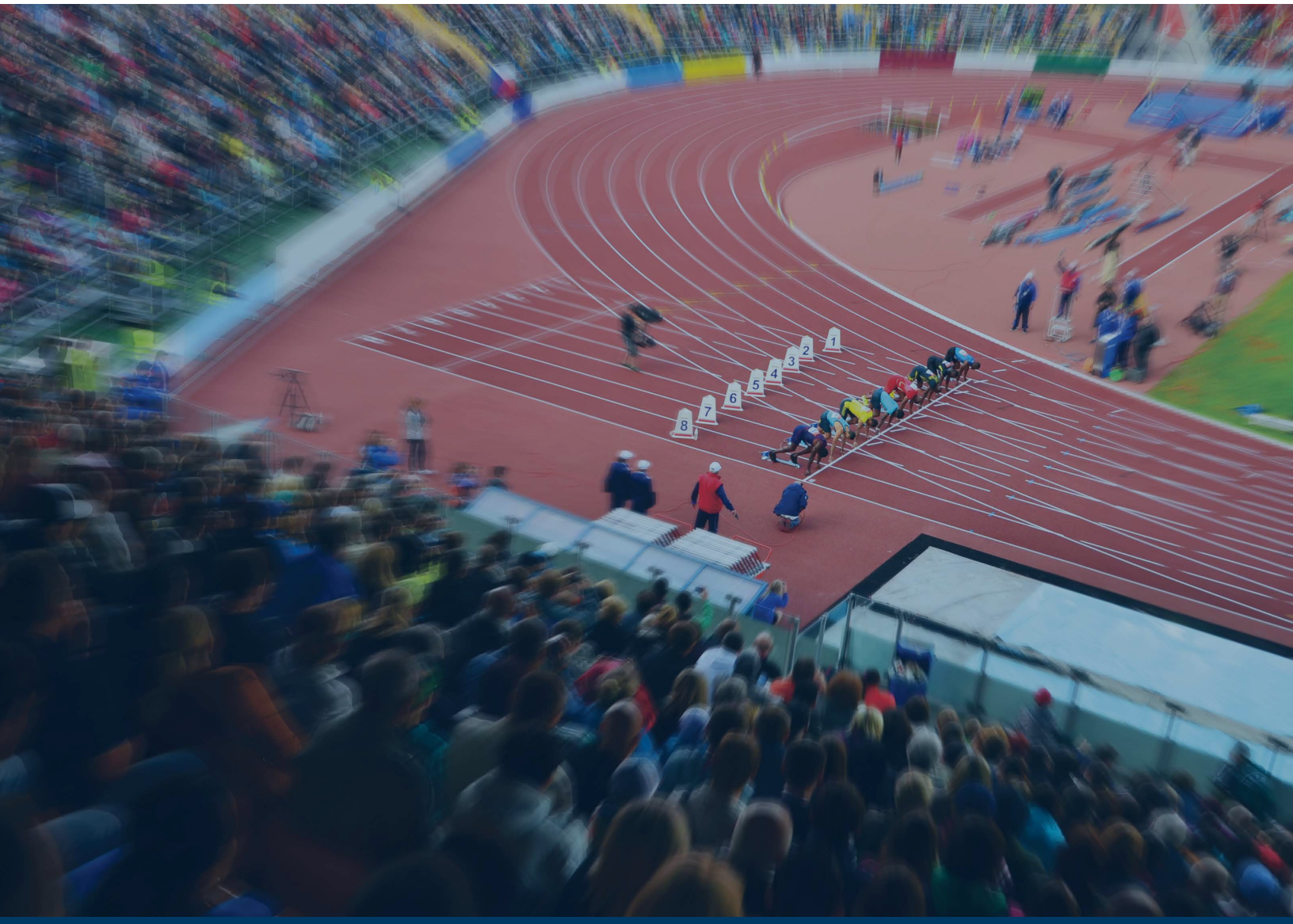
ICSS
Safeguarding Sport

unicri
United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute

UNAOC
United Nations Alliance of Civilizations

UNITED NATIONS
OFFICE OF COUNTER-TERRORISM



# دليل أمن المناسبات الرياضية الكبرى

## تعزيز أمنها وإرثها المستدامين

SPORTS

# دليل أمن المناسبات الرياضية الكبرى

## تعزيز أمنها وإرثها المستدامين

يصدر في إطار برنامج الأمم المتحدة العالمي المعني
بأمن المناسبات الرياضية الكبرى
وبالترويج للرياضة وقِيمها كأداة لمنع التطرف العنيف

---

الذي ينفّذه

مكتب الأمم المتحدة لمكافحة الإرهاب، بالاشتراك مع
معهد الأمم المتحدة الأقاليمي لأبحاث الجريمة والعدالة
وتحالف الأمم المتحدة للحضارات
والمركز الدولي للأمن الرياضي

---

وبالتشاور مع المديرية التنفيذية للجنة مكافحة الإرهاب

ICSS Safeguarding Sport
UNAOC United Nations Alliance of Civilizations
unicri United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute
UNITED NATIONS OFFICE OF COUNTER-TERRORISM

countries
preparations
effective
including
Establish
resources
assessments
provide
organisations
involved
stage
governance
Design
process
support
Chapter
event
venues
infrastructure
agencies
Develop
costs
local
MSE
Ensure
law
Set
communication
approach
operations
planning
civil
sharing
strategy
protection
time
levels
security
stakeholders
security-related
measures
international
management
public
acts
enforcement
information
private
legal
Engagement

# المحتويات


تصدير ..... 4
شكر وتقدير ..... 7
التوصيات الرئيسية ..... 10
مقدمة ..... 20

أولا - عن الدليل ..... 23
الغرض منه ونطاقه وجمهوره المستهدف ..... 23
التهديدات ..... 25
المنهجية ..... 28
النهج ..... 30

ثانيا - الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمناسبات الرياضية الكبرى ..... 31

ثالثا - أسس الأمن في المناسبات الرياضية الكبرى ..... 34
القيادة والرؤية ..... 34
التنسيق والاستمرارية والتعاون والاتصال ..... 36
الحوكمة الرشيدة ..... 39
التقدير السليم لتكاليف الأمن ..... 40

رابعاً - الاعتبارات الأمنية قبل وأثناء عملية الترشح ..... 42
المرحلة الاستكشافية ..... 42
مرحلة الترشح ..... 43

خامسا - الأطر القانونية والمؤسسية ..... 46
**الأطر القانونية والمؤسسية الدولية ..... 47**
- الإرهاب وغيره من التهديدات الإجرامية ..... 48
- التخطيط والإدارة الأمنيان للمناسبات الرياضية الكبرى ..... 54
- احترام حقوق الإنسان ..... 55
- حماية البيانات والتكنولوجيات الجديدة ..... 56
- توحيد النهج في توفير الأمن للمناسبات الرياضية الكبرى ..... 57
- **تعزيز الأطر القانونية والمؤسسية الوطنية لتوفير الأمن للمناسبات الرياضية الكبرى ..... 58**

سادسا - التعاون بين أصحاب المصلحة ..... 61
المزايا والتحديات ..... 62
التعاون طيلة عملية التخطيط ..... 63
أسس التعاون الفعال بين أصحاب المصلحة ..... 65
أنواع التعاون بين أصحاب المصلحة ..... 66

سابعا - التخطيط الأمني ..... 81

**النظام ..... 83**
◀ خصائص نظام التخطيط الأمني ..... 83
◀ العناصر الرئيسية لنظام التخطيط الأمني ..... 85
**أدوات التخطيط (المنجزات المستهدفة) ..... 92**
◀ فئات الخطط ..... 93
◀ عملية من ثلاث مراحل ..... 94
**التقييم اللاحق للمناسبة ونقل المعرفة ..... 106**
◀ التقييم اللاحق للمناسبة ..... 106
◀ التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة المعنيين بأمن المناسبة الرياضية الكبرى ..... 110

**ثامنا - استراتيجيات الاتصال ..... 110**

**تاسعا - الآثار الأمنية المترتبة على المشاركة في استضافة المناسبات الرياضية الكبرى ..... 115**

**عاشرا - تأثير كوفيد-19 على السلامة والأمن في المناسبات الرياضية الكبرى ..... 121**

**حادي عشر - الاعتبارات المتعلقة بالإرث ..... 123**

**ثاني عشر - مسرد المصطلحات ..... 128**

**ثالث عشر - المرفق ..... 136**

الأرجنتين ..... 136
أستراليا ..... 137
البرازيل ..... 138
كندا ..... 139
فرنسا ..... 143
ألمانيا ..... 145
اليونان ..... 145
اليابان ..... 147
جمهورية الصين الشعبية ..... 149
جمهورية كوريا ..... 150
السوق الجنوبية المشتركة ..... 151
الفلبين ..... 151
بولندا ..... 152
الاتحاد الروسي ..... 153

دولة قطر ..... 156
جنوب أفريقيا ..... 159
إسبانيا ..... 161
أوكرانيا ..... 163
المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية ..... 165
الولايات المتحدة الأمريكية ..... 169
العروض المقدمة من بلدان متعددة: العرض الموحد لكندا والمكسيك والولايات المتحدة الأمريكية .. 169
كأس العالم للكريكيت التابع لمؤتمر الكريكيت الدولي ..... 172
الاتحاد الأوروبي لكرة القدم..... 172

# تصدير

## مكتب الأمم المتحدة لمكافحة الإرهاب

احتفلت الأمم المتحدة في عام 2020 بالذكرى السنوية الخامسة والسبعين لإنشائها. وقد كانت القِيَم التي كرّسها ميثاق الأمم المتحدة في عام 1945 تهدف إلى جعل العالم مكاناً أفضل للجميع. وبنفس هذه الروح، اتخذت الجمعية العامة قرارها 291/71 الصادر في عام 2017 الذي أنشأت به مكتب الأمم المتحدة لمكافحة الإرهاب واعترفت فيه بأهمية مكافحة الإرهاب ومنع التطرف العنيف. وفي إطار هذه المساعي الرامية إلى جعل العالم مكاناً أفضل وإلى مكافحة الإرهاب والتطرف العنيف ومنعهما، ليس من بين الحلفاء الكثيرون ممن تتوافر لهم الإمكانات الهائلة التي تمتلكها الرياضة وقِيَمها.

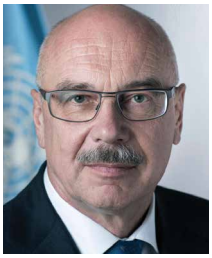
ويحدثنا التاريخ بأن الجماعات الإرهابية حاولت من قبل، ولا تزال تحاول، شنّ الهجمات على المناسبات الرياضية. ولا تُستهدَف هذه المناسبات لكونها تجتذب جماهير عريضة فحسب، بل ولأنها تجسّد أيضاً ما يريد الإرهابيون تدميره في مجتمعاتنا وفي كافة أنحاء العالم. فالرياضة تربةٌ شديدة الخصوبة تنمو فيها القيَم الإيجابية وتترعرع، وهي قوةٌ موحِّدة لا نظير لها تستطيع أن تتغلب على الحواجز الحضارية والثقافية. والرياضة والمناسبات الرياضية كلاهما يؤدي دوراً هاماً في التصدي للتطرف العنيف ومنعه بتمكينهما الشباب والنساء وتيسيرهما الاندماج. والرياضة تدفع الناس إلى تهذيب الذات وتجعلهم يتوقون إلى ما هو أفضل ويطمحون إلى ما هو أبعد منالاً. وهي تعزّز التسامح

والمساواة بين الجنسين، وتقوّي المجتمعات المحلية، وتنمي القدرة على الصمود، وتوجّه غرائز التنافس الفطرية نحو متنفس يحتضنها بصورة متناغمة.

إن الرياضة قيمةٌ إنسانية جوهرية وحقيقية. وفي هذا الضوء، يفخر مكتب مكافحة الإرهاب بتقديم "دليل أمن المناسبات الرياضية الكبرى: تعزيز أمنها وإرثها المستدامين". وقد وُضع هذا الدليل في إطار البرنامج العالمي التابع لمكتب مكافحة الإرهاب والمعني بأمن المناسبات الرياضية الكبرى وبالترويج للرياضة وقِيَمها كأداة لمنع التطرف العنيف، وبفضل الشراكة الثمينة والدعم القيِّم المقدَّمَيْن من تحالف الأمم المتحدة للحضارات ومعهد الأمم المتحدة الأقاليمي لأبحاث الجريمة والعدالة والمركز الدولي للأمن الرياضي. والغرض منه هو مساعدة جميع أصحاب المصلحة المعنيين، ولا سيما مقررو السياسات والممارِسون، على الإعداد للمناسبات الرياضية وتنظيمها وإدارتها مع التخفيف، في الوقت نفسه، من حدة التهديدات المتبدِّلة باستمرار التي يطرحها الإرهاب.

وقد استفاد هذا المنشور من المساهمات الكبيرة المقدّمة من الدول الأعضاء والمنظمات الدولية والمنظمات الإقليمية والرابطات الرياضية وجهات القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية، مع شكرٍ خاص موجّه إلى المديرية التنفيذية للجنة مكافحة الإرهاب؛ والمنظمة الدولية للشرطة الجنائية (الإنتربول)؛ والاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا)؛ ومجلس أوروبا؛ والاتحاد الأفريقي لكرة القدم؛ والاتحاد الآسيوي لكرة القدم؛ والاتحاد الأوروبي لكرة القدم.

وختاماً، أود أن أبدي امتناني لجميع المسؤولين والشركاء الذين دعموا وضعَ هذه الوثيقة وأن أعرب عن خالص تقديري للمساهمات التي قدمها كلٌّ من جمهورية الصين الشعبية عن طريق صندوق الأمم المتحدة الاستئماني للسلام والتنمية، ودولة قطر، وجمهورية كوريا، ولما قدمته هذه البلدان من دعم مالي سخي يسّر إصدار هذا المنشور وإنجاز كامل العمل الذي يضطلع به البرنامج العالمي.



**السيد فلاديمير فورونكوف**

وكيل الأمين العام

مكتب الأمم المتحدة لمكافحة الإرهاب

UNITED NATIONS
OFFICE OF COUNTER-TERRORISM

## تحالف الأمم المتحدة للحضارات

يفخر تحالف الأمم المتحدة للحضارات بكونه شريكاً للبرنامج العالمي المعني بأمن المناسبات الرياضية الكبرى وبالترويج للرياضة وقِيَمها كأداة لمنع التطرف العنيف، إلى جانب مكتب الأمم المتحدة لمكافحة الإرهاب ومعهد الأمم المتحدة الأقاليمي لأبحاث الجريمة والعدالة والمركز الدولي للأمن الرياضي. والتحالف شديدُ الإيمان بالإمكانات الهائلة للرياضة وقدرتها على منع التطرف العنيف من خلال تحطيم الأسوار بين الناس بصرف النظر عن عقيدتهم أو عرقهم أو ثقافتهم. ولكن الناس في كل مكان يجب أن تتاح لهم إمكانية متابعة المناسبات الرياضية وممارسة الرياضة في أجواء سلمية. ويوفر هذا الدليل لصانعي القرار الرئيسيين إرشادات ممتازة فيما يتعلق بتأمين المناسبات الرياضية الكبرى في جميع مراحل تنظيمها، وهو يدعو إلى التعاون النشط مع أصحاب المصلحة المعنيين، بمن فيهم القادة المجتمعيون والشباب، على اعتبار أنهم مِلمّون بالسياق المحلي.

**صاحب السعادة**
**السيد ميغيل أنخيل موراتينوس**

الممثل السامي لتحالف
الأمم المتحدة للحضارات

UNAOC
United Nations Alliance of Civilizations

# معهد الأمم المتحدة الأقاليمي لأبحاث الجريمة والعدالة

يسر المعهد أن يساهم في هذا الدليل استناداً إلى خبرته الواسعة في مجال أمن المناسبات الكبرى، وهي خبرة اكتسبها على مدى عقدين من الزمان قدّم خلالهما المساعدة التقنية لأكثر من 70 دولة عضوا. وفي عام 2006، أنشأ المعهدُ المرصدَ الدولي الدائم للتدابير الأمنية الخاصة بالمناسبات الكبرى الذي رحب المجلسُ الاقتصادي والاجتماعي بتأسيسه في قراره 2006/28. وانطلاقا من هذا الإطار، عمل المعهد على تعزيز الأساليب الأكثر فعالية للحفاظ على سلامة المناسبات الكبرى وأمنها في جميع أنحاء العالم. وإنه لمن دواعي الاعتزاز أن نتقاسم مع البرنامج العالمي المعني بأمن المناسبات الرياضية الكبرى وبالترويج للرياضة وقِيَمها كأداة لمنع التطرف العنيف ما اكتسبنا من دراية وما استفدنا من دروس، وأن نرى العناصر الرئيسية التي حدّدناها – وهي أهمية التخطيط المتكامل، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، والمشاركة المجتمعية، والتعاون الإقليمي – يتردد صداها في هذا المنشور الهام. إن هذا الدليل خير مثال على كيفية تعزيز النهجِ المتكامل أمنَ المناسبات الرياضية الكبرى حتى يتسنى للجميع الاستمتاع بهذه المناسبات في كافة أنحاء العالم.

**السيدة أنطونيا ماري دي ميو**

مديرة معهد الأمم المتحدة الأقاليمي لأبحاث الجريمة والعدالة

United Nations Interregional Crime and Just Research Institute

# المركز الدولي للأمن الرياضي

يبلوِر هذا الدليل خبراتِ أجيال من صناع السياسات والقرارات ورؤاهم بشأن كيفية التخطيط لأمن المناسبات الرياضية الكبرى، بما في ذلك فيما يتعلق بعوامل الإرث وبالاستدامة والتعاون عبر القطاعات. وهو يقدّم استعراضاً شاملاً لجميع أشكال الدعم والمساعدة المتبادلة المتاحة في إطار المجتمع الدولي والتي يمكن الاستعانة بها من أجل حماية هذه المناسبات باعتبارها منفعةً مشتركة لكافة الأمم، وعاملاً محفزاً للتغيير، ونقطة تشكيلٍ للمواطنين العالميين. والمركز الدولي فخورٌ بتقاسم ما لديه من معارف طوّرها منذ إنشائه، وقد حشَد شركاءه من أجل إعداد وثيقة تطرح، في اعتقادنا، توجّهاً قيّماً رفيع المستوى يتناول التحديات والفرص الأمنية التي ينبغي النظر فيها منذ اتخاذ القرار الأولي بالترشُّح لاستضافة مناسبةٍ رياضية كبرى.

**السيد محمد حنزاب**

رئيس المركز الدولي للأمن الرياضي

ICSS
Safeguarding Sport

# شكر وتقدير

يتقدَّم مكتب الأمم المتحدة لمكافحة الإرهاب، ومعهد الأمم المتحدة الأقاليمي لأبحاث الجريمة والعدالة، وتحالف الأمم المتحدة للحضارات، والمركز الدولي للأمن الرياضي بخالص الشكر إلى مجموعةٍ واسعة من الخبراء والمسؤولين الذين ساهموا في إعداد هذا الدليل عن أمن المناسبات الرياضية الكبرى وتعزيز أمنها وإرثها المستدامين.

والدليل يشكّل حجرَ زاويةٍ في عنصر الأمن الذي ينطوي عليه البرنامج العالمي المعني بأمن المناسبات الرياضية الكبرى وبالترويج للرياضة وقِيَمها كأداة لمنع التطرف العنيف، وهو يهدف إلى حماية المناسبات الرياضية الكبرى باعتبارها منفعةً مشتركة تحقق صالح المجتمع الدولي.

ويُنفَّذ البرنامج العالمي بفضل المساهمات وأشكال الدعم السخية المقدَّمة من جمهورية الصين الشعبية عن طريق صندوق الأمم المتحدة الاستئماني للسلام والتنمية؛ ومن دولة قطر وجمهورية كوريا.

ويود شركاء البرنامج العالمي أن يعربوا عن عميق امتنانهم للسيد ماورو ميديكو، نائب مدير مركز الأمم المتحدة لمكافحة الإرهاب ورئيس فرع المشاريع الخاصة والابتكار بالمكتب، لإشرافه على البرنامج ودعمه المستمر لكافة مكوناته؛ والسيد ماسيميليانو مونتاناري، الرئيس التنفيذي بالمركز الدولي للأمن الرياضي، لما قدمه من مساهمة استراتيجية أضافت إلى الدليل ولإشرافه على إعداده؛ والسيدة كارول خيمينيز، من المركز الدولي للأمن الرياضي، لاضطلاعها بتنسيق عمليةٍ للصياغة ضمت مجموعةً فريدة من الخبراء والمسؤولين الملتزمين المنتمين إلى عالمي الرياضة والأمن وأوساط العمل الأكاديمي والتعاون الدولي.

ونتقدّم بجزيل الشكر إلى رؤساء فرق العمل الذين يسّروا بتفانيهم إنجاز الدليل، ومنهم منسّق البرنامج العالمي، السيد فاليريو دي ديفيتيسمن مكتب الأمم المتحدة لمكافحة الإرهاب؛ والسيدة آن – ماريا سيسما والسيد جان – فيليب مورانج من المديرية التنفيذية للجنة مكافحة الإرهاب؛ والسيد دوتشيو مازاريسي من معهد الأمم المتحدة الأقاليمي لأبحاث الجريمة والعدالة؛ وإلى المسؤولَيْن الرئيسيَيْن عن الصياغة ومنسّقَي فرق العمل، السيد إستيبان جيوديتشي والسيد بريندان هيفرنان؛ وإلى مسؤولي المركز الدولي للأمن الرياضي، السيد ديوغو غيا والسيد ديل شيهان، وكذلك السيد إدي مارشباوم والسيد ستيفانو بيتي والسيد بريان لندن. لقد يسّرتم بخبراتكم ومعارفكم وتفانيكم خروجَ هذا الدليل إلى النور.

كما نتوجّه بخالص الشكر إلى السيد ريتشارد تشوك، والسيد ترافيس هينيفيلد، والسيد ستيوارت هودج، والسيد هاوي لودر، والسيد جيوفاني بيسابيا، الذين استعنا بخبراتهم وإسهاماتهم في صياغة أفرع محدَّدة من الدليل.

ونعرب عن جزيل الشكر أيضاً إلى السيد أليكس ب. شميد والسيدة آنا كورولا لمراجعتهما مادة الدليل وتأكدهما من تكامل المحتوى.

والشكر موصول لمسؤولي فرع المشاريع الخاصة والابتكار بمكتب مكافحة الإرهاب الذين أسهموا في العمل على الدليل، وهم: السيدة غوادالوبيه ميغري، والسيدة سيرينا كارسو، والسيد خليل عثمان. لقد كان الدعم الذي وفرتموه في مختلف مراحل الصياغة محل تقدير عميق.

ونتوجّه بالشكر والتقدير كذلك إلى موظفي المركز الدولي للأمن الرياضي لما قاموا به من عمل بحثي دعماً للدليل، وهم: السيدة ماغدا دي لانغ التي قدمت الدعم التحليلي القيِّم، والسيد فريد لورد والسيد ستيفن فليمنغ والسيد ماسيميليانو دي كولا

والسيدة ميشيل ماكسويل والسيد ماكس مامفورد والسيد آلان فان تييل، الذين يُعترف لهم مع خالص التقدير بما قدَّموا من مساهمات مثمَّنة طوال هذه العملية.

وبالإضافة إلى ذلك، يود البرنامج العالمي أن يعرب عن خالص امتنانه للخبراء والمسؤولين الذين شاركوا بنشاط في عملية صياغة الدليل بجميع مراحلها، سواء في اجتماعات الخبراء والمقابلات المجراة معهم أو من خلال الإجابة على وثائق التشاور، وهم السيد محفوظ عمارة (كلية الآداب والعلوم بجامعة قطر)؛ والسيد أنتوني أندرسون (قوة شرطة جامايكا)؛ والسيد لويس مانويل أندريه إلياس (الشرطة الوطنية البرتغالية)؛ والسيد ماوريتسيو باربيشي (منظمة الصحة العالمية)؛ والسيد جوزيف كاليكستوس (الوكالة المعنية بتنفيذ تدابير مكافحة الجريمة والإجراءات الأمنية، الجماعة الكاريبية)؛ والسادة لوي شياسون، وأوغوستو كوريليوني، وكريستيان إميروا (الاتحاد الأفريقي لكرة القدم)؛ والسيد باولو فالنتي غوميز (مجلس أوروبا)؛ والسيد آدم لويس (شركة أديداس)؛ والسيد ألفونس ماكنيل؛ والسيد فرانشيسكو نورانتي (شركة ليوناردو بكندا)؛ والسيد شاهين رحماني (الاتحاد الآسيوي لكرة القدم)؛ والسيد دومينيكو باترنا والسيدة جانيت ويليامز (اللجنة العليا للمشاريع والإرث).

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كلّ من شاركوا في مقابلات الخبراء، فقد كانت خبراتهم والمعلومات الوفيرة التي قدّموها جد مفيدة. وهم: السيد غريغوري بوجاك (المجلس الاستشاري لأمن ما وراء البحار، وزارة الخارجية بالولايات المتحدة)؛ والسيد ريتشارد كابورن (الوزير المعني بترشُّح لندن لاستضافة الألعاب الأولمبية الصيفية لعام 2012 وترشُّح إنكلترا لاستضافة بطولة كأس العالم لكرة القدم لعام 2018)؛ والسيدة جين فرناندين (الاتحاد الأسترالي لكرة القدم)؛ والسيد أليكس مارشال (مجلس الكريكيت الدولي)؛ والسيد إيلوي مازون (شركة 4Global للاستشارات)؛ والسيد ألكسندر بروتوسوف (كأس العالم لكرة القدم لعام 2018، الاتحاد الروسي)؛ والسيد أندريه رايس (الفيفا)؛ والسير مارك رولي (مفوض الشرطة المساعِد سابقاً، مديرية العمليات الخاصة بشرطة منطقة لندن الكبرى)؛ والسيد بيتر ريان؛ والسيد أندرياس شير والسيد كيني سكوت (الاتحاد الأوروبي لكرة القدم)؛ والسيدة كاتارينا ستاينبرغ (الفيفا)؛ والسيد مارك تيمر (الاتحاد الأوروبي لكرة القدم).

ونهدي عبارات الشكر والتقدير لمن شاركوا كمحاورين في اجتماع فريق الخبراء المعقود في نيويورك يومي 3 و 4 شباط/فبراير 2020 ولكل من قدَّموا معلومات ورؤى قيِّمة عن تخطيط وتنفيذ المناسبات الرياضية الكبرى، وهم: السيد إبراهيم عبد العزيز علي المهنَّدي (وزارة الداخلية، دولة قطر)؛ والسيد فارس م. المالك (الضابط برتبة عميد، المملكة العربية السعودية)؛ والسيدة تونيا أيو (الوكالة المعنية بتنفيذ تدابير مكافحة الجريمة والإجراءات الأمنية، الجماعة الكاريبية)؛ والسيدة إيفا – ماريا إنغدال (المفوضية الأوروبية، المديرية العامة للهجرة والشؤون الداخلية، الوحدة D2 – مكافحة الإرهاب)؛ والسيد كارلوس فرناندين (اتحاد أمريكا الوسطى ومنطقة الكاريبي لكرة القدم)؛ والسيدة باولا فرناندين (منظمة الدول الأمريكية)؛ والسيدة ساندي هارفي (الشرطة الاتحادية لكندا، شؤون الأمن الوطني)؛ والسيد إيريك هيب (وزارة الداخلية، فرنسا)؛ والسيد جاي جاديا (منظمة "كرة القدم من أجل السلام")؛ والسيد تشانغمين كيم (وزارة الداخلية وشؤون السلامة، جمهورية كوريا)؛ والسيد هيون – تاي كيم (المركز الوطني لمكافحة الإرهاب، جمهورية كوريا)؛ والسيد كيفن لوكلير (شركة فيزا)؛ والسيد ألدريك لوديشر (اللجنة الأولمبية الدولية)؛ والسيد خورخي غونسالفيس موريسيو (الإنتربول)؛ والسيد دونال مكارثي (شركة أوبر)؛ والسيد ويليام ج. رايش (المركز الدولي للتأهب المؤسسي، جامعة نيويورك)؛ والسيد توفيق سيفوللاييف (نائب المدير، شعبة الإنتربول، المكتب المركزي الوطني، وزارة الداخلية، جمهورية أذربيجان)؛ والسيد هلموت سبان (الفيفا)؛ واللورد جون ستيفنز (عضو مجلس الإدارة بالمركز الدولي للأمن الرياضي)؛ والسيدة هيلد فانديفورد (وكالة الاتحاد الأوروبي للتعاون في مجال العدالة الجنائية)؛ والسيد فيليب ووكر (المجلس الاستشاري لأمن ما وراء البحار، وزارة الخارجية بالولايات المتحدة).

ويود البرنامج العالمي أن ينوه بالمساعدة التي تلقاها من جميع السلطات الحكومية ومن ممثلي قطاع الأعمال والخبراء الأكاديميين والدوليين الذين شاركوا في فرق العمل. وقد ساهمت فرق العمل هذه في جمع معلومات حيوية وهامة من خلال وثائق تشاور مختلفة، ومن أعضائها: السيد هانز داس (الاتحاد الأوروبي)؛ والسيدة دانييلا جيوفري (شرطة مقاطعة بيستويا، إيطاليا)؛ والسيد خيسوس غوميز هيرناندث (الشرطة الوطنية بإسبانيا)؛ والسيد أرتورو غونزاليس (مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة)؛ والسيد برايان جونسون (الاتحاد الآسيوي لكرة القدم)؛ والسيد إدغار مورينو (نائب

رئيس شركة تيليموندو أمريكا اللاتينية المعني بشؤون الأمن العالمي)؛ والسيد دنيس موفشان (وزارة الشؤون الداخلية بأوكرانيا)؛ والسيد غونتر سابلاتنيغ (الاتحاد الأوروبي)؛ والسيدة أندريا فولكمر (المفوضية الأوروبية).

ونود أيضا أن نعرب عن تقديرنا للدعم الذي قدّمه السيد كيتارو أوكي (الاتحاد الآسيوي لكرة القدم)؛ والسيد رود باكينغهام (الدوري الكندي لكرة القدم الأمريكية)؛ والسيد روني فرانسيس م. كارياغا (الشرطة الوطنية الفلبينية)؛ والسيد ميغيل أنخيل دياث مونثون (قوة الشرطة المدنية الإسبانية)؛ والسيد دنيس موفشان؛ والسيدة كاميلا سوارت – أرييس (جامعة حمد بن خليفة).

وعلاوة على ذلك، يود البرنامج العالمي أن يعترف بكل عرفان وتقدير بمساهمة المحاورين الذين شاركوا حصرياً في الاجتماع المعقود بالوسائل الافتراضية عن "تأثير كوفيد-19 على أمن المناسبات الرياضية الكبرى"؛ فقد يسَّرت مساهماتهم تحديد الممارسات الجيدة وساعدت على تعزيز حوار عالمي عن تأثير اللوائح الصحية في المناسبات الرياضية الكبرى، وهم: السيد فلاح الدوسري (الإنتربول)؛ والسيد إيريك بيكارت (وزارة الداخلية، فرنسا)؛ والسيد ماكسيم بورنون (وزارة الداخلية، فرنسا)؛ والسيد مايك هوبماير (شركة Unconventional Concepts, Inc).

وختاماً، يتوجه البرنامج العالمي بالشكر إلى السيد ديفيد وينش الذي قام بتحرير هذا الدليل بشكل يتيح للقراء على اختلاف مشاربهم الاطلاع عليه بيُسر.

# التوصيات الرئيسية

يضم هذا الفرع تجميعاً للتوصيات الواردة في نهاية كل فصل، وقد أوردت حسب ترتيب فصول الدليل. ويقدّم الفرع استعراضاً للخطوات والنُهج الرئيسية التي يتعين على صانعي القرار أخذها في الحسبان عند تصديهم لمجال الأمن في سياق الإعداد للمناسبات الرياضية الكبرى وتنفيذها.

## أسس الأمن في المناسبات الرياضية الكبرى (الفصل الثالث)

### القيادة والرؤية

- اختيار القادة المسؤولين عن أمن المناسبات الرياضية الكبرى على أساس سجل راسخ قوامه التقيد بمبادئ السلوك الأخلاقي.
- ضمان اضطلاع القادة في مجال الأمن بعملهم في إطار التقيد الصارم بأحكام القانون، وكفالة التزامهم التام بقيم التنوع والشمول والمساواة بين الجنسين والمساواة العرقية.
- إدراج المهام الأمنية ضمن الرؤية العامة التي وضعت للمناسبة الرياضية الكبرى ومواءمة الاعتبارات الأمنية مع القيم التنظيمية الأساسية للمناسبة.

### التنسيق

- تخطيط وإدارة العملية الأمنية للمناسبة الرياضية الكبرى من خلال إشراك طائفة واسعة من السلطات الوطنية (مثل وزارات الداخلية والعدل والدفاع والأمن والخارجية والرياضة والخزانة والتخطيط والنقل والصحة) في عملية صنع القرار.
- ضمان تجسيد الترتيبات المؤسسية المتعددة المستويات في البلد المضيف (أدوار ومسؤوليات السلطات الحكومية الوطنية والمحلية في المجال الأمني) في جهود التنسيق الأمني.
- إشراك قطاع الأعمال والمجتمع المدني في عمليات صنع القرار المتصلة بالأمن.
- كفالة دعم التخطيط والإدارة الأمنيين بأطر قانونية وتنظيمية مناسبة تتضمن، في جملة أمور، إجراءات واضحة وسلسة تهدف إلى تحديد الأدوار والجداول الزمنية وآليات التسلسل الهرمي والإبلاغ.
- تعيين موظفين من ذوي المؤهلات العالية للاضطلاع بالمهام المتصلة بالسلامة والأمن وتزويدهم بتدريب متخصص على ما يستتبعه التكفل بالمناسبات الرياضية الكبرى من متطلبات. وينبغي أيضا أن يتلقى موظفو وكالات الأمن الخاصة، عند تعيينهم، تدريبا مناسبا.
- جعل جهود التنسيق بين الوكالات فعالة بإنشاء قواعد بيانات وإقامة اتصالات ونظم لتبادل المعلومات على نحو قابل للتشغيل البيني.

## الاستمرارية

- التخطيط للشؤون الأمنية (مثلا الميزانيات والموارد البشرية) بطريقة مستدامة وواقعية عن طريق تقليل المخاطر الناشئة عن الفاصل الزمني بين مرحلة التخطيط للمناسبة وتاريخ تنظيمها التي تؤثر على نوعية الأمن ونطاقه.
- ضمان إدراك جميع أصحاب المصلحة للأهداف الأمنية إدراكا تاما وتأييدهم لها وعملهم بناء عليها في جميع مراحل تخطيط المناسبة وتنفيذها، لا سيما في حالات تغيير الموظفين.
- إقامة آليات لتقييم الأداء السليم للأنظمة والعمليات الأمنية باستمرار، وقياس استمرار وجاهتها مع تغير البيئة الأمنية، والتطورات التكنولوجية، وإعادة الهيكلة المؤسسية، وما إلى ذلك.

## التعاون

- النهوض ببيئة يأخذ في سياقها جميع أصحاب المصلحة الذين يضطلعون بمسؤوليات متصلة بالأمن (مثل النقل والصحة والشرطة ومكافحة الحرائق) بالقيم ذاتها ويبدون روح التعاون نفسه، وفقا لمفهوم مشاركة الجميع في نهج قائم على تعدد الوكالات والقطاعات.
- تشجيع تقاسم المعارف وتبادل الدعم الفني على أساس طوعي واستباقي بين جميع أصحاب المصلحة المشاركين في التخطيط الأمني والتنظيم والتنفيذ.

## الاتصال

- وضع استراتيجية اتصال شاملة يتاح الوصول إليها لجميع أصحاب المصلحة الذين يؤدون مهام تتعلق بالأمن فيما يتصل بالمناسبة الرياضية الكبرى، من القطاعين العام والخاص على حد سواء، والنهوض بها باستمرار.
- توفير البنية التحتية وتكنولوجيات المعلومات/الاتصالات المناسبة لتبادل المعلومات عن العمليات في الوقت المناسب وبشكل آمن داخل الوكالات المشاركة.
- تنفيذ عملية تشاور مستمر على مدى دورة المناسبة الرياضية الكبرى للأخذ بآراء جميع أصحاب المصلحة المتعلقة بالأمن بشكل منتظم.

## الحوكمة الرشيدة

- ضمان الاسترشاد بالمبادئ التي تقوم عليها "الحوكمة الرشيدة" في جميع مراحل عمليات صنع القرار المتصلة بأمن المناسبة الرياضية الكبرى.
- وضع نماذج للحوكمة الرشيدة تتسم بالإحكام وضمان نشرها عبر كافة الوكالات المشاركة في المهام المتصلة بأمن المناسبة الرياضية الكبرى.

## التقدير السليم لتكاليف الأمن

- إجراء تقدير أولي لتكاليف الأمن في أبكر وقت ممكن خلال عملية التخطيط للمناسبة في ضوء تقييم قدرة البلد/المدينة على استضافة المناسبة وتوفير الحماية لها من التهديدات والاضطرابات المتوقعة.
- مراعاة التكاليف الناشئة عن توفير الحماية ليس فقط للأماكن التي تستضيف المسابقات، بل أيضا للبنية التحتية الحيوية التمكينية (مثل شبكات توزيع الكهرباء) والأهداف غير المحصنة المحتملة المحيطة بالمنطقة المخصصة للمباريات (مثل الحانات المزدحمة التي قد يتجمع فيها المشجعون).
- توفير احتياطيات كافية في الميزانية لاستيعاب الفروق الناتجة عن تغيير افتراضات التخطيط الأصلية.
- مراعاة الميزانية للتكاليف المتعلقة بالتوظيف والتدريب والأزياء النظامية والمعدات والإقامة والنقل، إذا كان من المتوخى الاستعانة بشركات الأمن الخاصة.
- وضع تكاليف الأمن في باب الاستثمارات المتوسطة والطويلة الأجل المضطلع بها لصالح المجتمع المحلي، بدلا من اعتبارها نفقات لازمة فقط لتوفير الأمن لمناسبة واحدة فقط.

## الاعتبارات الأمنية قبل وأثناء عملية الترشح (الفصل الرابع)

- إجراء تقييمات متصلة بالأمن (التحديات والتهديدات والفرص والتكاليف المترتبة) بمجرد بدء المرحلة الاستكشافية، وتوقع إجراء تقييمات متتالية من فترة إلى أخرى مع اقتراب موعد المناسبة، وأيضا من أجل مراعاة التهديدات الجديدة والناشئة.
- الاستعانة، حيثما كان مناسبا وممكنا، بالتحليلات التنبؤية والنماذج القائمة على الذكاء الاصطناعي كأدوات لتعزيز نوعية التقييمات المتصلة بالأمن ودقتها.
- اختيار مواقع الملتقيات في أقرب وقت ممكن، باستخدام مدخلات وكالات إنفاذ القانون وتحليلاتها للاتجاهات في مرحلة مبكرة. وينبغي أن تراعى في اختيار المواقع عوامل من قبيل بؤر الجريمة ووجود مجتمعات محلية مجاورة شديدة الخطورة.
- تشكيل فريق فني مسؤول عن الترشح ونسج علاقات عمل فعالة مع وكالات الأمن وإنفاذ القانون الدولية، مثل المنظمة الدولية للشرطة الجنائية والهيئات الإقليمية المعنية.
- إجراء تحليل مستفيض للمتطلبات الأمنية الفنية المبينة في وثيقة طلب الترشح من أجل تحديد مستويات الموارد اللازمة واستباق ما يتوقع أن ينشأ من إرباك للمجتمعات المحلية ومن تأثير عليها على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي في الفترة السابقة لتنظيم المناسبة وخلالها.
- إجراء تقدير أولي لنوع ومستوى الموارد العسكرية/موارد إنفاذ القانون التي سيتاح نشرها فعليا في المناسبة الرياضية الكبرى (مثلا مراعاة ما قد سبق تخصيصه من الوحدات لبعثات حفظ السلام الدولية، بما يؤثر على عدد الموارد القابلة للنشر في المناسبة).

## الأطر القانونية والمؤسسية (الفصل الخامس)

- إجراء استعراض شامل في مرحلة مبكرة لمدى استعداد البلد لاستضافة المناسبة الرياضية الكبرى من الناحية القانونية، على أن يراعى في ذلك، على وجه الخصوص، الوقت اللازم لاعتماد الإصلاحات التشريعية/التنظيمية عن طريق العمليات المعيارية والإدارية المتبعة في البلد.

- القيام على وجه الخصوص، عند إجراء الاستعراض القانوني المذكور أعلاه، بتحديد الثغرات والمواطن التي تستلزم الإصلاح من حيث (أ) توفر إمكانات ضمن الإطار القانوني المحلي كافية لمنع ومكافحة الإرهاب وغيره من الأعمال الإجرامية التي يحتمل أن تضر بتنظيم المناسبة؛ (ب) وجود لوائح ملائمة تحكم التخطيط والإدارة الأمنيين للمناسبة؛ (ج) توفير الأطر التشريعية والمؤسسية الوطنية لتدابير وضمانات فعالة للامتثال للمعايير الدولية لحقوق الإنسان (مثل الشرعية والتناسب وعدم التمييز).

- تحديد مدى ما يتعين إدخاله من تحسينات قانونية من خلال سن تشريعات/لوائح تركز صراحة على المناسبة الرياضية المرتقب تنظيمها، مقارنة باعتماد/تعديل صكوك معيارية ذات تطبيق عام (مثلا القوانين الجنائية).

- ينبغي النظر، في إطار الاستعداد للمناسبة الرياضية الكبرى، في القيام على سبيل الأولوية بالتصديق على الصكوك التالية (حيثما ينطبق) و/أو تنفيذها:

  - صكوك (الأمم المتحدة) القانونية العالمية المتصلة بمنع الإرهاب الدولي وقمعه؛
  - اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية والبروتوكولات الملحقة بها؛
  - اتفاقية مجلس أوروبا المتعلقة بالجريمة الإلكترونية؛
  - استراتيجية الأمم المتحدة العالمية لمكافحة الإرهاب؛
  - قرار مجلس الأمن 2341 (2017) بشأن حماية البنية التحتية الحيوية من الأعمال الإرهابية؛
  - قرار مجلس الأمن 2396 (2017) وإضافة عام 2018 لمبادئ مدريد التوجيهية لعام 2015 (المقاتلون الإرهابيون الأجانب)؛
  - توصية مجلس أوروبا (2015) المتعلقة بالسلامة والأمن والخدمة أثناء مباريات كرة القدم والفعاليات الرياضية الأخرى؛
  - اتفاقية مجلس أوروبا بشأن الأخذ بنهج متكامل للسلامة والأمن والخدمة أثناء مباريات كرة القدم والفعاليات الرياضية الأخرى؛
  - اتفاقية مجلس أوروبا لحماية الأفراد فيما يتعلق بالمعالجة الآلية للبيانات الشخصية؛
  - اتفاقية مجلس أوروبا المتعلقة بغسل عائدات الجريمة وكشفها وضبطها ومصادرتها وبتمويل الإرهاب؛
  - اتفاقية مجلس أوروبا لمنع الإرهاب؛
  - الاتفاقية الأوروبية لقمع الإرهاب؛
  - الاتفاقية الخاصة بغسل العائدات المتأتية من الجريمة والبحث عنها وضبطها ومصادرتها؛
  - الاتفاقية الأوروبية المتعلقة بتعويض ضحايا جرائم العنف؛
  - اتفاقية مجلس أوروبا لمكافحة المنشطات في الرياضة؛
  - اتفاقية مجلس أوروبا بشأن التلاعب بالمسابقات الرياضية.

# التعاون بين أصحاب المصلحة (الفصل السادس)

## مبادئ عامة

- فهم "التعاون بين أصحاب المصلحة"، على أساس قيم مشتركة، باعتباره شرطا أساسيا لكي تتحقق للمناسبات الرياضية الكبرى بيئة آمنة. العمل على إقامة علاقات وثيقة من التعاون الفعال بين أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط المبكرة جدا، والحفاظ على تلك العلاقات حتى مرحلة ما بعد المناسبة الرياضية.
- إشراك وتشجيع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة على الإفصاح عما لديهم من مخاوف خاصة تتعلق بالأمن (مثل الشرطة الوطنية، وإدارة المطافئ، والصليب الأحمر، والسلطات الصحية، والمنظمات الرياضية المشاركة، والسلطات المسؤولة عن الأماكن الرياضية، والخدمات اللوجستية، وحماية المدنيين، والمتطوعين، والخدمات الأمنية الخاصة والعامة المقدمة لكبار الشخصيات، والنقل (الجوي والبري)، وتكنولوجيا الفضاء السيبراني وتكنولوجيا المعلومات).
- إجراء تقييم للقدرات، بمشاركة وتحليلات من خبراء متخصصين في مجالات تخصص متعددة، لتحديد قدرات كل واحد من الشركاء وإعداد خريطة طريق لبناء القدرات الأمنية اللازمة بوجه عام.
- توفير أنظمة التدقيق على الأفراد الذين يشاركون بصورة مباشرة في التخطيط الأمني وتنفيذ الخطط الأمنية.
- وضع بروتوكولات أمنية لمجالات البناء وإعداد الأماكن وخدمات المطاعم والتنظيف وعمل المتطوعين والنقل. وهذه البروتوكولات يمكن أن تتناول استراتيجيات التواصل والتدريب ومتطلبات فحص سوابق الموظفين وتصاريح الدخول إلى المواقع.

## التعاون الدولي والتوعية

- الحرص على أن تُجري أجهزة الأمن والمخابرات الوطنية تقييما للتهديدات بالتشاور الوثيق والمنتظم مع الشركاء الدوليين، بما في ذلك مع البلدان التي يُتوقع أن يتدفق منها المشجعون بأعداد كبيرة.
- النظر في توقيع اتفاقات خاصة، ثنائية و/أو متعددة الأطراف، مع الشركاء الدوليين، باعتبار تلك الاتفاقات أداة لتمتين علاقات التعاون ولتيسير اتخاذ إجراءات ملموسة في الفترة التي تسبق المناسبة الرياضية الكبرى وأثناءها.
- الاستفادة مما يمكن أن تقدمه المنظمات الدولية والإقليمية للبلدان من دعم كبير في كثير من الأحيان للتخطيط للتدابير الأمنية وتنفيذها قبل المناسبة الرياضية الكبرى وأثناءها.
- إشراك جميع البلدان الممثلة في المناسبة الرياضية الكبرى في الاستعدادات الأمنية وفي تقاسُم الموارد باعتبار ذلك شرطا لتعزيز القدرات الأمنية والحد من التهديدات والمخاطر المحتملة.

## تبادُل المعلومات

- دعم التعاون بين أصحاب المصلحة بوضع ترتيبات فعالة لتبادُل المعلومات، بما في ذلك عن طريق (أ) إنشاء منصة لتكنولوجيا المعلومات تمتثل للوائح التنظيمية المعمول بها ويمكن استخدامها لتبادل البيانات بين

أصحاب المصلحة في أمان وبسلاسة؛ (ب) إنشاء منصات خاصة بالمناسبة الرياضية تستخدمها البلدان المشاركة لجمع وتحليل المعلومات الأمنية المفيدة.

- استخدام القنوات الآمنة التي توفرها المنظمات الدولية والإقليمية المعنية بإنفاذ القانون لتبادُل المعلومات العملية مع البلدان الأخرى.

## التفاعُل مع القطاع الخاص

- إقامة شراكات عملية بين القطاعين العام والخاص لتعزيز الأمن ولحماية الجمهور أثناء المناسبات الرياضية الكبرى.
- تشجيع أصحاب المصلحة من القطاع الخاص على الإسهام في تبادل المعلومات بطريقة شاملة بهدف تبادُل تقييمات المخاطر، ومن ثَم إضفاء مزيد من القيمة/الكفاءة/العمق على الحوار الأمني، فضلا عن وضع الحلول الأمنية، عند الاقتضاء. وينبغي تيسير تبادل المعلومات بين القطاعين العام والخاص بإبرام اتفاقات خاصة.
- إشراك مالكي ومديري (أ) البنى التحتية الحيوية التي ستقدم خدمات أساسية للمناسبة الرياضية الكبرى، (ب) والمواقع التي قد تصبح أهدافا لاعتداءات في سياق المناسبة الرياضية الكبرى (مثل الأهداف غير المحصنة) – إشراكهم في المناقشات طيلة عملية التخطيط الأمني وتنفيذ الخطط الأمنية.
- عقد جلسات إحاطة أمنية منتظمة بين الجهات الراعية ومنظمي الخدمات الأمنية وسلطات إنفاذ القانون، وذلك لأغراض منها: (أ) مناقشة التدابير الأمنية الممكن اتخاذها لحماية الجهات الراعية التي يمكن أن تُستهدف باعتداءات إجرامية أو إرهابية؛ (ب) بحث سبل إسهام الجهات الراعية في التخطيط الأمني والعمليات الأمنية؛ (ج) الاستفادة مما لدى الجهات الراعية من خبرة في التسويق لإعداد الخطاب المناسب بشأن التدابير الأمنية.

## التفاعُل مع المجتمع المدني

- الاعتراف بالدور الحاسم الذي يضطلع به المجتمع المدني (سواء في ذلك المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المشجعين وأفراد الجمهور المؤثرون) في التخطيط الأمني للمناسبات الرياضية الكبرى، والقيام سلفا بتحديد ما يمكن أن يسهم به المجتمع المدني عند التعامل مع الآثار الناجمة عن حوادث ذات طابع أمني.
- تشجيع أصحاب المصلحة من منظمات المجتمع المدني على الإسهام في تبادل المعلومات بطريقة شاملة بهدف تبادُل تقييمات المخاطر، ومن ثَم إضفاء مزيد من القيمة/الكفاءة/العمق على الحوار الأمني، فضلا عن وضع الحلول الأمنية، عند الاقتضاء.
- العمل مع المنظمات غير الحكومية، بما في ذلك منظمات العدالة الاجتماعية المحلية ، من أجل (أ) تبادل المعارف وبناء القدرات وزيادة المساءلة بشأن قضايا حقوق الإنسان الحساسة؛ (ب) الحصول على المشورة بشأن كيفية إدراج قضايا مثل العنصرية أو التمييز أو الفقر أو الحقوق المدنية باعتبارها جزءا من الاستعدادات الأمنية والعمليات الأمنية.
- تطوير التفاعل مع منظمات المشجعين لإثراء أفضل الممارسات باعتبار ذلك طريقة للتقليل إلى أدنى حد من الصدام بين مجموعات المشجعين أو من ردود الفعل العنيفة ضد أفراد الأمن.

# التخطيط الأمني (الفصل السابع)

## المبادئ العامة والحوكمة

- فهم التخطيط الأمني على أنه شرط مسبق لضمان أن تصبح العمليات قابلة للتنفيذ، وأن تقام المسابقات الرياضية دون انقطاع، وأن تكون التجربة إيجابية لجميع الحاضرين. وفي الوقت نفسه، ضمان أن يكمل الأمن التجربة العامة للمناسبة، بدلا من أن يعوقها.
- ضمان أن تحدد السلطات المسؤولة عن الأمن رؤيتها للعملية الأمنية بما يتماشى مع المهمة العامة والاستراتيجية الشاملة للمناسبة الرياضية الكبرى. وينبغي لجميع المساهمين أن يفهموا تلك الرؤية ويلتزموا بها.
- التخطيط للأمن باعتباره مجهودا تبذله "الحكومة بأكملها"، يبدأ في أبكر وقت ممكن ويشرك على نطاق واسع جميع أصحاب المصلحة الذين يضطلعون بأدوار ومسؤوليات في المجال الأمني، بما في ذلك اللجنة التنظيمية المحلية للمناسبة الرياضية الكبرى وقطاع الأعمال.
- ضمان أن تعمل وزارة واحدة بوصفها وكالة أمن رئيسية للحكومة مسؤولة عن المناسبة الرياضية الكبرى.
- ضمان أن يجمع نظام التخطيط الأمني بين وكالات متعددة ذات خلفيات متنوعة وأن يشركها على مختلف المستويات لشغل وظائف القادة التنفيذيين وكبار القادة والمديرين من المستوى المتوسط والمخططين التكتيكيين.

## القيادة

- ضمان إعداد قادة الأمن لتبني وبناء العلاقات الموثوقة واتباع النهج التوفيقي في التعامل مع القضايا المتنافسة أو المتضاربة.
- توظيف مخطط أمني رئيسي يتمتع بخبرة قوية في التخطيط الاستراتيجي والمخاطر وإدارة المشاريع.

## النُهُج الاستراتيجية للتخطيط الأمني

- ضمان أن يظل مستوى ظهور جهاز الأمن – على الرغم من تحفظه – ملحوظا من الحاضرين، وأن يشكل رادعا ضد الأعمال الكيدية المحتملة وينقل شعورا بالحماية على حد سواء.
- وضع خطط أمنية قابلة للتكيف وقابلة للتوسع (بالزيادة/النقصان في النطاق والموارد) للتصدي لمشهد التهديدات المتقلب والمتغير خلال مرحلة التخطيط.
- التخطيط لأسوأ السيناريوهات (من قبيل الهجمات الإرهابية، والاحتجاجات العنيفة، والكوارث الطبيعية، مثل الزلازل) في إطار نهج "للتصدي لجميع الأخطار"، مع الاستعداد أيضا لحالات وحوادث الجرائم العادية التي هي أكثر احتمالا.
- إخضاع الخطط الأمنية، طوال دورة التخطيط، للاختبار والتحقق من خلال تمارين قوية بغية إعلان حالة الجاهزية التشغيلية.

- تصنيف الخطط في مجموعات، بما يسمح باتباع نهج إدارة منهجية يضمن قابلية التشغيل البيني واستخدام الموارد بشكل أكثر فعالية مع تطور الخطط.
- النظر في اتباع نهج متعدد الطبقات لحماية أماكن المناسبة الرياضية الكبرى وغيرها من المواقع.
- مباشرة "عملية نقل المعرفة" منذ بداية مرحلة التخطيط كوسيلة لتسجيل الرؤى الرئيسية المكتسبة من مشروع المناسبة الرياضية الكبرى بأكمله، حتى يتسنى للمخططين في المستقبل تقليل المخاطر والتكاليف استنادا إلى الدروس المستفادة.

## تصميم الأمن

- تصميم الأمن منذ البداية، استنادا إلى المعايير وأفضل الممارسات الدولية، من أجل منع إعادة تصميم مكلفة أو حلول أمنية غير فعالة.
- التعامل مع تصميم الأمن كمسعى متعدد التخصصات، حيث يتواصل مصممو الأمن مع المهندسين المعماريين، ومهندسي المناظر الطبيعية، ومهندسي الميكانيكا والكهرباء والسباكة، ومهندسي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومهندسي السلامة من الحرائق وسلامة الأرواح، ومهندسي نمذجة الحشود، ومهندسي نمذجة النقل، ومهندسي الإضاءة ... إلخ.
- ينبغي الاتفاق على التصاميم في كل مرحلة قبل الاضطلاع بتصميم الأمن بحيث يتم تقليل الحاجة إلى إعادة التصميم إلى أدنى حد ممكن.

## التخطيط لإدارة الموارد

- استخدام البنية التحتية والمعدات القائمة إلى أقصى حد ممكن لخفض التكاليف والحد من تأخيرات الشراء.
- تيسير فرص "الشراء المشترك"، أي في الحالة التي قد تحتاج فيها عدة كيانات من اللجنة التنظيمية المحلية أو الحكومة نفس السلعة أو الخدمة (الحاجة إلى حجز غرف الفنادق أو الاحتياجات المتعلقة بالضيافة على سبيل المثال).
- التأكد من أن نظام الأمن المتكامل المتعدد المؤسسات لديه آلية مدمجة تضمن أن تكون الخطط قابلة للتشغيل البيني.
- النظر في إشراك كيانات إنفاذ القانون مثل خفر السواحل أو حراس المتنزهات أو حراس المحميات الطبيعية أو ضباط مصائد الأسماك أو أي مسؤولين آخرين محترفين ومقتدرين في إنفاذ القانون على الصعد الوطني والإقليمي والمحلي لتعزيز الأمن وإحداث أثر مضاعف للقوة.
- النظر في الاستعانة بأفراد الأمن الخاص المحترفين والمدربين تدريبا جيدا كمضاعف رسمي لقوة الأمن وكأداة لتحقيق الكفاءة في التكاليف.

## استراتيجيات الاتصال (الفصل الثامن)

- وضع استراتيجية اتصال داخلية وخارجية قوية تهدف إلى (أ) بناء ثقة الجمهور في التدابير الأمنية والمحافظة على هذه الثقة، (ب) والتفاعل بصورة شفافة وفي الوقت المناسب مع وسائط الإعلام وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين، (ج) وتوفير الاتصالات في الوقت المناسب داخليا وخارجيا.

- إنشاء فريق متكامل للاتصال الأمني يتولى مسؤولية نشر المعلومات ومعالجة قضايا الاتصال/وسائط الإعلام التي قد تؤثر على أمن المناسبة الرياضية الكبرى.
- توجيه جميع طلبات الاتصالات الخارجية من خلال الفريق المتكامل للاتصال الأمني لضمان الاتساق وتجنب الرسائل المتضاربة.
- وضع استراتيجية للتواصل مع الجمهور خلال جميع مراحل دورة حياة المناسبة الرياضية الكبرى وكذلك في مرحلة التخطيط.
- إنشاء فريق للعلاقات مع المجتمعات المحلية يكون مسؤولا عن إنشاء وإقامة خطوط اتصال مفتوحة وشفافة مع جميع أصحاب المصلحة الذين قد يتأثرون، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بالتحضيرات الخاصة بالمناسبة الرياضية الكبرى (مثل متعهدي الأعمال المحليين وسكان المجتمعات المحلية).
- إنشاء قناة اتصال مع الناشطين المجتمعيين لضمان وجود حوار مستمر مع الناشطين والاعتراف بحقهم في الاحتجاج مع إبلاغهم بالتوقعات والإجراءات والعواقب التي تحددها الشرطة. ويمكن استخدام قناة الاتصال مع الناشطين المجتمعيين للمساعدة في فرض مناطق الاحتجاج المحددة والمتفق عليها.
- إبقاء وسائط الإعلام على اطلاع على الحقائق والحالات التي تؤثر على المصلحة العامة الأوسع نطاقا.
- التخطيط لإشراك وسائط الإعلام المحلية والجمهور مباشرة لمعالجة الشواغل المتعلقة بالكيفية التي قد تؤثر بها المناسبة على المجتمع المحلي.

## الآثار الأمنية المترتبة على المشاركة في استضافة المناسبات الرياضية الكبرى (الفصل التاسع)

- بدء تحضيرات مشتركة قبل المناسبة بوقت كاف، بما في ذلك إبرام اتفاقات بين الحكومات والأفرقة العاملة المتعددة الجنسيات ذات الصلة.
- وضع استراتيجية شرطة شاملة واضحة وهيكل تنسيقي.
- وضع مذكرات تفاهم مع البلدان المشاركة وبلدان العبور والبلدان المجاورة ومع المنظمات الدولية الأخرى.
- مواءمة التشريعات المتعلقة بالأمن بين الدول المضيفة.
- تصميم إطار منسق لمراقبة الحدود.
- مواءمة سياسات الإعلام والاتصال المتعلقة بالترتيبات الأمنية.
- تنظيم زيارات دراسية لتبادل الخبرات العملية.
- مواءمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص مع التطبيق عبر الحدود.

## تأثير كوفيد-19 على السلامة والأمن في المناسبات الرياضية الكبرى (الفصل العاشر)

- إدراج التخطيط الاحترازي للأزمات والكوارث في التحضيرات التي تقوم بها السلطات المضيفة.
- الأخذ بالوثائق الإرشادية الصادرة عن كبرى الهيئات الدولية المنظمة لشؤون الصحة والرياضة.
- اتخاذ احتياطات كثيرة وترتيبات خاصة طالما أن التطعيم ضد كوفيد-19 لم يجر على نطاق شامل.

## الاعتبارات المتعلقة بالإرث (الفصل الحادي عشر)

- العمل لكي يظل للاستراتيجيات والبنى التحتية والسياسات والترتيبات المؤسسية المهيأة خصيصا للمناسبة الرياضية الكبرى آثار اجتماعية واقتصادية إيجابية عامة تتجاوز المناسبة نفسها.
- النظر، خلال مرحلة التخطيط على وجه الخصوص، في تصميم وتنفيذ جميع التدابير والترتيبات المتصلة بالأمن بطريقة تكفل تحقيق ما يلي:
  - تعزيز الأطر القانونية والمؤسسية في ضوء المعايير الدولية؛
  - زيادة تطوير البنى التحتية لمدينة أو بلد، بما في ذلك تحديث المرافق والمنشآت ونظم النقل والعناصر الأمنية ذات الصلة؛
  - تعزيز العلاقة بين الوكالات الحكومية والقطاع الخاص على أساس الخبرة الأولية المكتسبة من علاقات الشراكة المقامة في إطار المناسبة الرياضة الكبرى؛
  - الأخذ بنهج قائم على حقوق الإنسان في تصميم السياسات الأمنية وتنفيذها ورصدها وتقييمها؛
  - تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمعات المحرومة، وذلك على وجه الخصوص بالاعتماد على فرص العمل التي تنتجها المناسبة الرياضية الكبرى؛
  - تيسير التنمية الحضرية أو التجديد الحضري.

# مقدمة

ليست المناسبات الرياضية الكبرى مجرد مسابقات يتبارى فيها الرياضيون، بل هي أيضاً احتفال جماعي بالإنجاز البشري ومدعاة للفخر والاعتزاز عند أولئك الذين يشاركون فيها أو يستضيفونها. وقد تنوعت، في السنوات الأخيرة، البلدان التي أعلنت استعدادها لتنظيم مناسبة رياضية كبرى وتوزعت بين جميع القارات. وزاد البثُ التلفزيوني الحي المدعوم بالأقمار الصناعية عددَ المتفرجين ليصل به إلى مئات الملايين الذين لا يشاهدون المناسبةَ الرياضية ويستمتعون بها فحسب، بل ويشاهدون ويستمتعون أيضاً بالأحداث المرتبطة بها. ويسمح ذلك للبلد المنظِّم أو المدينة المنظِّمة أن يضعا نفسيهما، بشكل ما، على الخارطة الذهنية للجماهير العالمية. ويمكن أن يستتبع هذا الأمر بدوره زيادةً في تدفق السياح أو بنى تحتية محسّنة أو جديدة وأن يجلب الاستثمارات الأجنبية، فضلا عن فوائد أخرى تجنيها البلدان التي تنجح في تنظيم مناسبةٍ رياضية كبرى بشكل مبهِر.

بيد أن هناك جانباً مظلماً للفرصة التي تسنح للبلد لكي يقدّم نفسه إلى العالم في أبهى حُلّة من خلال تنظيم مناسبةٍ رياضية كبرى. فإذا كان التنظيم دون المعايير التي يتوقعها الرياضيون والجمهور، فلسوف يخلِف ذلك صورةً سلبية للبلد لدى العالم. وتوجد أيضاً عوامل خارجية يمكن أن تضر بالصورة التي تظهر بها المناسبة الرياضية الكبرى وبذكراها في نفوس الناس – أي إرثها. وقد يكون السبب في ذلك انهياراً أمنياً ينجم عن تهديدٍ خارجي كحدوث اعتداء إرهابي أو هجوم سيبراني إجرامي، وما هذان إلا مثالان اثنان فقط على المخاطر الرئيسية التي قد تحدق بتلك المناسبات.

أما والأمر كذلك، فقد جاء "دليل أمن المناسبات الرياضية الكبرى: تعزيز أمنها وإرثها المستدامين" متناولاً بالتحليل الشامل والجامع كل العناصر التي يتعين على صانعي القرار الرئيسيين النظر فيها عندما يتعلق الأمر بتأمين المناسبات الرياضية الكبرى. وفي ضوء غلبة الطابع الديمقراطي على عملية تنظيم واستضافة المناسبات الرياضية الكبرى في الآونة الأخيرة نسبياً وإقامة تلك المناسبات في غير المناطق التقليدية التي اعتادت استضافتها، يصدر هذا الدليل في سياق أفسح حتى يكون مفيداً للمدن والبلدان التي تتطلع إلى تنظيم مناسبة من هذا القبيل. وهو يتناول باستفاضة أوجه التعقُّد والخصوصية التي تختلف باختلاف الثقافات والمناطق، ويقدّم استعراضاً شاملاً للاعتبارات الرئيسية التي يتعين على صانعي القرار الرئيسيين وضعها في الحسبان فيما يتعلق بالعناصر الأمنية للمناسبات الرياضية الكبرى.

وبعد إيضاح السياق العام، يقدّم الدليل تحليلاً متعمقاً للأبعاد السياسية والاجتماعية والمالية لتنظيم المناسبات الرياضية الكبرى. فما من بلد، على أي حال، بمنأى عن التهديدات الأمنية المعاصرة، وهناك العديد من التهديدات الأمنية المحدِقة بأمن المجتمعات التي لا يمكن ولا ينبغي التصدي لها بمعزل عن غيرها. ولكن عندما يتعلق الأمر بأمن المناسبات الرياضية الكبرى، "ليس هناك نهج واحد يناسب الجميع"[1]. وسيواجِه منظِّمو كل مناسبة رياضية بيئةَ تهديدات فريدة من نوعها وقدرات ونهُجاً متباينة لإدارة تلك التهديدات، وستتأثر هذه بالأحوال السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تقام في ظلها تلك المناسبات الرياضية. وتتباين أيضا أوجه الغموض التي تكتنف الاعتبارات الأمنية لكل نوع من المناسبات الرياضية الكبرى، وهو ما سنتناوله بمزيد من التفصيل في الأفرع التالية.

وبعد تبيُّن خصوصيات مضيفي المناسبات الرياضية الكبرى وأوضاع كلّ منهم والمناخ الجيوسياسي الذي يحيط بهم، من المهم دراسة السمات المميِّزة للعمليات الأمنية الفعالة في هذه المناسبات. وسيكون عرضُ الخطة الأمنية مرآة لروح القيادة والرؤية

1 Horizon 2020 PASAG, 2017, EU, 2018.

الثاقبة لدى ممثلي الجهات المضيفة للمناسبات الرياضية الكبرى، وينبغي أن يُدلَّل فيها على اعتنائهم بإيلاء الأولوية لكل من التنسيق والاستمرارية والتعاون والاتصال. وينبغي أن تقوم تلك الخطة على أساس متين من الحوكمة الرشيدة والشفافية وأن تستند إلى تقديرٍ واقعي وسليم ومتناسِب لتكاليف العملية الأمنية الفعالة المتبعة خلال المناسبة الرياضية الكبرى.

وكل هذه التدابير التأسيسية تُتّخذ في المراحل التمهيدية المبكرة من دورة المناسبة الرياضية الكبرى. بل إن الأمن يجب أن يولى الاعتبار الواجب منذ البداية، أي قبل تجميع عناصر خطة الترشُّح بوقت وافر. وأثناء هذه المرحلة الاستكشافية ثم في عملية الترشُّح نفسها بعد ذلك، ينبغي أن يتوافر لدى المضيف المحتمل أساسٌ متين وتصوّر وافٍ لشكل الاقتراح الأمني الذي سيرد في وثائق الترشُّح ذات الصلة.

وحال التوصل إلى قرارٍ بشأن منح حقوق استضافة المناسبة الرياضية الكبرى وحتى وقت إقامتها، يجب أن تكون الأطر القانونية والمؤسسية القوية قد توافرت لضمان سير المناسبة بطريقة آمنة. ومن المرجح أن تتجاوز هذه الأطر النطاقَ المحلي لتصل إلى المجال الدولي، ولسوف تتطلّب تفاعلاً مدروساً بين الهيئة القائمة على إدارة شؤون الرياضة ذات الصلة والسلطات المحلية والمشرعين الوطنيين في إقليم السلطة المضيفة[2]. ولا بد من النظر بعناية في الآثار القانونية المترتبة على استضافة المناسبات الرياضية الكبرى، سواء أكانت تتعلق بمسائل مثل محاربة الإرهاب أو مكافحة الشغب أو العمل الاستخباراتي ذي الصلة أو العمليات الأمنية المتبعة خلال المناسبة الرياضية. ويجب أن يجري دوماً موازنتها مع المقتضيات الأساسية لاحترام حقوق الإنسان. ويمكن، علاوة على ذلك، أن تشكِّل المناسبة الرياضية الكبرى فرصةً للمدينة أو البلد لتنقيح تشريعاتهما بحيث يكون لها أثر دائم يتجاوز دورة المناسبة الرياضية نفسها.

وثمة فصلٌ كامل مخصّص للتعاون بين أصحاب المصلحة، يتناول بالتفصيل الدقائق المعقّدة للتعاون المشترك بين الوكالات والتعاون الدولي والمتعدد القطاعات. ولكل مجالٍ من مجالات التعاون هذه خصوصياته الدقيقة عند تطبيقه في سياق أمن المناسبات الرياضية الكبرى، وسيكون لكل واحد منها أهميةٌ قصوى في إقامة المناسبة الرياضية الكبرى بشكل آمن. وينبغي، كما هو الحال على مستويي التخطيط والتشغيل، أن يُدرس هذا التعاون برَويّة وأن يُنفذ على الوجه الأمثل. وستكون المناسبة الرياضية في الواقع فرصةً لإرساء دعائم متينة للتعاون بأشكاله ومستوياته هذه ولترك إرثٍ للمدينة المضيفة والبلد المضيف يستفيد منه الجميع. ويضاف إلى ذلك أنّ من عناصر عملية التعاون المفهومَ الأصيل القائل بضرورة توارث المعارف من مناسبةٍ رياضية كبرى لأخرى. وتنظيم المناسبات الرياضية الكبرى، كما يتناوله الفصلان السابع والثامن بمزيد من التفصيل، إنما هو مسعى جماعي لا بد أن تشارك فيه جميع الجهات الشريكة والوكالات المعنية. ولا بد من الحفاظ على الخبرة التقنية وتناقلها بين اللجان المنظِّمة باعتبار ذلك من أسس التعاون الفعّال بين أصحاب المصلحة المتعددين.

ومع إرساء هذا الشكل المتطوّر من التعاون بين أصحاب المصلحة وتنفيذه بسلاسة، يمكن وضع النظام المتبع في التخطيط الأمني للمناسبة الرياضية الكبرى المعنية وتحديد منجزاته المستهدفة. ويمثل تخطيط المناسبة الرياضية الكبرى وتنظيمها تحدياً استثنائياً لأي بلد مضيف أو مدينة مضيفة نظراً لتعدد المسائل التي ينطوي عليها هذا النوع من المناسبات وتعقّد تلك المسائل وتشعُّب أبعادها. وكثيرا ما تتأثر السلطات المنظِّمة أيضا بضيق الإطار الزمني المتاح لها وبالتوقعات المحدَّدة لمختلف أصحاب المصلحة المعنيين بالمناسبة الرياضية والمشتركين فيها، مثل المتفرجين والرياضيين وكبار المسؤولين والصحفيين[3]. وإلى جانب هذه التعقيدات، قد تجتذب المناسبات الرياضية الكبرى تهديدات مثيرة للقلق من قبيل الإرهاب وشغب الملاعب والجريمة المنظمة والجريمة السيبرانية، وهي تهديدات ينبغي التصدي لها على النحو الواجب. ومن الواضح، في هذا السياق، أن التخطيط لأمن المناسبات الرياضية الكبرى وتوفيره يقتضي التنسيق بين عدة أنشطة وعدة جهات فاعلة.

2 السلطة المضيفة: الكيان أو السلطة المسؤولان عن تنظيم المناسبة الرياضية الكبرى. وقد يُراد بها المدينة أو المنطقة أو حكومة البلد أو الهيئة المنظِّمة. وفي أغلب الحالات، يُقصد بتعبير الحكومة المضيفة كيان حكومي في حين تكون اللجنة المنظِّمة المضيفة كيانا خاصا

3 Giovanni Pisapia (2006). Major Sport Events Safety and Security Framework´s Core Elements. International Journal, Italian Team for Security, Terroristic Issues & Managing Emergencies, issue 2/2016, p. 139/158.

ويتناول الفصل التاسع بعض التدابير الأمنية الموصى بها عند الاشتراك في استضافة المناسبات الرياضية الكبرى، ويُقصد بذلك الظاهرة الحديثة نسبياً التي تشترك فيها بلدان عدة في استضافة مناسبات رياضية من هذا النوع، مثل بطولة كرة القدم الأوروبية التي ينظّمها الاتحاد الأوروبي لكرة القدم (UEFA EURO) والتي استضافها كلٌّ من أوكرانيا وبولندا في عام 2012 أو كأس العالم لكرة القدم النسائية التي سيستضيفها كل من أستراليا ونيوزيلندا في عام 2023. فمثل هذه المناسبات له تحدياته الخاصة التي تؤثر على إمكانية تنفيذ عملية أمنية فعّالة، ويُعزى الجانب الأكبر من هذه التحديات إلى اعتبارات تعدد الثقافات وتعدد الحدود الوطنية، وإلى توقعات الاتحادات الرياضية، وسبل التعاون بين السلطات عبر الحدود، والتداعيات الأمنية التي تنجم عن التحديات اللوجستية المرتبطة بالمناسبات الرياضية عبر الوطنية.

أما الفصل العاشر من الدليل، فينتقل بالقارئ إلى دراسة متعمّقة لتأثير كوفيد-19 على عالم الرياضة وعلى المناسبات الرياضية الكبرى وما يعنيه ذلك بالنسبة لأمن هذه المناسبات في المستقبل، ثم يتناول المجالات العامة لاستراتيجيات الاتصال والتقييمات اللاحقة للمناسبات الرياضية.

وأخيرا، يتناول الدليل مفهومَ إرث المناسبات الرياضية الكبرى، مع التركيز في المقام الأول على إرثها الأمني. وعند الحديث عن هذا العنصر، نقتبس من أقوال مؤسس الألعاب الأولمبية الحديثة ما يلي:

> "لسوف يكون مؤسفاً حقاً أن تكون النفقات المتكبدة في الألعاب الأولمبية الأخيرة والتي كانت مفرطة في كثير من الأحيان، إذ وُجّه جانب كبير منها لتشييد مبانٍ دائمة كانت رغم ذلك غير ضرورية – فقد كانت الهياكل المؤقتة كافية تماماً، والنتيجة الوحيدة لبناء تلك المباني الدائمة هي التشجيع من ثم على استخدامها من خلال زيادة عدد المناسبات المقامة فيها لاجتذاب الجماهير- أقول لسوف يكون مؤسفاً حقاً أن تثني هذه النفقات البلدان (الصغيرة) عن التقدّم لاستضافة الألعاب الاولمبية في المستقبل"[4].
>
> **(بيير دي كوبرتان، 1911)**

ولئن كان الدليل يركّز في المقام الأول على إرث المناسبات الرياضية الكبرى من حيث العنصر الأمني، فإن هذه الكلمات لا تزال تصدق في عصرنا الحديث، حتى بعد مرور أكثر من 100 عام على تفوّه قائلها بها. فعند توظيف هذه الاستثمارات في المجال الأمني في سياق هذه المناسبات، لا بد دوماً من وضع الصورة الأوسع نطاقاً في الحسبان والتفكّر في الآثار الإيجابية التي ستعود على المجتمعات المحلية المضيفة في المستقبل.

4 انظر: https://stillmed.olympic.org/Documents/Reports/EN/en_report_725.pdf، الصفحة 3 .

# أولا – عن الدليل

## 1 الغرض منه ونطاقه وجمهوره المستهدف

الغرض من "دليل أمن المناسبات الرياضية الكبرى: تعزيز أمنها وإرثها المستدامين" هو تقديم استعراض شامل لما يطرحه تنظيم مناسبةٍ رياضية كبرى من تحديات للسلطة المضيفة والمجتمع الدولي وما يتيحه لهما من فرص، ولا سيما من المنظور الأمني.

ويُقصد بالأمن، في سياق المناسبات الرياضية الكبرى، تصميمُ آليات وتدابير يمكن أن توفر للرياضيين والمتفرجين وموظفي الدعم وكبار المسؤولين الحمايةَ من الأذى المحتمل الذي قد يلحق بهم. ويركّز التخطيط الأمني على منع وقوع الأعمال الكيدية وعلى إعداد آليات للتدخل السريع وتدابير للتخفيف من المخاطر من أجل التعامل مع الحوادث التي يمكن أن تعرقل إقامة مناسبة رياضية بشكل آمن وفي أجواء سلمية.

ويتناول الدليل بالدراسة الروابط المشتركة بين الأمن[5] ومختلف تدابير السلامة[6] والخدمات[7]، على نحو ما تحدّدها اتفاقية سان دوني الصادرة عن مجلس أوروبا، علماً بأنه ثمة جوانب منها يمكن أن تؤثر على الحصيلة النهائية للمناسبة من المنظور الأمني.

ويستعرض الدليل مختلف المناسبات الرياضية الكبرى، فيتناول الألعاب الأولمبية وبطولاتِ كأس العالم لكرة القدم التي ينظمها الفيفا وسائر المسابقات الرياضية الدولية أو القارية/الإقليمية أو عبر الوطنية التي تتطلب تعاوناً أمنياً دولياً وتنطوي على تجمعاتٍ حاشدة[8]. وهو يشجّع بشدة النهُج الرامية إلى ضمان أن يتولد عن الترتيبات المتعلقة بالأمن الموضوعة لخدمة مناسبةٍ رياضية كبرى بعينها إرثٌ طويل الأمد يُستشعر في القدرة الأمنية للسلطة المضيفة، وأن تسهم هذه الترتيبات في الوقت نفسه في تعزيز حقوق الإنسان والتنمية الاجتماعية – الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق، يقدّم الدليل رؤيةً كلية للجوانب الأمنية الرئيسية التي ينبغي أن يضعها صانعو السياسات والقرارات في الاعتبار عند النظر في إمكانية استضافة بلدِهم مناسبةً رياضية كبرى، بغية التشجيع على اعتماد سياسات متطورة وإنشاء منظومات تتيح تحديد التهديدات وتفهُمها ومنعها والتصدي لها بصورة أفضل، ومن ثم التخفيف أيضاً من مخاطر وقوع حوادث عنف في سياق المناسبات الرياضية الكبرى.

ويراد بالدليل توفير معلومات عن التجارب الوطنية وعن آليات التعاون الدولي القائمة؛ وهو ما يتحقّق بتناوله بالتصنيف والتحليل المبادئ التوجيهية والصكوك المتوافرة في هذا الشأن. ويشكّل الدليل أيضاً وثيقة مرجعية تهدف إلى رفع مستوى التأهب حتى يتسنى التصدي بشكل كافٍ لما يمكن أن يحدث من اعتداءات أو ظروف معاكِسة قد تؤثر على المناسبات الرياضية الكبرى، بما يشمل المواقع والبنى التحتية والناس.

والغرض من المشورة التي يوردها هذا الدليل هو تقديم استعراضٍ لأفضل الممارسات والخبرات والفرص المتاحة على الصُعد الدولي والإقليمي والوطني من أجل تأمين المناسبات الرياضية الكبرى. ويعترف فيها بتنوع السياقات التي تُنظّم مختلف المناسبات الرياضية الكبرى في ظلها، ولذلك فهي تراعي تباين الثقافات والأطر التشريعية ومستويات الموارد المتاحة، وكلها عوامل ستؤثر حتماً على الطريقة التي تُجرى بها العملية الأمنية المتعلقة بالمناسبة الرياضية الكبرى. ولئن كان الدليل لا يهدف

---

5 يشمل مفهوم **الأمن** جميع التدابير التي يراد بها ردع أي حادث عنف أو سوء سلوك – داخل الملعب أو خارجه – فيما يتصل بمسابقات كرة القدم أو غيرها من المناسبات الرياضية، ومنع هذه الحوادث والمعاقبة عليها. ويشمل مفهوم **الأمن** على وجه الخصوص تقييمَ المخاطر، والتعاون بين الشرطة والوكالات الأخرى المعنية، ووضع العقوبات. انظر: https://www.coe.int/en/web/sport/a-multi-agency-integrated-approach.

6 يجمع مفهوم **السلامة** بين التدابير المتعلقة بحماية الناس من الإصابة أو من خطر يهدد صحتهم ورفاههم أثناء المناسبات الرياضية. ويشمل ذلك البنية التحتية للملاعب ومطابقتها للمعايير، وخطط الطوارئ، والتدابير المتصلة بتعاطي الكحوليات. ويراد بتدابير السلامة أيضاً التدابير التي تحمي الناس وهم في طريقهم إلى حضور المناسبة الرياضية وأثناء تواجدهم في فضاءات العرض العامة خارج الملاعب. انظر: https://www.coe.int/en/web/sport/a-multi-agency-integrated-approach.

7 يشمل مفهوم الخدمة جميع التدابير التي يراد بها جعل المناسبات الرياضية تجربةً ممتعة يُرحب فيها بالجميع، في الملاعب كما في الأماكن العامة التي يتجمع فيها المتفرجون والمشجعون قبل المناسبة الرياضية وفي أثنائها وما بعدها. ويشمل ذلك الجوانب المادية مثل توافر خدمات المطاعم ودورات المياه ذات النوعية الجيدة؛ غير أن هذا المفهوم يركّز، في المقام الأول، على الطريقة التي يجري بها الترحيب بالناس ومعاملتهم طوال مدة انعقاد المناسبة الرياضية. انظر: https://www.coe.int/en/web/sport/a-multi-agency-integrated-approach.

8 يقدّم نموذج التخطيط الخاص بالمرصد الدولي الدائم التابع لمعهد الأمم المتحدة الأقاليمي لأبحاث الجريمة والعدالة تعريفاً للمناسبات الكبرى يتضمن بياناً بعدد من الخصائص التي تصف بشكل جيد المناسبات الرياضية الكبرى، وهي: الأهمية التاريخية أو السياسية أو ذيوع الشهرة؛ والتغطية الإعلامية الكبيرة و/أو الحضور الإعلامي الدولي الواسع النطاق؛ ومشاركة مواطنين من بلدان مختلفة و/أو من فئات مستهدفة محتملة مختلفة؛ ومشاركة شخصيات بارزة و/أو مسؤولين رفيعي المستوى؛ وارتفاع عدد الحاضرين؛ وإمكانية التعرض لتهديدات وما يقتضيه ذلك من تعاون ومساعدة دوليين. انظر: http://www.unicri.it/topics/major_events_security/the_house. وتعرّف منظمة الصحة العالمية التجمع الحاشد بأنه "حدث تلقائي أو مخطَّط له يمكن أن يثقِل عددُ الحاضرين فيه مواردَ التخطيط أو الاستجابة المتوافرة للمجتمع المحلي أو البلد المضيفين". انظر: https://www.who.int/news-room/q-a-detail/what-is-who-s-role-in-mass-gatherings.

إلى فرض نماذج ملزِمة أو قطعية، فمن الضروري أن يُنظر إليه باعتباره جزءاً أصيلاً من الأدوات الإرشادية والمرجعية الجاري وضعها في إطار البرنامج العالمي لحماية الأهداف المعرضة للخطر من الأعمال الإرهابية[9]، يتناول جانباً تخصصياً منها.

ويُعتبر الدليل في الأساس وثيقةً مرجعية لطائفة كبيرة من أصحاب المصلحة، ولا سيما صناع السياسات والقرارات من الوكالات الحكومية الوطنية والمحلية، الذين يضطلعون بمسؤوليات تتعلق بالتخطيط للمناسبات الرياضية الكبرى وتنظيمها وتنفيذها أو الذين يوكَل إليهم دورٌ ما في سياق المرحلة الاستكشافية؛ ويشار إلى هؤلاء فيما يلي باسم "السلطة المضيفة". ويمكن أن تسترشد بالدليل أيضا الكياناتُ غير الحكومية والكياناتُ التجارية التي تشترك بمختلف الطرق في دعم جهود التخطيط للمناسبات الرياضية الكبرى من المنظور الأمني، بما يشمل صناع القرار من الاتحادات الرياضية الدولية والإقليمية والوطنية، ولجان الترشُّح، واللجان المنظِّمة، وسائر أصحاب المصلحة المعنيين.

ويمكن كذلك أن تستفيد بالتوصيات والخطوات والنهُج الرئيسية التي ترد في الدليل السلطاتُ الحكومية الوطنية أو الاتحادات الرياضية الدولية، وسلطات الحكم المحلي أو الكيانات الرياضية الإقليمية، بدءا من المستوى التشغيلي في الميدان وحتى مستوى الحكومة الوطنية.

## 2 التهديدات

يحدّد الدليل عدداً من التهديدات الإجرامية، بما فيها الإرهاب، التي يمكن أن تعطل التنظيمَ الناجح للمناسبات الرياضية الكبرى، ومنها تهديدات ناشئة مثل استخدام الطائرات المسيّرة عن بُعد والهجمات السيبرانية الموجهة ضد المرافق أو الهياكل التي تشكّل جزءا من تلك المناسبات. ونظرا للاهتمام العالمي الذي تناله المناسبات الرياضية الكبرى والذي يرتبط بها، بما في ذلك حضور وسائط الإعلام لها من كل حدب وصوب، فإن الهجمات الموجهة ضدها، المادية منها والافتراضية، تجتذب عدداً من الجهات الفاعلة ذات النوايا الخبيثة. وقد تتنوع هذه الجهات ما بين أفراد يستخدمون نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منازلهم لاختراق قنوات الاتصال الداخلي للمناسبات الرياضية الكبرى، ومنظمات إجرامية وإرهابية محنكة تضع الخطط لشن هجمات حركية باستخدام طائفة واسعة من الأسلحة والأدوات، بما في ذلك المواد الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية.

ولأغراض هذا الدليل، تشمل التهديدات الأمنية الرئيسية التي تتعرض لها المناسبات الرياضية الكبرى ما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

- السلوك الذي تحدده الصكوك العالمية المتصلة بمنع الإرهاب الدولي وقمعه.
- الإخلال بالنظام العام وغيره من أنواع السلوك المخالِف للقانون (حسب ما ينص عليه الإطار القانوني للبلد المضيف).
- السلوك الذي تحدده اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية (اتفاقية باليرمو) وبروتوكولاتها الإضافية[10].

9 يعمل مكتب الأمم المتحدة لمكافحة الإرهاب، فيما يتعلق بهذا البرنامج العالمي على وجه الخصوص، في إطار شراكة تجمع بينه وبين المديرية التنفيذية للجنة مكافحة الإرهاب وتحالف الأمم المتحدة للحضارات ومعهد الأمم المتحدة الأقاليمي لأبحاث الجريمة والعدالة (وفي ظل تشاور وثيق مع منظمات أخرى منها الإنتربول) من أجل وضع أربعة أدلة للممارسات الجيدة في مجالات حماية المراكز الحضرية، والمقاصد السياحية، ودور العبادة، علاوة على التهديد الذي تشكّله المنظومات الجوية المسيّرة عن بُعد. كما يعكف مكتب مكافحة الإرهاب حالياً على صياغة إضافة نموذجية إلى "خلاصة الممارسات الجيدة المتعلقة بحماية البنى التحتية الحيوية" التي وضعها المكتب بالاشتراك مع المديرية التنفيذية في عام 2018.

10 انظر: United Nations Convention against Transnational Organized Crime and the Protocols Thereto; https://www.unodc.org/unodc/en/organized-crime/intro/UNTOC.html.

- الهجمات السيبرانية، أي الجرائم المرتكبة عبر شبكة الإنترنت وغيرها من شبكات الحواسيب على النحو المحدّد في اتفاقية مجلس أوروبا المتعلقة بالجريمة الإلكترونية[11].
- المخاطر الصحية الناجمة عن أعمال كيدية مثل إطلاق المواد السامة في الأماكن العامة.
- التهديدات الناشئة، مثل الهجمات التي تُشنّ بالمركبات المسيّرة عن بُعد على الملاعب أو البنى التحتية المتصلة بالمناسبات الرياضية الكبرى، أثناء المناسبة الرياضية أو في الفترة السابقة لها.
- السلوك الذي تحدده اتفاقية مجلس أوروبا لمنع الإرهاب.

## لماذا يستهدف الإرهابيون مناسبة رياضية كبرى؟

في عام 1975، قال خبير الإرهاب الأمريكي برايان م. جنكينز: "ما يريده الإرهابيون هو الكثير من المشاهدين والكثير من المستمعين والقليل من القتلى"[12]. وقبل ذلك بثلاث سنوات، كان زهاء 800 مليون شخص من جميع أنحاء العالم يتابعون البث التلفزيوني لدورة الألعاب الأولمبية المعقودة في ميونيخ. وبالنسبة لإرهابيي منظمة أيلول الأسود الثمانية الذين هاجموا

11 انظر: Budapest (2001) Convention on Cybercrime; https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/185.

12 Brian Michael Jenkins, "International Terrorism: A New Mode of Conflict," in David Carlton and Carlo Schaerf (eds.), International Terrorism and World Security (London: Croom Helm, 1975), p. 15.

وقتلوا 11 رياضياً إسرائيلياً، كان هذا الجمهور العريض على الأرجح السببَ الرئيسي الذي دفعهم إلى اختيار مكان انعقاد دورة الألعاب الأولمبية لعام 1972 هدفاً لعمليتهم[13].

ويطرح هذا الأمر مسألة كيفية اتخاذ الإرهابيين عموماً قرارهم بشأن اختيار أهداف عملياتهم. ولفهم ذلك، يتعين التمييز بين أربعة أنواع مختلفة من الأهداف الإرهابية[14]:

- الأهداف المادية للعنف (الضحايا المباشرون)؛
- الأهداف النفسية للإرهاب (الأشخاص الذين يتعاطفون مع الضحايا الفعليين)؛
- المستهدَفون بمطالب الإرهابيين (القسرية) (هم في العادة الحكومات)؛
- أهداف الاهتمام (جمهور واحد أو أكثر).

والاكتفاء بالتركيز على الضحايا المباشرين للعنف الإرهابي يغفِل المغزى الأعمق للهجمات الإرهابية. ولكن بدون إيقاع ضحايا ماديين فعليين، لا تلقَى رسالة الإرهابيين العنيفة آذانا صاغية ولا تحقّق بالتالي ما هو في الغالب الهدف الرئيسي. والأهداف المحتملة للإرهابيين تكاد تكون لا تُعد ولا تُحصى. فإنْ جرى تعزيز هدفٍ مادي غير محصَّن، باستطاعة الإرهابيين أن يختاروا الهدف التالي من عدد لا نهائي فيما يبدو من الأهداف غير المحصنة. وبعبارة أخرى، فإن قابلية تبديل الأهداف يمكن أن تجعل من تحصين أهداف بعينها عمليةً عقيمة لأن الإرهابيين بمقدورهم أن ينتقلوا من موقع شديد الحماية إلى موقع آخر لا تتوافر له إلا حماية أمنية منخفضة المستوى (كتبديل الهدف من ملعب رياضي مثلا إلى طابور المنتظرين أمام مكتب بيع التذاكر خارج الملعب). وبالنسبة للكثير من الإرهابيين، وربما معظمهم، يتمثل الهدف المهم في توجيه أنظار العالم إليهم سواء على الهواء مباشرة أو عبر شبكة الإنترنت. وما يهمهم، بعبارة أخرى، هو ما إذا كان الهجوم الذي ينفذونه سيحظى في نهاية المطاف بتغطية إعلامية وتلفزيونية واسعة النطاق أم لا، وما إذا كان سينال الاهتمام نفسه أيضا على منصات التواصل الاجتماعي التي يشيع استعمالها اليوم على شبكة الإنترنت. وفي عالمنا المترابط هذا، كثيرا ما يصبح الموقعُ المادي للحدَث المولّد للأخبار ذا أهمية ثانوية. ومع هذا، يفضل الإرهابيون أن يشنوا هجماتهم أينما كان هناك عدد كبير من الصحفيين والمراسلين، ولذلك تكون المناسبات الرياضية الكبرى التي تُبث على الهواء مباشرة إلى جميع أنحاء العالم معرضةً لخطر أن تصبح هدفاً للهجمات الإرهابية.

المصدر: Alex P. Schmid. Layers of Preventive Measures for Soft Target Protection against Terrorist Attacks. Chapter 27 in Alex P. Schmid (Ed.). Handbook of Terrorism Prevention and Preparedness. The Hague: ICCT, 2020/2-21 (forthcoming).

## تهديد إرهابي من الجو؟ المسيَّرات طيفٌ يلوح في الأفق

اعتاد الإرهابيون اختطاف طائرات الركاب منذ ستينات القرن العشرين، بل وأسقطوا عدداً منها في أماكن مزدحمة – وأشهر هذه الحوادث على الإطلاق هجمات 11 أيلول/سبتمبر 2001 التي وقعت في نيويورك وفي واشنطن العاصمة. ولكن عام 2016 شهد نشأة تهديد جديد، ألا وهو استخدام الإرهابيين للمركبات المسيّرة عن بعد، المعروفة باسم 'المسيَّرات'، وتجهيزهم إياها

13 Alex P. Schmid and Janny de Graaf. Violence as Communication. Insurgent Terrorism and the Western News Media. London, Sage, 1982, p. 30.

14 Alex P. Schmid. Political Terrorism. Amsterdam: North-Holland Publication, 1984, p. 111.

بالسلاح. وحتى الآن، لم تتسبّب الهجمات بالمسيّرات في وقوع إصابات جماعية، ولكن بعضها كان موجهاً ضد أهداف مدنية، لا عسكرية. وفي أكثر من 70 في المائة من هذه الهجمات، نجحت المسيَّرات في الوصول إلى أهدافها المقصودة. ويشير ذلك إلى أن صدَّ المسيَّرات المسلحة التي تحلق على ارتفاع لا تلتقطه أجهزة الرادار يمثل مشكلةً بالكاد بدأ القائمون على الأمر في وضع التدابير المضادة لها.

وبالنسبة للمناسبات الرياضية الكبرى، يتمثل أحد دواعي القلق في إمكانية استخدام المسيَّرات في شن هجمات بالمتفجرات على كبار المسؤولين والشخصيات، كأن يتم ذلك مثلا خلال حفل افتتاح المناسبة الرياضية الكبرى.

ومن سيناريوهات المخاطر التي يضعها منظِّمو المناسبات الرياضية الكبرى في اعتبارهم إمكانيةُ شن هجوم على ملعب مكتظ بالرياضيين والمتفرجين باستخدام مسيَّرة واحدة أو عدة مسيَّرات تطلق عوامل بيولوجية أثناء تحليقها فوق رؤوس المتفرجين والرياضيين. ففي عام 2019، حذرت وحدة مكافحة الإرهاب الفرنسية (UCLAT) في تقرير سري من "إمكانية شن هجوم إرهابي على ملعب لكرة القدم باستخدام مركبة مسيّرة عن بُعد قد تكون مجهزة بعوامل الحرب البيولوجية" - ويمثل ذلك تهديداً ناشئاً كرر الإشارة إليه السيد جوليان كينغ، مفوض شؤون الأمن بالاتحاد الأوروبي.

والتلوث الذي يلحق بالناس وبالمكان نفسه قد لا يعطل المناسبة الرياضية الكبرى فحسب، بل يمكن أن يؤدي أيضاً إلى إلحاق الضرر بسمعة السلطة المضيفة. ولقد جرى بالفعل تطوير عدة منظومات لمكافحة المسيّرات باستخدام تكنولوجيات من قبيل التشويش على الترددات اللاسلكية والحُزم الليزرية، إلا أن استخدامها في الأماكن المزدحمة أو بالقرب منها لم يُختبر بعد وربما يطرح إشكالية. وفي حالة تعرض ملعب رياضي لهجوم، لا من مسيَّرة واحدة، بل من سرب كامل من المسيَّرات تستهدفه في الوقت ذاته (بعضها مسلّح والبعض الآخر غير مسلّح)، قد يفوق ذلك ما يمكن أن تتحمله حتى منظومات الدفاع المتطورة. وربما تكون مخاطر وقوع هجمات للمسيّرات تُستخدم فيها المواد الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية مخاطر لا تزال منخفضة، غير أن عواقبها السلبية يمكن أن تكون فادحة. وفي حين أنه من المنطقي أن يتم التحضير لتأمين المناسبات الرياضية الكبرى بالتركيز في الأساس على الهجمات التي ترتفع احتمالات وقوعها وتكون عواقبها محدودة النطاق، فلا يمكن استبعاد الهجمات المنفّذة بالمواد الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية التي تقل احتمالات وقوعها ولكن تشتد عواقبها.

المصادر: Haugstvedt, Håvard, and Jan Otto Jacobsen. "Taking Fourth-Generation Warfare to the Skies? An Empirical Exploration of Non-State Actors' Use of Weaponised Unmanned Aerial Vehicles (UAVs – 'Drones')", Perspectives on Terrorism, Vol. XIV, Issue 5, October 2020 (forthcoming).

Doffman, Zak. "Warning Over Terrorist Attacks Using Drones Given By EU Security Chief – Liteye Systems, Inc." Liteye Systems, Inc, 4 Aug. 2019: see https://liteye.com/warning-over-terrorist-attacks-using-drones-given-by-eu-security-chief/.

## 3 المنهجية

تم تشكيل فريق دولي للخبراء معني بأمن المناسبات الرياضية الكبرى في شباط/فبراير 2020 خلال اجتماع مغلق عقد في مقر الأمم المتحدة بنيويورك. وحضر الاجتماع أكثر من 160 مشاركا من وكالات الأمن وإنفاذ القانون، والاتحادات الرياضية الدولية والإقليمية، والشركات الخاصة والكيانات العاملة في مجال التكنولوجيا المعنية بالأمن في هذه المناسبات أو التي لها اهتمام مباشر بها، إلى جانب ممثلين عن 80 من الدول الأعضاء. ويتألف الفريق من مجموعة خبراء في قطاعات متعددة ومن الدول الأعضاء التي استضافت مناسبات رياضية كبرى أو هي في صدد التخطيط لاستضافتها. وبدأت رسميا عملية التشاور بشأن صياغة الدليل عبر الإنترنت خلال آذار/مارس 2020. وشارك أعضاء الفريق في خمسة فرق عمل مخصصة للجوانب التالية: المعلومات الأساسية، والأطر القانونية والمؤسسية، وتعاون أصحاب المصلحة، والنظام، والمنجزات المستهدفة (أدوات التخطيط). وكان كل فريق مؤلفا من رئيس، ومسؤول عن التنسيق/الصياغة، وثمانية إلى عشرة أعضاء من الخبراء. وانخرطت

فرق العمل في اجتماعات تشاورية منتظمة عبر الإنترنت (بسبب كوفيد-19) مع الشركاء المنفذين والشركاء التنفيذيين وفريق التنسيق ومنسق المشروع.

ودعي إلى الأخذ بنهج مشترك في جمع المعلومات وتحليلها، وتم في خطوة أولى جمع المعلومات بواسطة ستة استبيانات مختلفة أسفرت عن 77 ردا بشأن المعلومات ذات الصلة، والأمثلة عن أفضل الممارسات، والدروس المستفادة فيما يتعلق بالمواضيع التي يتناولها الدليل. وبالإضافة إلى ذلك، نظم 17 اجتماعا بالتداول بالفيديو مع ممثلين من الوكالات الحكومية الرائدة، وأعضاء اللجان التنظيمية المحلية المسؤولة عن أمن المناسبات الرياضية الكبرى، والقطاع الخاص، والاتحادات الرياضية الدولية، مثل الاتحاد الأوروبي لكرة القدم والاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا) ومجلس الكريكيت الدولي، وغيرها. وأجريت علاوة على ذلك محادثات غير رسمية لكشف مواضيع جديدة محط اهتمام ربما كانت المشاورات والبحوث التي سبق إجراؤها قد أغفلتها. والتأم مجددا في إطار اجتماع لفريق الخبراء عقد في تموز/يوليه 2020 أكثر من 200 مشارك لمناقشة أثر كوفيد-19 على أمن المناسبات الرياضية الكبرى. وركز المشاركون خلال المناقشات على التحديات والتهديدات الراهنة والمستقبلية، مع التشديد على أثر كوفيد-19 على المديين القصير والطويل على الاستعدادات الأمنية للمناسبات الرياضية الكبرى وإدارتها واستضافتها.

وأجريت أيضا بحوث مكتبية للمضي في استكشاف الجوانب الحاسمة الأهمية للتخطيط الأمني في مثل هذه المناسبات. وشملت هذه البحوث تجميع مستندات مفيدة وجمع مستندات طلبات الترشح السابقة والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالاستضافة والأمن، إلى جانب استعراض التقارير والوثائق. وأنشئت مجموعة بيانات عن 23 من المناسبات الرياضية الكبرى السابقة والمرتقبة، مما مكن أصحاب المصلحة من استخلاص دراسات حالات إفرادية ذات صلة خاصة بالدليل. وبناء على مجموعة البيانات تلك، قام مكتب الأمم المتحدة لمكافحة الإرهاب بتعميم استبيان على الدول الأعضاء[15] التي لها قدر كبير من التجربة والخبرة في مجال

15 ألمانيا، وإندونيسيا، وأنغولا، والبرازيل، وبنما، والجزائر، وجمهورية كوريا، وجنوب أفريقيا، وسري لانكا، والسنغال، والصين، وغانا، والفلبين، وكندا، وكولومبيا، ومصر، والمغرب، والمكسيك، والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، والهند، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان.

تنظيم واستضافة المناسبات الرياضية الكبرى، يركز بشكل خاص على الجوانب الأمنية، استنادا إلى التجربة المكتسبة من بلدان في أوروبا وآسيا وأفريقيا والأمريكتين.

والأساس التجريبي الذي يستند إليه الدليل هو نتاج بحوث نوعية تشمل الردود على الاستبيانات، والمقابلات شبه المنظمة، والمحادثات غير الرسمية، والبحوث المكتبية. وأجريت عملية لاعتماد الدليل عن طريق إطلاع الخبراء المعنيين وممثلي الدول الأعضاء على مضمون الدليل النهائي، وطلب تعليقاتهم عليه.

## 4 النهج

يدعو دليل أمن المناسبات الرياضية الكبرى: تعزيز أمنها وإرثها المستدامين إلى الأخذ بنهج متكامل وشامل وقابل للتطويع ومستدام وأخلاقي يتيح المساءلة ويقبل التشغيل البيني لدى التحضير للمناسبات الرياضية الكبرى وتنظيمها ومتابعتها، بغية تحقيق هدف نهائي يتمثل في ضمان بيئات آمنة ومأمونة لجميع المشاركين وأصحاب المصلحة المعنيين، مع تهيئة بيئة يرحب فيها بالمتفرجين في الوقت نفسه.

ويمكن تفصيل هذا النهج على النحو التالي:

- **التكامل**: وفقا للتعريف الوارد في اتفاقية سان دوني لمجلس أوروبا، يقوم النهج المتكامل، المشار إليه فيما يلي أيضا باسم "النهج الثلاثي"، على "الإقرار بأن تدابير السلامة والأمن والخدمة هي، بصرف النظر عن الغرض الأساسي منها، تدابير تتداخل على الدوام فيما بينها ... وتتسم بالترابط من حيث أثرها، وتستلزم إقامة توازن فيما بينها، ولا يمكن وضعها أو تنفيذها في إطار منعزل"[16].
- **الشمول**: يدعم هذه النهج فكرة المشاركة المتعددة الوكالات والقطاعات والمستويات، من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين بمختلف عناصر السلامة والأمن ومشاركتهم الاستباقية، بما يشمل تدابير اجتذاب جميع فئات المجتمع إلى المناسبة الرياضية الكبرى ومعاملتهم على قدم المساواة، ولا سيما أشد تلك الفئات ضعفا، بما في ذلك النساء والأطفال والمسنون والأشخاص ذوو الإعاقة والأقليات الوطنية واللاجئون وطالبو اللجوء.
- **قابلية التطويع**: أي أن النهج المبين في الدليل يمكن تطبيقه على أي مناسبة رياضية كبرى، بصرف النظر عن حجم المناسبة، وأن التخطيط يمكن تكييفه بسرعة حتى تتكلل المناسبة بالنجاح في نهاية المطاف.
- **المساءلة**: ويعني ذلك أنه ينبغي وضع خط واضح للمساءلة عن تخطيط وتنفيذ الخطة الأمنية.
- **الاستدامة**: هذا المبدأ يدعم الفكرة القائلة إن القرارات يجب أن يكون تأثيرها طويل الأجل، وأن تصمد وجاهتها مع مرور الوقت، وأن تراعي على الدوام الاعتبارات البيئية والمجتمعية والاقتصادية.
- **قابلية التشغيل البيني**: عنصر يكفل التنسيق الزمني في عمل خطط الأمن والسياسات والاتصالات والموارد البشرية خلال المناسبة الرياضية الكبرى.
- **الجانب الأخلاقي**: موازاة بالنهج المذكورة أعلاه، يشدد هذا الدليل في كل أجزائه على الصلة التي لا تنفصم بين الأمن وحقوق الإنسان، مع الدعوة إلى احترام المبادئ الأخلاقية العالمية الأساسية، على النحو المكرس في الاتفاقيات الدولية الرئيسية المعنية بحماية حقوق الإنسان.

16 النهج المتكامل المتعدد الوكالات؛ انظر: https://www.coe.int/en/web/sport/a-multi-agency-integrated-approach.

# ثانيا - الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمناسبات الرياضية الكبرى

تشكل المناسبات الرياضية الكبرى بالنسبة إلى السلطات المضيفة مشاريع ضخمة، وتتجاوز عادة الدوافع الكامنة وراء تنظيم مناسبات رياضية ذات بعد دولي عالم الرياضة لتمتد إلى مضمار العلاقات الدولية.

وعلى الرغم من الصعوبة الموضوعية التي تطبع تقييم التكاليف الاقتصادية الحقيقية لاستضافة مناسبة رياضية كبرى تقييما دقيقا، وبصرف النظر عن أن العديد من المواطنين باتوا ينظرون أكثر فأكثر في السنوات الأخيرة إلى هذه الأحداث الرياضية نظرة تكتنفها الشكوك، فلا مجال لإنكار الوجاهة التي اكتسبتها المناسبات الرياضية الكبرى مرارا من حيث البعد الدولي، بل حتى من حيث البعد الجيوسياسي في بعض الأحيان. وتتيح هذه المناسبات الرياضية أيضا فرصا للتشجيع على إحداث تغيير إيجابي داخل البلد المضيف وكذلك على صعيد المجتمع الدولي ككل. ذلك أنها تكتسي أبعادا اجتماعية وسياسية ودبلوماسية تتيح الفرصة لتعزيز الحوار الدولي.

وتتيح هذه المناسبات للسلطات المضيفة فرصة ممتازة لعرض مكونات تراثها الثقافي على أنظار العالم وإبراز مؤهلات المدينة المحتضنة للمناسبة باعتبارها مكانا يطيب فيه العيش والعمل وممارسة الأعمال التجارية، وكذلك ممارسة الرياضة.

وقرار تنظيم مناسبة رياضية كبرى مسألة لها علاقة أيضا بالسمعة، حيث ينبغي لصانعي القرار أن يدركوا جيدا بأن التخطيط الأمني الدقيق له دور مركزي في هذا الصدد. فمن ناحية، يمكن أن تستفيد الجهة المضيفة، بلدا كانت أو مدينة، من خوض تجربة أمنية إيجابية لكسب مكانة وتسويق نفسها كوجهة عالمية للسياحة والأعمال. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يشكل وقوع حادث أمني جسيم لحظة حاسمة لمصير مناسبة رياضية كبرى معينة، نظرا لما قد يكون لذلك من آثار بالغة الضرر، ولا سيما على السياحة.

وتمثل المناسبات الرياضية الكبرى في أحيان كثيرة عناصر تحفيز فريدة في يد السلطات المضيفة لتحديث البنية التحتية، محليا أو في جميع أنحاء البلد، ولمواءمة التشريعات مع المعايير والقواعد الدولية، ولتعزيز التنمية البشرية ومفهوم "وحدة المصير في العالم". ويمكن أيضا أن تكشف هذه المناسبات أدلة على التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي وضعتها الأمم المتحدة، وأن تصبح جزءا من إطار الإبلاغ الطوعي الذي تستخدمه البلدان في هذا الشأن.

وفيما يتعلق بالأثر الاجتماعي الاقتصادي، يشكل تنظيم المناسبات الرياضية الكبرى فرصة ذات أبعاد متعددة، تنطوي على إمكانات لجني منافع قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.

- على المدى القصير، يمكن أن تكون الانعكاسات الاقتصادية العرضية ذات أهمية كبرى خلال تنظيم المناسبة، حيث يمكن أن يجني المجتمع المحلي فوائد جلية وفورية، بما في ذلك تحقيق النمو في السياحة والعمالة المؤقتة والنشاط الاقتصادي، على الرغم من التكاليف العالية لتنظيم المناسبات الرياضية[17].
- على المدى المتوسط، يمكن أن يشكل بناء أو تحديث البنية التحتية قيمة مضافة للمجتمع المحلي، تتمثل في جملة أمور في تجديد النسيج الحضري وإقامة المرافق الرياضية الجديدة وتطوير الرياضات[18].
- يمكن أيضا أن يعكس النجاح في تنظيم واستضافة مناسبات رياضية كبرى صورة عن القدرة على تحقيق الإنجازات، بما يظهر قدرة السلطة المضيفة على العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف مشتركة تؤثر تأثيرا إيجابيا على قطاع السياحة والأداء الاقتصادي والتجاري والعلاقات الدولية.
- على المدى الطويل، يتسنى للسلطة المضيفة أن تراكم دراية يمكن استخدامها في تنظيم مناسبات أخرى.

أما من حيث البعد الاقتصادي للمناسبات الرياضية الكبرى، فتبين معظم الدراسات أن تنظيمها ينتهي في جل الحالات بتكبد السلطة المضيفة خسارة مالية صافية على المدى القصير[19]. ويبدو أن هذه النتيجة السلبية تنتج عن التكاليف المباشرة المرتفعة

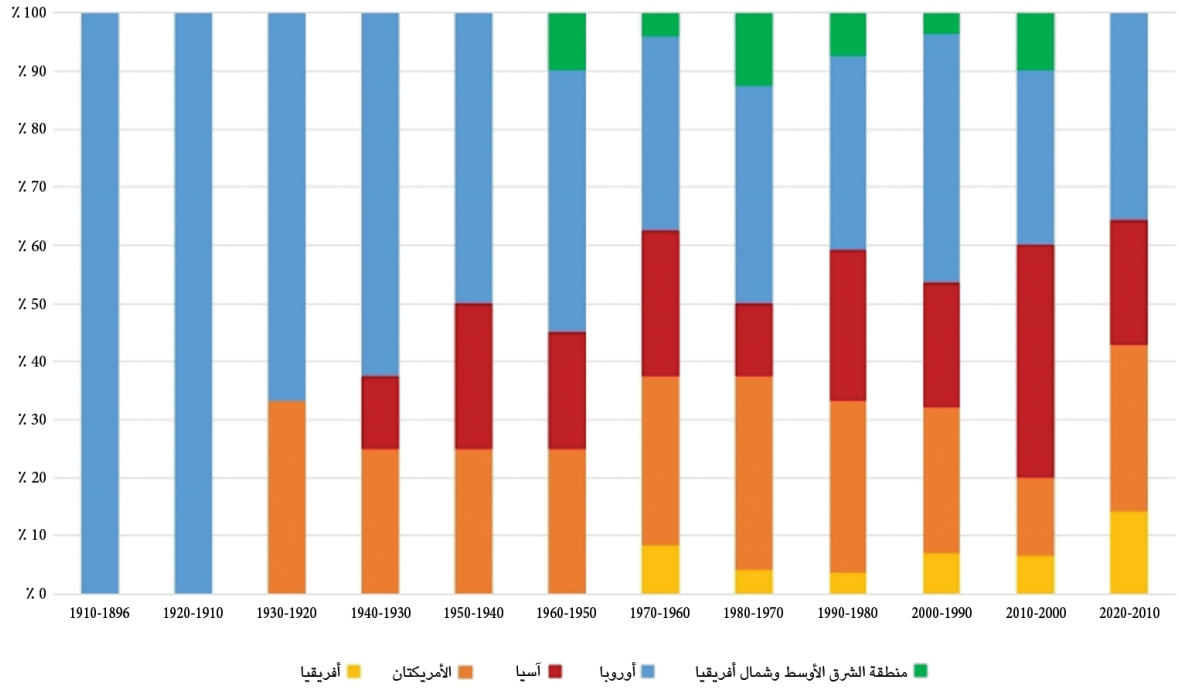
17 مثلا، دورة الألعاب الأولمبية الصيفية المنظمة في لوس أنجليس عام 1984 ودورات كأس العالم لكرة القدم التي ينظمها الفيفا. انظر: http://www.pages.drexel.edu/~rosenl/sports%20Folder/Economic%20Impact%20of%20Olympics%20PWC.pdf.

18 على سبيل المثال، دورات الألعاب الأولمبية الصيفية في برشلونة أو اليونان أو ريو دي جانيرو، أو بطولة أوروبا لكرة القدم المنظمة من قبل الاتحاد الأوروبي لكرة القدم عام 2004؛ انظر: https://www.olympic.org/news/athens-infrastructure-boosted-by-olympic-games-2004.

19 انظر: Cornelissen 2009; Peters, Matheson and Szymanski 2014; Pillay and Bass 2008. يستعرض زيمباليست (2015، الصفحات 40-43) 19 دراسة أكاديمية تتناول استضافة الألعاب الأولمبية وكأس العالم، لكنه لم يجد ولو حالة واحدة تدل على تحقيق آثار اقتصادية إيجابية بشكل مستمر. انظر: Theiner, Patrick. "Faster, Higher, Stronger? The Political Effects of Sports Mega-Events". Baltimore: ISA Annual Convention Paper, 2017.

والعائدات المحدودة والقابلة للقياس[20]. ولكن يبدو أن دورة الألعاب الأولمبية الصيفية لعام 1992 التي أقيمت في برشلونة شكلت أحد الاستثناءات القليلة في هذا الاتجاه[21].

وقد تباينت الرغبة في استضافة المناسبات الرياضية الكبرى من منطقة إلى أخرى على مدى التاريخ. ومنذ مطلع القرن الحادي والعشرين، حدث تحول في وجهة تنظيم واستضافة هذه المناسبات إلى مناطق أخرى غير المناطق التقليدية. وقد استغرق الأخذ "بنهج ديمقراطي" فيما يتعلق باختيار الجهات المنظمة للمناسبات الرياضية الكبرى مدة طويلة، ولكن حتى الآن حظيت جميع القارات بتنظيم مناسبة واحدة على الأقل من هذه المناسبات. وسعت القارة الآسيوية بصفة خاصة سعيا حثيثا إلى استضافة هذه المناسبات منذ ثمانينات القرن العشرين، وعلى الخصوص اليابان وجمهورية كوريا والصين. واستضافت أمريكا اللاتينية هذه المناسبات بشكل متقطع منذ ثلاثينات القرن العشرين. وفي الآونة الأخيرة، استضافت البرازيل كأس العالم لكرة القدم التي ينظمها الفيفا والألعاب الأولمبية في عامي 2014 و 2016 على التوالي. بينما استضافت القارة الأفريقية كأس العالم للرغبي في جنوب أفريقيا في عام 1995، وكأس العالم لكرة القدم في جنوب أفريقيا في عام 2010، وسوف تستضيف الألعاب الأولمبية للشباب في السنغال في عام 2026.




الرسم البياني 1 – المناسبات الرياضية الكبرى التي نظمت في الفترة 1969-2017 حسب المناطق[22]

20 تبين لكل من فلايفبرغ وستيوارت (2012)، في استعراضهما لاستضافة السلطات المضيفة للألعاب الأولمبية على مدى أكثر من 50 عاما، أن الميزانيات المخصصة لكل دورة من تلك الألعاب جرى تجاوزها وتم في المتوسط تكبد ما نسبته 179 في المائة من تكاليفها المتوقعة بالقيمة الحقيقية. وخلص المؤلفان إلى أن استضافة الألعاب الأولمبية هي مقامرة مالية محفوفة بالمخاطر. Flyvbjerg, Bent, and Allison Stewart. "Olympic Proportions: Cost and Cost Overrun at the Olympics 1960–2012." SSRN Journal. Elsevier BV (doi:10.2139/ssrn.2238053.)؛ انظر أيضا: Patrick Theiner, "Faster, Higher, Stronger? The Political Effects of Sports Mega–Events", Baltimore: ISA Annual Convention Paper, 2017, p. 2.

21 منذ أوائل تسعينات القرن العشرين، كان تكرار "إنجاز برشلونة" هدفا رئيسيا للجان المنظمة للمناسبات الرياضية الكبرى. والواقع أن سعيهم هذا يعود في الأصل إلى العائدات الاقتصادية الإيجابية لدورة الألعاب الأولمبية في لوس أنجليس لعام 1984 التي بلغت 225 مليون من دولارات الولايات المتحدة. وحققت أيضا دورة الألعاب الأولمبية لعام 1992 المنظمة في برشلونة عائدات إيجابية مماثلة. وهذا دليل على أنه من الممكن بالفعل تحقيق فوائد ملموسة (وقابلة للقياس) إذا تم التخطيط للمناسبة بالشكل الصحيح منذ البداية.

22 Patrick Theiner, op. cit., p. 20.

# ثالثا - أسس الأمن في المناسبات الرياضية الكبرى

هناك بعض العناصر الضرورية عندما يتعلق الأمر بالتخطيط وإنجاز وتنفيذ عناصر الأمن الخاصة بالمناسبات الرياضية الكبرى . وفي حين يمكن أن يختلف تركيز هذه العناصر الأساسية وتوازنها من مناسبة رياضية إلى أخرى، فإن العناصر المبينة أدناه لا غنى عنها لنجاح العمليات الأمنية.

## 1 القيادة والرؤية

يشكل الإعداد للتدابير الأمنية والتخطيط لها وتنفيذها تمرينا للقيادة على تحقيق التوازن. ويزيد مدى تعقيد تنظيم المناسبة وعدد أصحاب المصلحة المعنيين من شدة الحاجة إلى قيادة فعالة. وينبغي أن يوضع مسؤول قيادي واحد أو فريق قيادة مصغر جدا موضع المساءلة عن اتخاذ القرارات والتخطيط والإعداد، بينما تقوم أفرقة مختلفة بتوفير الأمن لتحقيق أقصى قدر من الفعالية في عمل الوكالات الأمنية المتعددة المعنية. وقد يكون من الصعب التوفيق بين ما للسلطة المضيفة واللجنة التنظيمية المحلية وشركاء القطاع الخاص من توقعات متضاربة أحيانا.

وتفيد التجربة وجود أسلوبين متباينين في القيادة: القيادة القائمة على العلاقات[23] والقيادة القائمة على إنجاز المهام[24]. والأسلوبان كلاهما صالح بنفس القدر، بحسب الحالة. ومن المهم أيضا توافر طائفة من المهارات الإدارية بالقدر المناسب، لأن المناسبات الرياضية الكبرى مشاريع يتعين توخي العناية في التخطيط لها والحرص في تنفيذها.

ويتمثل مفتاح النجاح في اختيار مسؤول قيادي (أو فريق قيادي مصغر) يكون قد أثبت مهاراته في إدارة المشاريع المعقدة وبناء العلاقات، ويتمتع بثقة زملائه وشركائه. والقدرة على بناء الثقة كفاءة من أهم الكفاءات المطلوب أن يتحلى بها المسؤول القيادي حينما تحدق التهديدات بنجاح المناسبة الرياضية الكبرى من جراء التحديات الناشئة فيما يتعلق بالسلطة الحائزة للاختصاص، والقيادة والتحكم فيما يتعلق بالموارد، والتسلسل الإداري في عملية متعددة الوكالات ومتعددة المهام. ويجب على المسؤول القيادي كسب ثقة من يعملون معه. وهذه الثقة، وقوامها مزيج من القدرة والكفاءة والحرص، هي الأساس الذي ينبغي أن تستند إليه جميع قيم الفريق الأخرى.

ومن الضروري الإدراك بأن مفهوم القيادة الفعالة لا يستلزم الكفاءة فحسب، بل أيضا التحلي بسلوك أخلاقي. فالقادة تقع على عاتقهم مسؤولية كفالة التقيد بمعايير السلوك الأخلاقي الرفيع التي يمكن أن تشكل قدوة للمنظمة بأكملها. ويجب على القائد المسؤول عن تنظيم المناسبة الرياضية الكبرى أن يحترم مبادئ الشرعية والتناسب وقيم التنوع والشمول والمساواة بين الجنسين والمساواة العرقية، وأن يبرهن على النزاهة. ويتمثل أحد مبادئ القيادة الأخلاقية في ممارسة القيادة بطريقة تحترم حقوق الآخرين وتحفظ كرامتهم. وتزيد أهمية ذلك حينما يتعلق الأمر بعملية يشارك فيها شركاء من جنسيات متعددة. ومن الأمور الحيوية أن يتم اختيار المسؤولين القياديين، عند تنظيم مناسبات رياضية كبرى، على أساس سجل راسخ قوامه التقيد بمبادئ السلوك الأخلاقي.

ومن الضروري أن يقوم الكيان المركزي الساهر على التنظيم، منذ المرحلة الاستكشافية لتنظيم المناسبة الرياضية وحتى مرحلة التنفيذ، بتحديد الرؤية التي ينبغي أن تتخذها المناسبة، وما ينبغي أن يجلبه تنظيمها للبلد والمجتمع المحلي ككل من حيث نوعية الحياة والسلامة والأمن، وكذلك من حيث الصورة والإرث المراد أن تعكسهما المناسبة. ويجب تحديد الرؤية منذ الوهلة الأولى وينبغي أن توضع في الاعتبار باستمرار ابتداء من مرحلة التخطيط حتى مرحلة الإنجاز النهائي. وينبغي دعم هذه الرؤية ببيان واضح للمهام، وتقسيم للمسؤوليات، وتوزيع للمهام على أساس واقعي.

23 هذا الأسلوب يركز على التحفيز على إنجاز المهام من خلال تحديد الأهداف، وضمان الإشراف المناسب، والتأكد من استمرار التخطيط على المسار الصحيح.

24 يستخدم هذا الأسلوب في الدبلوماسية لتعزيز العلاقات مع الشركاء الاستراتيجيين وإبداء الاهتمام باحتياجات القائمين على التخطيط الذين يلزمون بتنفيذ مهام التخطيط الأمني.

**التوصيات**

### القيادة والرؤية

- اختيار القادة المسؤولين عن أمن المناسبات الرياضية الكبرى على أساس سجل راسخ قوامه التقيد بمبادئ السلوك الأخلاقي.
- ضمان اضطلاع القادة في مجال الأمن بعملهم في إطار التقيد الصارم بأحكام القانون، وكفالة التزامهم التام بقيم التنوع والشمول والمساواة بين الجنسين والمساواة العرقية.
- إدراج المهام الأمنية ضمن الرؤية العامة التي وضعت للمناسبة الرياضية الكبرى ومواءمة الاعتبارات الأمنية مع القيم التنظيمية الأساسية للمناسبة.

## 2 التنسيق والاستمرارية والتعاون والاتصال

هذا الدليل يدعو بقوة إلى استخدام مفاهيم التنسيق والاستمرارية والتعاون والاتصال الأربعة بصفتها عوامل أساسية لإحراز النجاح يجب مراعاتها في جميع مراحل التحضيرات الأمنية للمناسبة الرياضية الكبرى. ويمكن تعريف هذه العوامل كما يلي:

### ◄ التنسيق

يراد بالتنسيق فيما يتعلق بالتحضيرات الأمنية للمناسبات الرياضية الكبرى القدرة على تهيئة بيئة تدعم هيكلا قياديا بتسلسل قيادي منسق يجسد الرؤية الأمنية التي وضعت لأجل المناسبة، وينفذ الخطوات التحضيرية اللازمة لإنشاء النظام الأمني للمناسبة، وينفذ المناسبة.

ويتوقف إلى حد كبير نجاح تنظيم المناسبة، بصفتها مشروعا يتسم بالتعقيد وتعدد القطاعات والوكالات بقدر هائل، على وجود روح الإخلاص والتعاون، بما يؤكد أن التشاور السليم والفعال بين وكالات متعددة يوجد في صميم النظام الأمني للمناسبة وعملياتها. ويشمل ذلك الربط بين أجهزة الأمن العامة والخاصة على نحو سلس.

**التوصيات**

### التنسيق

- تخطيط وإدارة العملية الأمنية للمناسبة الرياضية الكبرى من خلال إشراك طائفة واسعة من السلطات الوطنية (مثل وزارات الداخلية والعدل والدفاع والأمن والخارجية والرياضة والخزانة والتخطيط والنقل والصحة) في عملية صنع القرار.

- ضمان تجسيد الترتيبات المؤسسية المتعددة المستويات في البلد المضيف (أدوار ومسؤوليات السلطات الحكومية الوطنية والمحلية في المجال الأمني) في جهود التنسيق الأمني.
- إشراك قطاع الأعمال والمجتمع المدني في عمليات صنع القرار المتصلة بالأمن.
- كفالة دعم التخطيط والإدارة الأمنيين بأطر قانونية وتنظيمية مناسبة تتضمن، في جملة أمور، إجراءات واضحة وسلسة تهدف إلى تحديد الأدوار والجداول الزمنية وآليات التسلسل الهرمي والإبلاغ.
- تعيين موظفين من ذوي المؤهلات العالية للاضطلاع بالمهام المتصلة بالسلامة والأمن وتزويدهم بتدريب متخصص على ما يستتبعه التكفل بالمناسبات الرياضية الكبرى من متطلبات. وينبغي أيضا أن يتلقى موظفو وكالات الأمن الخاصة، عند تعيينهم، تدريبا مناسبا.
- جعل جهود التنسيق بين الوكالات فعالة بإنشاء قواعد بيانات وإقامة اتصالات ونظم لتبادل المعلومات على نحو قابل للتشغيل البيني.

## ◄ الاستمرارية

يراد بالاستمرارية بلورة المهمة وتنفيذها دون انقطاع إلى جانب المفاهيم الأمنية المتصلة بها على امتداد جميع مراحل المناسبة الرياضية الكبرى بدءا بالمرحلة الاستكشافية، ثم الترشح، فالتخطيط، والتنظيم، والتنفيذ. وبالنظر إلى وجود فاصل زمني بين المرحلة الاستكشافية الأولية ومرحلة التنفيذ (قد يتغير شاغلو المناصب الرئيسية وموظفو الإدارات قبل تنظيم المناسبة)، فإن عنصر الاستمرارية أمر حاسم الأهمية لكفالة التقدم المطرد وتنظيم المناسبة في موعدها. وتكفل الاستمرارية أيضا إمكانية بلورة الإرث المراد تركه وبالتالي ضمان الحفاظ على الرصيد الإيجابي الذي تسجله المناسبة الرياضية الكبرى.

**التوصيات**

## الاستمرارية

- التخطيط للشؤون الأمنية (مثلا الميزانيات والموارد البشرية) بطريقة مستدامة وواقعية عن طريق تقليل المخاطر الناشئة عن الفاصل الزمني بين مرحلة التخطيط للمناسبة وتاريخ تنظيمها التي تؤثر على نوعية الأمن ونطاقه.
- ضمان إدراك جميع أصحاب المصلحة للأهداف الأمنية إدراكا تاما وتأييدهم لها وعملهم بناء عليها في جميع مراحل تخطيط المناسبة وتنفيذها، لا سيما في حالات تغيير الموظفين.
- إقامة آليات لتقييم الأداء السليم للأنظمة والعمليات الأمنية باستمرار، وقياس استمرار وجاهتها مع تغير البيئة الأمنية، والتطورات التكنولوجية، وإعادة الهيكلة المؤسسية، وما إلى ذلك.

## التعاون

يجب أن يبدأ التعاون الوثيق مع الشركاء المحليين والدوليين، من القطاعين العام والخاص، ومع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين، بمن فيهم العاملون في القطاع الصحي، بمجرد بدء مراحل التخطيط الأولى، وأن يستمر حتى مرحلة ما بعد تنظيم المناسبة. وهذا العنصر منفصل عن التنسيق لأنه ينطوي على القيام طوعا بتبادل المعلومات والدعم الاستباقي والاستعداد للعمل والإلمام بالمعرفة باعتبار ذلك وسيلة لإنجاح المناسبة، بدلا من مجرد الامتثال للأوامر الصادرة من فوق عن تسلسل قيادي مفروض.

**التوصيات**

### التعاون

- النهوض ببيئة يأخذ في سياقها جميع أصحاب المصلحة الذين يضطلعون بمسؤوليات متصلة بالأمن (مثل النقل والصحة والشرطة ومكافحة الحرائق) بالقيم ذاتها ويبدون روح التعاون نفسه، وفقا لمفهوم مشاركة الجميع في نهج قائم على تعدد الوكالات والقطاعات.
- تشجيع تقاسم المعارف وتبادل الدعم الفني على أساس طوعي واستباقي بين جميع أصحاب المصلحة المشاركين في التخطيط الأمني والتنظيم والتنفيذ.

## الاتصال

خطط واستراتيجيات الاتصال لها أهمية حاسمة في ضمان النجاح خلال جميع مراحل المناسبة الرياضية الكبرى. ويجب أن يكون لدى مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة إلمام واضح مشترك، منذ المراحل المبكرة جدا، بالجهة التي ينبغي أن تنتج المعلومات وتنشرها وتتلقاها، وبالكيفية التي ينبغي أن يتدفق وفقا لها مجرى الاتصال، عموديا وأفقيا، بين جميع الذين يحتاجون إلى الاطلاع على المعلومات.

**التوصيات**

### الاتصال

- وضع استراتيجية اتصال شاملة يتاح الوصول إليها لجميع أصحاب المصلحة الذين يؤدون مهام تتعلق بالأمن فيما يتصل بالمناسبة الرياضية الكبرى، من القطاعين العام والخاص على حد سواء، والنهوض بها باستمرار.
- توفير البنية التحتية وتكنولوجيات المعلومات/الاتصالات المناسبة لتبادل المعلومات عن العمليات في الوقت المناسب وبشكل آمن داخل الوكالات المشاركة.
- تنفيذ عملية تشاور مستمر على مدى دورة المناسبة الرياضية الكبرى للأخذ بآراء جميع أصحاب المصلحة المتعلقة بالأمن بشكل منتظم.

# 3 الحوكمة الرشيدة

في السنوات الأخيرة، عملت وكالات التنمية الدولية على الترويج لمفهوم "الحوكمة الرشيدة". وفي عام 1996، حدد المجلس التنفيذي لصندوق النقد الدولي عنصر "تعزيز الحوكمة الرشيدة من جميع جوانبها، بما في ذلك ضمان سيادة القانون وتحسين كفاءة ومساءلة القطاع العام والتصدي للفساد، كعنصر أساسي لإطار يمكن للاقتصادات أن تزدهر داخله"[25].

وعملت عدة وكالات وبرامج تابعة للأمم المتحدة على زيادة تطوير مفهوم الحوكمة الرشيدة، وأدرجته في مجالات مختلفة من عمل الأمم المتحدة. ووفقا لمفوضة الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان[26]، تشمل العناصر الأساسية للحوكمة الرشيدة الشفافية والنزاهة والمشروعية ونجاعة السياسة والمشاركة والمساءلة والقدرة على الاستجابة وغياب الفساد والأعمال غير المشروعة. والسؤال الرئيسي الذي طرحته مفوضية حقوق الإنسان هو كالتالي: "هل تضمن مؤسسات الحوكمة فعليا الحق في الصحة وفي السكن اللائق والغذاء الكافي والتعليم الجيد والعدالة والأمن الشخصي؟"[27]

## التوصيات

### الحوكمة الرشيدة

- ضمان الاسترشاد بالمبادئ التي تقوم عليها "الحوكمة الرشيدة" في جميع مراحل عمليات صنع القرار المتصلة بأمن المناسبة الرياضية الكبرى.
- وضع نماذج للحوكمة الرشيدة تتسم بالإحكام وضمان نشرها عبر كافة الوكالات المشاركة في المهام المتصلة بأمن المناسبة الرياضية الكبرى.

25 انظر: https://www.imf.org/external/pubs/ft/exrp/govern/govern.pdf.

26 United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (UNOHCHR), and https://www.ohchr.org/EN/pages/home.aspx.

27 Richard Giulianotti and Francisco Klauser (2010), 'Security Governance and Sport Mega-events: Toward an Interdisciplinary Research Agenda', Journal of Sport & Social Issues 34 (1); see https://www.researchgate.net/publication/43108443_Security_Governance_and_Sport_Mega-events_Toward_an_Interdisciplinary_Research_Agenda.

# 4 التقدير السليم لتكاليف الأمن

اعتبارا للحجم الكبير للميزانيات المتصلة بالأمن وأثرها على الميزانية العامة المخصصة للمناسبة واقتصاد السلطة المضيفة، يشكل تقدير التكاليف تقديرا دقيقا وواقعيا خطوة أساسية يتعين على البلد أن يخطوها من أجل تقييم قدرته على استضافة المناسبة الرياضية الكبرى.

ومع نشوء أنواع جديدة ومعقدة من التهديدات، شهدت التكاليف الأمنية المرتبطة بتنظيم المناسبات الرياضية الكبرى تزايدا مطردا في السنوات الأخيرة، مما زاد من الحاجة إلى إجراء حسابات دقيقة عند إعداد الميزانية[28]. ويلزم توخي الحرص في تقييم التكاليف الأمنية للمناسبات الرياضية الكبرى السابقة بالمقارنة مع التكاليف المحتملة للمناسبة الجديدة.

ونظرا لتكاليف الأمن العالية، يوصى باعتبار الاعتمادات المخصصة للأغراض الأمنية استثمارا مجديا على المدى الطويل، على غرار الاستثمار في تطوير البنية التحتية، وباعتبارها لا تمثل مجرد نفقات لا غنى عنها يضطلع بها المنظمون والمجتمع المحلي لمرة واحدة.

ويرتبط تقدير تكاليف الأمن ارتباطا وثيقا بعاملين رئيسيين هما:

- **مستوى الترتيبات الأمنية اللازمة** لاستضافة المناسبة الرياضية الكبرى من حيث صلتها بحجم المناسبة، على النحو المحدد في مستندات طلب الترشح.
- **مستوى الاستثمار** المتاح تخصيصه لتخطيط وتشغيل نظام الأمن.

ومن شأن التقدير السليم لتكاليف الأمن بمجرد بدء مراحل عملية التخطيط الأولى أن يتيح استكشاف مدى القدرة على تحمل النفقات المتزايدة وقدرة البلد أو المدينة على استضافة المناسبة وتوفير الحماية لها من التهديدات والاضطرابات المتوقعة. ويتم عادة تقدير التكاليف على النحو السليم لأول مرة أثناء تقييم الترشح في المرحلة الاستكشافية، مع مراعاة العوامل والاعتبارات التالية:

- **مستوى الترتيبات الأمنية** اللازمة لاستضافة المناسبة الرياضية الكبرى من حيث صلتها بحجم المناسبة، على النحو المحدد في متطلبات الترشح.
- **التقديرات الأولية** مقارنة بالنفقات الأمنية النهائية الفعلية المتكبدة في مناسبات سابقة ذات طبيعة مماثلة نظمت في بلدان ذات خصائص وقدرات مماثلة.
- **حجم الأصول المتوفرة** في اقتصاد الجهة المضيفة لتوفير جهاز الأمن اللازم لاستضافة المناسبة الرياضية الكبرى – أي هل تتوفر لها المعدات المطلوبة بالفعل أم أنها في حاجة إلى شراء معدات جديدة؟

28 Richard Giulianotti and Francisco Klauser (2010), 'Security Governance and Sport Mega-events: Toward an Interdisciplinary Research Agenda', Journal of Sport & Social Issues 34 (1)؛ انظر: https://www.researchgate.net/publication/43108443_Security_Governance_and_Sport_Mega-events_Toward_an_Interdisciplinary_Research_Agenda.

ويتم الاتفاق على الميزانية الأمنية الإجمالية المخصصة للمناسبة وتدار شؤونها على مستوى الحكومة المضيفة. وتشمل الميزانية تكاليف التخطيط والعمليات التي تتكبدها وكالات إنفاذ القانون لضمان سير المناسبة دون اضطرابات وفي ظروف آمنة. ويلزم في كثير من الأحيان توفير عدة قنوات للتمويل العام من أجل دعم الاستثمارات الأمنية، بحسب طبيعة النظام السياسي للسلطات المضيفة وثرائها الاقتصادي.

وينبغي ألا تقتصر الميزانية على تغطية تكاليف حماية أماكن استضافة المسابقات، بل أيضا تكاليف حماية البنية التحتية الحيوية والأهداف غير المحصنة المحتملة خلال المناسبة، بما فيها الأهداف الموجودة في المنطقة المجاورة، مثل الأماكن العامة، ومساحات المشجعين، وفضاءات العرض العامة، والساحات، وطرق المرور والإجلاء، ووسائل النقل العام[29].

وفي هذا الصدد، تعتبر شركات الأمن الخاصة بندا هاما من بنود الميزانية. ويجب أن يشمل حساب تكاليف هذه الخدمات التوظيف والتدريب والأزياء النظامية والمعدات والإقامة والنقل.

---

**التوصيات**

## التقدير السليم لتكاليف الأمن

- إجراء تقدير أولي لتكاليف الأمن في أبكر وقت ممكن خلال عملية التخطيط للمناسبة في ضوء تقييم قدرة البلد/المدينة على استضافة المناسبة وتوفير الحماية لها من التهديدات والاضطرابات المتوقعة.
- مراعاة التكاليف الناشئة عن توفير الحماية ليس فقط للأماكن التي تستضيف المسابقات، بل أيضا للبنية التحتية الحيوية التمكينية (مثل شبكات توزيع الكهرباء) والأهداف غير المحصنة المحتملة المحيطة بالمنطقة المخصصة للمباريات (مثل الحانات المزدحمة التي قد يتجمع فيها المشجعون).
- توفير احتياطيات كافية في الميزانية لاستيعاب الفروق الناتجة عن تغيير افتراضات التخطيط الأصلية.
- مراعاة الميزانية للتكاليف المتعلقة بالتوظيف والتدريب والأزياء النظامية والمعدات والإقامة والنقل، إذا كان من المتوخى الاستعانة بشركات الأمن الخاصة.
- وضع تكاليف الأمن في باب الاستثمارات المتوسطة والطويلة الأجل المضطلع بها لصالح المجتمع المحلي، بدلا من اعتبارها نفقات لازمة فقط لتوفير الأمن لمناسبة واحدة فقط.

29 Security of the spectacle – The EU's guidelines for security at major events (2011)؛ انظر: https://www.statewatch.org/analyses/no-207-major-events-public-order.pdf.

# رابعاً – الاعتبارات الأمنية قبل وأثناء عملية الترشح

تكتسي عملية الترشح في أي مناسبة رياضية كبرى أهمية حاسمة، حيث إن استضافة تظاهرة ما وتشكيل ملف ترشح قادر على المنافسة مشروع شاق ومكلف على العموم. ولذلك ينبغي التفكير بعمق في التحديات الأمنية التي يطرحها تنظيم مناسبة رياضية كبرى والفرص التي تتيحها والتكاليف المترتبة عليها قبل الشروع في عملية الترشح. وبمجرد اتخاذ قرار الترشح لاستضافة مناسبة من هذا القبيل، ينبغي إيلاء الظروف الأمنية أهمية قصوى لدى العمل على تدعيم ملف الترشح، لأنها تعتبر عناصر أساسية في عملية التقييم التي يضطلع بها الاتحاد الرياضي الدولي المعني.

## 1 المرحلة الاستكشافية

تبدأ هذه المرحلة عندما يعلن الاتحاد الرياضي الدولي عن متطلبات الترشح التي تشمل مواصفات المناسبة الرياضية الكبرى والشروط اللازم أن تستوفيها الجهة المضيفة وتحدد جداول زمنية معينة. ويتوقف قدر العمل اللازم وعدد الموارد المطلوبة في هذه المرحلة إلى حد كبير على حجم المناسبة.

وينبغي المبادرة بإجراء تحليل مستفيض لمتطلبات الترشح، بما في ذلك المتطلبات الأمنية الفنية، في المرحلة الاستكشافية لتحديد طبيعة الموارد اللازمة وما إذا كان من الممكن توفيرها. ويجب بالتالي إجراء تقييمات متكررة للمخاطر الأمنية من وقت لآخر مع اقتراب تنظيم المناسبة. ويمكن أن تستغرق الفترة الفاصلة بين تاريخ النظر في الترشح وتاريخ تنظيم المناسبة ما بين 8 أعوام و 13 عاما[30]، مما يعني أن السياق الذي تنظم المناسبة فيه فعلا والظروف الأمنية المحيطة بها من المرجح أن يكونا قد تغيرا. فالمسائل الجيوسياسية والمحلية يمكن أن تغير بشكل كبير المشهد الأمني والاقتصادي المحيط بالمناسبة. والتكنولوجيا المستخدمة في المسيرات ومواطن الضعف السيبرانية الجديدة، على نحو ما ورد في هذا الدليل، وانتشار الأوبئة على المستوى الإقليمي أو الجوائح على الصعيد العالمي، أمثلة عن التهديدات الأمنية الجديدة التي برزت في السنوات الأخيرة. حيث لم يكن من المفترض النظر في هذه العوامل حينما كانت المناسبات الرياضية الكبرى المنظمة حاليا يجري استكشاف مراحلها الأولية وتحديد تكاليفها. ويمكن أيضا أن تنشأ عن الاضطرابات العمالية ونقص الإمدادات من المعدات أو التأخير في التسليم زيادات سريعة في التكاليف. وينبغي إدراج التحليلات التنبؤية والنماذج القائمة على الذكاء الاصطناعي أينما أمكن ذلك لمراعاة الاحتمالات المعروفة. ويجب توفير احتياطيات كافية في الميزانية لاستيعاب الفروق الناتجة عن تغيير افتراضات التخطيط الأصلية. ويمكن أيضا النظر في إقامة شراكات و/أو علاقات رعاية مع أصحاب المصلحة المعنيين بالتهديدات والمخاطر الجديدة أو الناشئة.

وإلى جانب هذه الاعتبارات الأولية التي تفضي إلى اتخاذ قرار بالترشح لتنظيم المناسبة، يجب النظر في جانب أساسي في أقرب وقت ممكن، ألا وهو تحديد الموقع أو الأماكن التي ستجرى فيها المناسبة. ولا يتسنى تحديد واعتماد أكثر التدابير ملاءمة وأكثرها تناسبا وفعالية لأجل تحقيق عمليات أمنية ناجحة إلا من خلال فهم الخصائص الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المادية وغيرها من الخصائص التي ينفرد بها المكان الذي ستقام فيه المناسبة الرياضية الكبرى، ومراعاتها على النحو الواجب. وينبغي لوكالات إنفاذ القانون أن تقدم مدخلات في مرحلة مبكرة لدى اختيار مواقع الملتقيات. وقد تؤثر عمليات تحليل بؤر الجريمة والاتجاهات الإجرامية ووجود مجتمعات محلية مجاورة شديدة الخطورة على اختيار المواقع. وفي المقابل، يمكن إدراج الارتقاء بالأحياء أو إعادة الارتقاء بها كجزء من الخطة المتعلقة بالإرث الذي سيخلفه تنظيم المناسبة.

وإذا أسفر التقييم عن نتيجة إيجابية في هذه المرحلة، ينبغي آنذاك وضع مفهوم لمستوى الخدمة يحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات والتكاليف الأمنية المترتبة على كل منها.

## 2 مرحلة الترشح

تبدأ عملية الترشح عادة، بحسب طبيعة المناسبة الرياضية الكبرى، قبل عام أو عامين من اختيار السلطة المضيفة، لدى إعلان الاتحاد الرياضي الدولي عن عملية الترشح وجداولها الزمنية.

30 الألعاب الأولمبية – فيما يخص دورة الألعاب الأولمبية المنظمة في طوكيو عام 2020، تم تقديم ملفات الترشح في عام 2011 واتخذ القرار في عام 2013، فكان أمام الجهة المضيفة سبع سنوات للتحضير للألعاب. أما فيما يخص كأس العالم لكرة القدم التي ينظمها الفيفا، فقد بدأت إجراءات الترشح لمناسبة عام 2022 في كانون الثاني/يناير 2009. وكان أمام اللجان المنظمة آنذاك شهر واحد للإعراب عن الاهتمام باستضافة المناسبة الرياضية. وبعد 24 شهرا، في كانون الأول/ديسمبر 2010، قررت اللجنة التنفيذية للفيفا إثر عملية تصويت الجهة التي ستنظم المناسبة. وذلك ما أتاح أمام قطر 12 عاما للاستعداد لتنظيمها. غير أن اللجنة التنفيذية للفيفا صوتت أيضا في عام 2010 على الجهة المستضيفة لكأس العالم لكرة القدم لعام 2018، فأتاحت بذلك للاتحاد الروسي ثماني سنوات للتحضير لهذا الحدث. وفي عام 2006، اختار مجلس الكريكيت الدولي باكستان وبنغلاديش والهند لاستضافة مناسبة عام 2011 قبل حلول موعدها بخمس سنوات، وأستراليا ونيوزيلندا لاستضافة مناسبة عام 2015 قبل حلول موعدها بتسع سنوات، وإنجلترا وويلز لاستضافة مناسبة عام 2019 قبل حلول موعدها بثلاثة عشر عاما. وفيما يخص كأس العالم للرغبي، تمنح مرحلة التعبير عن الاهتمام بتنظيمه مهلة سنة واحدة للسلطات المضيفة لكي تشير إلى أنها مهتمة باستضافة الألعاب. وبعد عامين، يتم اتخاذ قرار بشأن المكان الذي ستنظم فيه هذه الألعاب. وذلك ما يتيح للجهة المضيفة ست سنوات للتحضير لها.

وتشكيل ملف الترشح مهمة معقدة للغاية. ويقود هذه العملية عادة فريق فني مسؤول عن الترشح يتألف من ممثلين عن القطاعات الحكومية ذات الصلة، مثل وزارتي الرياضة والداخلية، والاتحادات أو الرابطات الرياضية ذات الصلة، والسلطات المحلية، وممثلين عن قطاع الأعمال والمجتمع المدني ممن لديهم في آن واحد خبرة في مجال المناسبات الرياضية الكبرى ومهارات رفيعة في مجال الأعمال.

ويوصى بأن يقيم الفريق الفني المسؤول عن الترشح علاقات عمل فعالة منذ مرحلة مبكرة مع منظمات الشرطة الدولية، مثل المنظمة الدولية للشرطة الجنائية (الإنتربول) وهيئات إقليمية، مثل رابطة رؤساء أجهزة الشرطة التابعة لرابطة أمم جنوب شرق آسيا، والمنظمة الأفريقية للتعاون بين أجهزة الشرطة، ووكالة الاتحاد الأوروبي للتعاون في مجال إنفاذ القانون، وجماعة الشرطة في القارة الأمريكية، والأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، ومجلس وزراء الداخلية العرب، حسب الموقع الجغرافي المزمع تنظيم المناسبة فيه.

ويتضمن ملف الترشح عادة، في باب المتطلبات الفنية، معلومات عن العناصر الأمنية للمناسبة الرياضية، بما يشمل أدلة ملموسة على القدرة على تنظيم المناسبة في ظروف آمنة، وعناصر تتعلق بالإرث الأمني المتوقع، وتقديرا لتكاليف الأمن واستدامتها. ويراد بهذه الجوانب إشاعة الثقة لدى الاتحاد الرياضي الدولي المعني بأن النتائج المرجو تحقيقها من تنظيم المناسبة قابلة للتحقيق.

وتتسم مرحلة الترشح بإجراء سلسلة من الزيارات يقوم بها متخصصون في المناسبات الرياضية التي ينظمها الاتحاد يشكلون فرق التفتيش الخاصة بالترشح التي تتفاعل مع السلطات الحكومية المحلية/الوطنية. ولدى تقديم طلبات الترشح رسميا، يجري أعضاء الاتحاد تصويتا لمنح حق استضافة المناسبة إلى البلد الذي أحرز ملفه الفوز.

وعند تقييم العنصر الأمني في ملف الترشح، ينبغي أن تولي لجان التقييم التابعة للاتحاد اهتماما خاصا لما يلي:

- وجود إطار تنظيمي متين يتخذ كقاعدة لبناء عناصر التخطيط الأمني المقترح العمل به في المناسبة.
- تخصيص واضح للأموال المُكرسة للعمليات الأمنية.
- عنصر المرونة والقدرة على الاستجابة في حالة الحوادث الإرهابية والقدرة العامة على التصدي بسرعة للتهديدات أو الهجمات.
- وجود اهتمام صادق بمسألة الإرث الأمني.

**التوصيات**

## الاعتبارات الأمنية قبل وأثناء عملية الترشح

- إجراء تقييمات متصلة بالأمن (التحديات والتهديدات والفرص والتكاليف المترتبة) بمجرد بدء المرحلة الاستكشافية، وتوقع إجراء تقييمات متتالية من فترة إلى أخرى مع اقتراب موعد المناسبة، وأيضا من أجل مراعاة التهديدات الجديدة والناشئة.
- الاستعانة، حيثما كان مناسبا وممكنا، بالتحليلات التنبؤية والنماذج القائمة على الذكاء الاصطناعي كأدوات لتعزيز نوعية التقييمات المتصلة بالأمن ودقتها.
- اختيار مواقع الملتقيات في أقرب وقت ممكن، باستخدام مدخلات وكالات إنفاذ القانون وتحليلاتها للاتجاهات في مرحلة مبكرة. وينبغي أن تراعى في اختيار المواقع عوامل من قبيل بؤر الجريمة ووجود مجتمعات محلية مجاورة شديدة الخطورة.
- تشكيل فريق فني مسؤول عن الترشح ونسج علاقات عمل فعالة مع وكالات الأمن وإنفاذ القانون الدولية، مثل المنظمة الدولية للشرطة الجنائية والهيئات الإقليمية المعنية.
- إجراء تحليل مستفيض للمتطلبات الأمنية الفنية المبينة في وثيقة طلب الترشح من أجل تحديد مستويات الموارد اللازمة واستباق ما يتوقع أن ينشأ من إرباك للمجتمعات المحلية ومن تأثير عليها على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي في الفترة السابقة لتنظيم المناسبة وخلالها.
- إجراء تقدير أولي لنوع ومستوى الموارد العسكرية/موارد إنفاذ القانون التي سيتاح نشرها فعليا في المناسبة الرياضية الكبرى (مثلا مراعاة ما قد سبق تخصيصه من الوحدات لبعثات حفظ السلام الدولية، بما يؤثر على عدد الموارد القابلة للنشر في المناسبة).

# خامسا - الأطر القانونية والمؤسسية

ينبغي تنفيذ مهام التخطيط للمناسبات الرياضية الكبرى وتنظيمها واستضافتها ضمن أطر قانونية ومؤسسية متينة تيسر استيفاء جميع المتطلبات الأمنية، وتضمن في الوقت نفسه الاحترام الكامل لحقوق الإنسان الواجبة للرياضيين والمتفرجين والموظفين وجميع المشاركين في إعداد المرافق اللازمة وبنائها وخدمتها. وتحقيقا لهذه الغاية، يجب على الدول المضيفة أن تكفل تغطية جميع المسائل ذات الصلة بالأطر القانونية والمؤسسية الملائمة.

ويعرض هذا الفصل وصفا وتحليلا للآليات والصكوك القانونية القائمة ذات الصلة بتوفير الأمن في المناسبات الرياضية الكبرى. ويسعى إلى تسخير الإحاطة والوعي بالموارد القانونية المتاحة لأجل مساعدة البلدان في التغلب على التحديات القانونية المتعددة التي قد ينطوي عليها تنظيم مناسبة من هذا القبيل.

والحاجة إلى وجود إطار قانوني مناسب قائم عند تنظيم مناسبة رياضية كبرى أمر يتسم بأهمية بالغة. فقد تستدعي العديد من الحالات التي تستجد أثناء المناسبات الرياضية الكبرى اتخاذ المسؤولين وموظفي الأمن إجراءات فورية وحازمة، إلا أن جميع هذه الإجراءات ينبغي أن تتخذ في امتثال تام للمعايير القانونية السارية من أجل التخفيف من حدة المسائل المتعلقة بالمسؤولية وحماية مصالح جميع الأفراد وأصحاب المصلحة المشاركين في تنظيم المناسبة. وبالإضافة إلى ذلك، قد لا يكون

التعاون الدولي ممكنا أو سلسا دون وجود أسس قانونية مناسبة يعتمد عليها في التعامل مع البلدان الأجنبية أو المنظمات الدولية، بما في ذلك إتاحة تبادل المعلومات في الوقت المناسب. فعلى سبيل المثال، قامت السلطات المنظمة لكأس العالم لكرة القدم في الآونة الأخيرة بمنع عدة مشجعين أجانب عنيفين أو خطيرين من دخول البلد. وقد أمكن إحراز النجاح في اتخاذ هذا الإجراء بفضل إبرام اتفاق للمساعدة المتبادلة مع بلد يعرف عنه جيدا سوء سلوك بعض المشجعين فيه (مشاغبو الملاعب) الذين يشكلون تهديدا للسلم والأمن في المناسبة الرياضية الكبرى.

وتتطلب تغطية جميع الجوانب القانونية ذات الصلة بتخطيط وتنظيم وتنفيذ مناسبة رياضية كبرى بنجاح إلماما بالآليات والصكوك الدولية والوطنية القائمة وإدراكا واسعا لسبل تنفيذها ولأثرها. وتوفر المعايير الدولية، على الخصوص، العناصر الرئيسية التي ينبغي أن تشملها كل استراتيجية مناسبة لتوفير الأمن في المناسبة الرياضية الكبرى، وهي كما يلي:

- المعايير والمتطلبات اللازمة لمنع التهديدات الإجرامية والتصدي لها.
- الأسس القانونية والمؤسسية المتينة الرامية إلى تيسير التعاون وتبادل المعلومات في الوقت المناسب، على الصعيد الدولي في كثير من الأحيان، بين وكالات مختلفة تشارك في العملية الأمنية.
- أحكام قانونية متينة لضمان حماية حقوق الإنسان.
- المبادئ الأساسية التي تنظم الشراكات بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالمسائل الأمنية.

## 1 الأطر القانونية والمؤسسية الدولية

بما أن المناسبات الرياضية الكبرى هي في جوهرها مناسبات متعددة الجنسيات ويمكن أن تجتذب مجرمين محترفين بارعين يعملون عبر الحدود الوطنية، من الضروري تناول المعايير الدولية ذات الصلة بالتقييم عند النظر في الاعتبارات الأمنية.

ويتألف الإطار القانوني الدولي المتصل بالأمن في المناسبات الرياضية الكبرى من عدة صكوك متباينة. وقد وضع بعضها خصيصا لتعزيز الأمن في تلك المناسبات، ومنها مثلا اتفاقية مجلس أوروبا بشأن الأخذ بنهج متكامل للسلامة والأمن والخدمة أثناء مباريات كرة القدم والفعاليات الرياضية الأخرى (المشار إليها فيما يلي باسم "اتفاقية سان دوني")، وتوصية اللجنة الدائمة لمجلس أوروبا المعنية بالسلامة والأمن والخدمة أثناء مباريات كرة القدم والفعاليات الرياضية الأخرى.

وثمة صكوك أخرى لم توضع خصيصا لدعم أمن المناسبات الرياضية، ولكن أهميتها حاسمة في تحقيق هذه الغاية لإسهامها بشكل عام في حماية المجتمع ككل والأهداف المتعددة المعرضة للخطر التي يمكن مهاجمتها خلال المناسبات الرياضية الكبرى. ومنها مثلا استراتيجية الأمم المتحدة العالمية لمكافحة الإرهاب لعام 2006 (المعتمدة بموجب قرار الجمعية العامة 60/288؛ انظر الوثيقة A/RES/60/288)[31]؛ أو قرار مجلس الأمن 2341 (2017)[32] بشأن حماية البنية التحتية الحيوية من الأعمال الإرهابية، وقرار مجلس الأمن 2396 (2017) الذي يتناول مسألة الأهداف غير المحصنة والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالمقاتلين الإرهابيين الأجانب التي اعتمدها مجلس الأمن، وإضافة عام 2018 لمبادئ مدريد التوجيهية لعام 2015 التي تقدم

31 انظر استراتيجية الأمم المتحدة العالمية لمكافحة الإرهاب، A/RES/60/288.

32 انظر قرار مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة 2341 (2017).

المزيد من التوجيهات بشأن حماية البنية التحتية الحيوية والأهداف المعرضة للخطر أو غير المحصنة والمواقع السياحية، شأنها في ذلك شأن اتفاقية مجلس أوروبا لمنع الإرهاب واتفاقية مجلس أوروبا المتعلقة بالجريمة الإلكترونية.

وتعرض الأقسام الفرعية التالية لمحة عامة عن المسائل الرئيسية التي يتناولها الإطار القانوني الدولي فيما يتعلق بالمناسبات الرياضية الكبرى، وهي: 1 – الإرهاب وغيره من التهديدات الإجرامية؛ 2 – التخطيط والإدارة الأمنيان للمناسبات الرياضية الكبرى؛ 3 – احترام حقوق الإنسان؛ 4 – حماية البيانات والتكنولوجيات الجديدة؛ 5) توحيد النهج في توفير الأمن للمناسبات الرياضية الكبرى.

## ◄ الإرهاب وغيره من التهديدات الإجرامية

هناك عدة تهديدات ينبغي للجهات القائمة بتنظيم المناسبات الرياضية الكبرى والتخطيط لها أن تقيمها وتتأهب لها مسبقا، مثل الهجمات الإرهابية التي تستهدف البنية التحتية الحيوية والجرائم المنتهكة للنظام العام (مثل شغب الملاعب)، والجريمة المنظمة، والفساد، والهجمات السيبرانية. ويطلب من واضعي السياسات في البلد المضيف للمناسبة الرياضية تنفيذ مختلف الصكوك والأدوات الدولية الرامية إلى منع ومكافحة السلوك الإجرامي.

### برنامج مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة للمساعدة الفنية من أجل مكافحة الإرهاب

فرع منع الإرهاب التابع لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة هو كيان الأمم المتحدة الرئيسي الذي يقدم المساعدة الفنية القانونية إلى الدول الأعضاء في مجال مكافحة الإرهاب.

ويعمل الفرع، وفقا للولاية المسندة إليه من الجمعية العامة للأمم المتحدة، على مساعدة الدول الأعضاء، بناء على طلبها، في التصديق على الإطار القانوني العالمي لمكافحة الإرهاب، وإدراجه في تشريعاتها، وتنفيذه.

المصدر: *https://www.unodc.org/unodc/en/terrorism/index.html*

### الهجمات الإرهابية

تعتبر أعمال الإرهاب على نطاق واسع أشد تهديد يحدق بتنظيم المناسبات الرياضية الكبرى. وعلى نحو ما ذهبت إليه مجموعة من المؤلفين:

> تعتبر المناسبات الرياضية جزءا من البنية التحتية الحيوية للدولة ومن أصولها الرئيسية. والهدف الرئيسي للنشاط الإرهابي هو تدمير أو تعطيل البنية التحتية الحيوية والموارد الرئيسية، والتسبب في إزهاق الأرواح بأعداد كبيرة، وإضعاف الاقتصاد، وإلحاق الضرر بمعنويات الدولة وثقتها بالنفس[33].

وتسعى المنظمات الإرهابية في كثير من الحالات إلى أن تحصل على أكبر قدر ممكن من الدعاية، وذلك سبب من الأسباب التي يمكن أن تجعل من المناسبات الرياضية الكبرى هدفا جذابا لها بشكل خاص.

33 Hall, Stacey A., et al. Security Management for Sports and Special Events: An Interagency Approach to Creating Safe Facilities. Human Kinetics 1, 2012.

ولا وجود لأي صك قانوني دولي مكرس تحديدا لمكافحة الإرهاب في سياق المناسبات الرياضية. غير أن المجتمع الدولي اعتمد منذ ستينات القرن العشرين، على الصعيدين الإقليمي والدولي معا، سلسلة من القرارات والمعاهدات والاستراتيجيات المتعلقة بمنع الإرهاب الدولي وقمعه.

## انتهاكات النظام العام وغيرها من أشكال السلوك المناوئ للمجتمع

تشكل المناسبات الرياضية الكبرى عموما، ومباريات كرة القدم على وجه الخصوص، عنصر جذب لشغب الملاعب وأعمال العنف على يد جماعات المشجعين المتنافسة، وأعمال الشغب، والسلوك العنصري، وغير ذلك من الحوادث المخلة بالنظام العام. ويطرح ذلك، من المنظور القانوني، تحديات كبيرة أمام السلطات المسؤولة عن أمن المناسبة، حيث إن هدفها هو حماية صحة ورفاه جميع المتفرجين والرياضيين وغيرهم من الأفراد المشاركين في المناسبة مع الحفاظ في الوقت نفسه على جو ودي يجعل المناسبات الرياضية مصدر متعة لجميع الناس وموضع ترحيب من لدنهم.

ولقد أدى مجلس أوروبا، لأكثر من ثلاثة عقود، دورا حاسما في إضفاء الطابع الدولي على المعايير المشتركة المعتمدة في هذا المجال. ففي أعقاب المأساة التي وقعت في المباراة النهائية لكأس أوروبا لعام 1985 في بروكسل، والتي شهدت مقتل 39 متفرجا خلال حادث تدافع، اعتمد مجلس أوروبا الاتفاقية الأوروبية بشأن ما يصدر عن المتفرجين من عنف وسوء سلوك أثناء اللقاءات الرياضية وخاصة منها مباريات كرة القدم (1985)[34]. وتهدف اتفاقية عام 1985 إلى منع العنف وسوء السلوك والتحكم فيهما، وضمان سلامة المتفرجين أثناء المناسبات الرياضية.

وسعيا إلى العمل بنحو أفضل على تحقيق هذا الهدف المتمثل في حماية صحة المشاركين مع الحفاظ على جو ودي، وضع مجلس أوروبا في عام 2015 صكوكا جديدة اتخذت بناء على اتفاقية عام 1985. ففي عام 2015، أصدرت لجنة مجلس أوروبا الدائمة للاتفاقية الأوروبية بشأن ما يصدر عن المتفرجين من عنف وسوء سلوك[35] التوصية (2015) المتعلقة بالسلامة والأمن والخدمة أثناء مباريات كرة القدم والفعاليات الرياضية الأخرى[36]. ويجمع هذا الصك، الذي نقح في عام 2019 واعتمد في عام 2020، ويستكمل جميع التوصيات الستة والعشرين التي اعتمدتها اللجنة الدائمة على مدى السنوات الثلاثين الماضية. وتساعد هذه التوصية الدول، على نحو حاسم، في تفسير وتنفيذ اتفاقية عام 1985 واتفاقية سان دوني الجديدة لمجلس أوروبا (2016)[37]، وذلك بما تشمله من توجيهات محددة بشأن أفضل الممارسات الموصى بها.

### اتفاقية سان دوني

فتح باب التوقيع على اتفاقية مجلس أوروبا بشأن الأخذ بنهج متكامل للسلامة والأمن والخدمة أثناء مباريات كرة القدم والفعاليات الرياضية الأخرى في 3 تموز/يوليه 2016. والاتفاقية هي الصك الدولي الملزم الوحيد الذي يضع نهجا متكاملا يقوم على السلامة والأمن والخدمة. وهي تورد تدابير تستند إلى أرفع معايير السلامة والأمن والخدمة التي وضعت في أوروبا. ووفقا للمادة 1 منها، يجوز للدول تطبيق أحكام الاتفاقية على أي رياضة أخرى، بما في ذلك المباريات غير الاحترافية.

المصدر: *https://www.unodc.org/unodc/en/terrorism/index.html*

34 انظر: CoE Treaty Series – No 120.

35 انظر: Standing Committee of the Convention on Spectator Violence.

36 انظر: Recommendation Rec (2015) 1 of the Standing Committee.

37 انظر: CoE Saint-Denis Convention.

وتشدد اتفاقية سان دوني على الطابع المتداخل والمتشابك لهذه المفاهيم الثلاثة في المناسبات الرياضية الكبرى، وعلى ضرورة تحقيق التوازن في تنفيذها الناشئة عن ذلك. وتحقيقا لهذه الغاية، تقترح الاتفاقية اتخاذ تدابير قوية فيما يتعلق بالتعاون بين جميع أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص المشاركين في تخطيط المناسبات الرياضية وتنظيمها وتنفيذها. وينبغي أن يكون دور وعمل كل وكالة محل تنسيق، وأن يتصفا بالتكامل والتناسب، وأن ينفذا كجزء من استراتيجية شاملة للسلامة والأمن والخدمة. وتدعم التوصية (2015) الصادرة عن لجنة مجلس أوروبا الدائمة للاتفاقية الأوروبية بشأن ما يصدر عن المتفرجين من عنف وسوء سلوك[38] اتفاقية سان دوني، وتنص على مبادئ توجيهية هامة لأجل تنفيذها بفعالية.

## الجريمة المنظمة

يمكن أن تؤثر الجريمة المنظمة بعدة طرق على المناسبات الرياضية الكبرى، مثل غسل الأموال، والتلاعب بالمباريات الرياضية، والجريمة السيبرانية، والاتجار بالمخدرات والأسلحة، وخدمات "القتل المأجور"، والترهيب، والاتجار بالبشر لأغراض العمل أو الاستغلال الجنسي، وشن الهجمات العنيفة على يد عصابات إجرامية تتألف من جماعات من المشجعين أو مشاغبي الملاعب، وسيطرة المنظمات الإجرامية على مجموعات من المشجعين أو من مشاغبي الملاعب من بلد آخر. وبالإضافة إلى ذلك، قد تتسلل الشبكات الإجرامية المنظمة إلى عملية توريد المواد الأساسية المستخدمة في بناء وتشغيل البنية التحتية للمناسبة الرياضية، مثلا عن طريق القيام خلسة بتوريد مكونات مزيفة أو دون معايير الجودة. وقد أبلغ عن عدة حالات ارتكبت فيها مخالفات في تشييد الملاعب وشراء المستلزمات الأمنية أثناء تنظيم مناسبات رياضية كبرى، مثل كأس العالم لكرة القدم:

- تم الإبلاغ عن حالات امتلاك أباطرة المخدرات في أمريكا اللاتينية لأفرقة كبرى لكرة القدم واستخدامهم لها لغسل عائدات الجريمة وتغذية صناعات الجريمة الأخرى[39].
- هناك أمثلة عديدة عن تنظيم مناسبات رياضية لغرض غسل الأموال تحديدا، مثل المباريات الودية[40].
- التلاعب بالمسابقات الرياضية ("التلاعب بنتائج المباريات")[41].
- ينتمي الكثير من المشجعين ومشاغبي الملاعب إلى عصابات إجرامية خطيرة تختص في طائفة واسعة من الأنشطة الإجرامية، مثل الاتجار بالمخدرات والأسلحة، وخدمات "القتل المأجور"، والترهيب، والهجمات العنيفة، وما إلى ذلك[42]. وقد لا تمارس هذه الأنشطة بالضرورة فعليا خلال المباريات المنظمة في المناسبة الرياضية؛ غير أنه بالنظر إلى خلفية هذه الفئة من مشاغبي الملاعب، فمجرد حضورهم في مناسبة رياضية كبرى قد يمثل تهديدا حقيقيا.

38 التوصية (2015) الصادرة عن لجنة مجلس أوروبا الدائمة للاتفاقية الأوروبية بشأن ما يصدر عن المتفرجين من عنف وسوء سلوك، بصيغتها المنقحة في عام 2019 والمعتمدة في عام 2020: https://www.coe.int/fr/web/sport/recommendation-2015-1.

39 انظر: https://es.insightcrime.org/noticias/analisis/10-formas-futbol-crimen-organizado-mezclan-latinoamerica/.

40 المرجع نفسه.

41 انظر: https://www.coe.int/en/web/sport/t-mc.

42 المرجع نفسه.

وتمثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية[43] صكا دوليا رئيسيا ينبغي النظر فيه لدى التحضير للمناسبات الرياضية الكبرى. وتقتضي هذه الاتفاقية، على وجه الخصوص، أن تقوم الدول الأطراف فيها بما يلي:

- تجريم الأفعال التي تعد أساسية لأنشطة المنظمات الإجرامية تجريما جنائيا، ولا سيما المشاركة في جماعة إجرامية منظمة، والفساد، وغسل عائدات الجريمة، وعرقلة سير العدالة.
- تطوير أدوات تحقيق مناسبة مثل تقنيات التحقيق الخاصة (المراقبة الإلكترونية أو غيرها من أشكال المراقبة، والعمليات السرية، وما إلى ذلك). وينبغي أن تتخذ هذه التدابير في امتثال للضمانات التشريعية التي تكفل حماية حقوق الإنسان.
- إنشاء برامج لحماية الشهود وتوفير حوافز للمجرمين المتعاونين.
- وضع قواعد وقنوات قانونية لتيسير إنفاذ القانون والتعاون القضائي على الصعيد الدولي (مثل تسليم المجرمين وتبادل الأدلة الجنائية ومصادرة عائدات الجريمة).

## الهجمات السيبرانية

يصعب تصور تنظيم مناسبة رياضية كبرى دون الاعتماد على تكنولوجيا الحاسوب، حيث يتأثر كل جانب تقريبا من جوانب التنظيم باستخدام الحواسيب وتكنولوجيا الشبكات (انظر الفصل السابع المتعلق بالتخطيط الأمني، فرع خطط العمليات). غير أن معظم المزايا التي تجلبها تكنولوجيا المعلومات من حيث التوصيل البيني لها مع الأسف جوانب سلبية. فقد أدت التطورات التي يشهدها هذا المضمار في غياب الرقابة والتنظيم إلى نشوء مواطن ضعف قد تستغلها جهات ذات نوايا خبيثة. ونتيجة لذلك، أصبح التخفيف من تأثير الهجمات السيبرانية موضوع اهتمام محوري حينما يتعلق الأمر بضمان أمن المناسبات الرياضية الكبرى[44].

ويتعين على فريق كبار المسؤولين التنفيذيين المكلف بتنظيم المناسبة، بما يشمل الوكالات الحكومية واللجان المنظمة والشركاء من القطاع الخاص، أن يكون متأهبا للتصدي للهجمات السيبرانية ومدركا لتحديات الأمن السيبراني[45].

وباختصار، للمخاطر السيبرانية ثلاثة جوانب رئيسية[46]:

- **الجانب التشغيلي**: احتمال أن يؤدي هجوم سيبراني إلى التعطيل التام لنظام العمليات الأساسية المعمول به في وحدة أو وكالة أو مؤسسة مسؤولة عن الأمن بما يعطل عملها، بل يمنع قدرة نظام التشغيل على إنجاز مهامه. لذا يمكن أن تواجه الجهات المسؤولة عن التنظيم مشاكل عويصة لدى العمل على توفير الأمن لمناسبة رياضية كبرى، خاصة مع بروز إنترنت الأشياء الذي يربط بين أجهزة صناعية متعددة، بدءا بأنظمة الإضاءة في الملاعب ووصولا إلى أنظمة الإنذار[47].

43 انظر: United Nations Convention against Transnational Organised Crime (UNTOC).

44 Wells, D. et al (2016). "Challenges priorities and policies: mapping the research requirements of cybercrime and cyberterrorism stakeholders"; in: Combatting cybercrime and cyberterrorism: challenges, trends and priorities. B. Akhgar and B. Brester (eds.) Cham: Springer, 2016, pp. 39–52.

45 DiChristopher, Tom, 'Execs: we're not responsible for cybersecurity'. انظر: https://www.cnbc.com/2016/04/01/many-executives-say-theyre-not-responsible-for-cybersecurity-survey.html.

46 McQuitty, Jake, David Cook, "Cyber Security: the Reputational, enforcement and litigation risks". انظر: https://www.eversheds-sutherland.com/global/en/what/articles/index.page?ArticleID=en/Litigation_Support/lawyer-article-cybersecurity.

47 Matt Burgess, "What is the Internet of Things? WIRED explains". انظر: https://www.wired.co.uk/article/internet-of-things-what-is-explained-iot.

- **المخاطر القانونية ومخاطر المقاضاة:** عند وقوع هجوم سيبراني، يمكن للأطراف الثالثة من الأشخاص الذين تضرروا بالهجوم أن تحمل المسؤولية للمنظمين المسؤولين عن الأمن. وتذكر العديد من الأمثلة عن شركات خاصة رفع عملاؤها دعاوى ضدها في أعقاب هجوم سيبراني لأنهم اعتبروا أن نظام الأمن المؤسسي غير كاف، واعتبر أن الرد على الهجوم جاء متأخرا أو لم يكن فعالا. ويمكن أن يحمل المنظمون، في سياق المناسبات الرياضية الكبرى، المسؤولية عن فقدان معلومات تتعلق بخصوصية موظفي الأمن التابعين لهم، بما يثير طائفة واسعة من المشاكل يمكن أن تؤدي إلى رفع دعاوى مسؤولية.

- **مخاطر الإضرار بالسمعة:** يمكن أن تؤدي أي هجمات سيبرانية نفذت بنجاح إلى الإضرار بشدة بصورة الجهة المنظمة للمناسبة الرياضية الكبرى.

وفي الوقت نفسه، يجب لزاما على منظمي هذه المناسبات، بالنظر للتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، أن يظلوا ملمين بشكل استباقي بوسائل تخفيف المخاطر السيبرانية، وذلك لتجنب فقدان التحكم في العمليات والحيلولة دون التعرض لدعاوى المسؤولية. وتحقيقا لهذه الغاية، ينبغي للوكالات الحكومية واللجان المضيفة وشركاء القطاع الخاص اعتماد إطار فعال للأمن السيبراني، يستند إلى الصكوك القائمة، مثل:

- إطار المعهد الوطني المعني بالمعايير والتكنولوجيا لتحسين الأمن السيبراني للبنية التحتية الحيوية[48]. ويوصي هذا الإطار، الذي أعده المعهد الوطني المعني بالمعايير والتكنولوجيا في الولايات المتحدة، باعتبار مخاطر الأمن السيبراني جزءا من عمليات إدارة المخاطر الشاملة في المؤسسة. ورغم أن هذه الوثيقة أعدت لتحسين إدارة المخاطر المتعلقة بالأمن السيبراني للبنية التحتية الحيوية، يمكن أيضا استخدامها في أي قطاع أو مجتمع، بما في ذلك المناسبات الرياضية الكبرى.

- معايير مراقبة الأمن للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس/اللجنة الكهربائية التقنية الدولية[49]. وضعت المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس واللجنة الكهربائية التقنية الدولية هذا الإطار بغية إدارة المخاطر المتعلقة بالمعلومات بفعالية.

## التهديدات المتعلقة بالصحة

يتعين أيضا على السلطات المسؤولة عن التنظيم مراعاة التهديدات المتصلة بالصحة، مثل الأمراض المعدية أو الهجمات الخبيثة التي تستخدم فيها المنظمات الإرهابية والإجرامية مواد كيميائية وبيولوجية وإشعاعية ونووية من أجل ابتزاز الأموال والسلب تحت التهديد. وحيث إن المناسبات الرياضية الكبرى هي تظاهرات تستقطب جماهير حاشدة، فإن تجمهر آلاف الأشخاص يشكل مخاطر صحية مصدرها الطبيعية والإنسان على حد سواء. وبوسع الإرهابيين والمجرمين استخدام أي وسيلة للتأثير في تنظيم هذه المناسبات بنجاح، بما في ذلك إطلاق العوامل المرضة. ولكن الأمراض يمكن أيضا أن تتفشى دون وجود نوايا خبيثة؛ بل يمكن أن تتفشى فقط بسبب إغفال عمل ما، وليس بالأحرى تعمد القيام به، مثلا عدم اتباع معايير النظافة.

وإعداد نظم الصحة العامة لمواجهة هذا النوع من التهديد مهمة معقدة وشاقة تتطلب إجراء تقييم شامل للمخاطر وإنشاء آلية استجابة مرنة في المجال الطبي. وفي عام 2015، أصدرت منظمة الصحة العالمية تحديثا للمنشور المعنون "الصحة

48 NIST Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity. انظر: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/CSWP/NIST.CSWP.04162018.pdf.

49 ISO/IEC Security Control Standards؛ انظر: https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html.

العمومية في التجمعات الحاشدة: الاعتبارات الرئيسية"[50] يغطي أكثر الجوانب صلة بالتهديدات المتصلة بالصحة أثناء تنظيم المناسبات الكبرى وتنفيذها. ويركز هذا المنشور على القضايا الرئيسية المطروحة ذات الصلة بالصحة، ويقدم قائمة بالأدوات والموارد اللازمة لمواجهة حالات الطوارئ (انظر أيضا الفرع الفصل العاشر المتعلق بتأثير كوفيد-19 على السلامة والأمن في المناسبات الرياضية الكبرى). ويلاحظ أن هناك عدة صكوك دولية وموارد قانونية ومعايير قد ترغب السلطات المضيفة في الاستعانة بها للتخفيف من التهديدات المتصلة بالصحة والحيلولة دون وقوعها أثناء تنظيم المناسبات الرياضية الكبرى. ووفقا لمنشور منظمة الصحة العالمية عن الصحة العمومية في التجمعات الحاشدة: الاعتبارات الرئيسية[51]، يتعين على السلطات أيضا أن تعالج، في جملة أمور، المسائل التالية التي يمكن أن تكون ذات أهمية أساسية للمناسبات الرياضية الكبرى:

- أنظمة مراقبة الصحة العامة والإلمام بالحالة: يتعين على السلطات إجراء تقييم دقيق لأبعاد المناسبة الرياضية الكبرى من أجل تعزيز أنظمة المراقبة والتحليلات المختبرية وغيرها من نظم الرصد (مثل نظم مراقبة المتلازمات).
- الصحة البيئية (الغذاء والماء وجودة الهواء، وما إلى ذلك): تحسين التدريب على النظافة الصحية ومراقبتها.
- الوعي/الإحاطة بمفهوم الصحة العامة: حملات الصحة والتثقيف من أجل تعزيز الوعي العام بالمخاطر.
- الاتصال والتنسيق على المستويين الوطني والدولي: إجراء تمارين وتدريبات لضمان حسن الأداء في ظروف الطوارئ، وما إلى ذلك.
- التصدي للمخاطر المحتملة للتهديدات الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية (انظر قسم التهديدات الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية أدناه).

## التهديدات الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية

إن أي استراتيجية محكمة لمنع وقوع الحوادث الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية في سياق الإعداد للمناسبات الرياضية الكبرى وتنظيمها تتطلب مستوى عاليا من التعاون والتنسيق على الصعد الوطني والإقليمي والدولي. وبهذه الصفة، يتعين على واضعي السياسات أن يكفلوا بأن الإطار القانوني والمؤسسي المنطبق يحدد مسؤوليات جميع الجهات الفاعلة المعنية بهذه المسألة تحديدا واضحا.

وكما سبق ذكره، يمكن أن تستهدف المناسبات الرياضية الكبرى بهجمات على يد المنظمات الإجرامية أو الإرهابية على حد سواء باستخدام مواد كيميائية وبيولوجية وإشعاعية ونووية، سواء لأغراض الابتزاز أو الترهيب. وبناء على ذلك، تدعى السلطات المسؤولة عن التنظيم إلى إجراء تقييمات للمخاطر وأنشطة لبناء القدرات في مجالات الكشف عن الحوادث الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية والتأهب لها والتصدي لها؛ ووضع نظم للتأهب لهذا النوع من الحوادث والتصدي لها؛ وضمان التعاون المرن بين القطاعات على الصعد الوطني والإقليمي والدولي.

وترد الأحكام والآليات التي قد يتعين على الدول استخدامها لمواجهة التهديدات الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية متفرقة في عدة صكوك قانونية تتداخل أحكامها أحيانا. لذا ينبغي للسلطات المسؤولة عن التنظيم أن تنظر في الأدوات والمحافل المتاحة وأن تكيف تشريعاتها ولوائحها وسياساتها الوطنية وفقا لذلك.

50 انظر: https://www.who.int/publications/i/item/public-health-for-mass-gatherings-key-considerations.

51 المصدر نفسه.

## الأدوات والمحافل المتاحة لمواجهة التهديدات الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية

- منشور مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة عن الإطار القانوني الدولي لمكافحة الإرهاب الكيميائي والبيولوجي والإشعاعي والنووي. وهذا الإصدار أداة للمساعدة التقنية ذات أغراض تدريبية تهدف إلى إطلاع صانعي السياسات والقرارات ومهنيي مكافحة الإرهاب عن كثب على متطلبات الصكوك القانونية الدولية ذات الصلة، وتساعد المسؤولين عن صياغة التشريعات وموظفي العدالة الجنائية على تنفيذها بفعالية.

- يتضمن منشور منظمة الصحة العالمية عن الصحة العمومية في التجمعات الحاشدة: الاعتبارات الرئيسية فصلا عن التهديدات الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية النووية. وتعرض الوثيقة، من منظور الأمن الصحي، الاعتبارات الرئيسية؛ والمبادئ التوجيهية وأفضل الممارسات؛ والاقتراحات العملية.

- منشور الوكالة الدولية للطاقة الذرية بشأن نظام الأمن النووي وتدابيره للأحداث العامة الرئيسية. ويصف هذا المنشور نظم الأمن النووي والتدابير التي قد يلزم اتخاذها أو إنفاذها لتعزيز الأمن العام في المناسبات الرياضية الكبرى.

- يمكن للسلطات الحكومية أيضا أن تعتمد على برنامج التخفيف من المخاطر الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية والحوكمة الأمنية لمعهد الأمم المتحدة الأقاليمي لأبحاث الجريمة والعدالة. ويسعى هذا البرنامج إلى تعزيز استجابة متكاملة على الصعيد الوطني للتخفيف من تلك المخاطر. وتحقيقا لهذه الغاية، اقترح المعهد مؤشرات محددة لتقييم الأداء والتأهب فيما يتعلق بما يلي: 1 – التعاون بين الوكالات؛ 2 – الاتصال خلال العمليات؛ 3 – التعاون مع أصحاب المصلحة غير الحكوميين؛ 4 – التعاون الإقليمي والدولي؛ 5 – التخطيط؛ 6 – المعايير الوطنية والإقليمية والدولية.

- تشمل الإنتربول وحدة متخصصة في التهديدات الإرهابية الإشعاعية والنووية؛ والبيولوجية؛ والتهديدات الكيميائية والتهديدات بالمتفجرات. ويتألف هذا البرنامج من ثلاث ركائز هي: 1 – تحليل المعلومات الاستخبارية لفائدة أجهزة الشرطة؛ 2 – برامج منع نثر المواد الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية والمتفجرات بشكل غير مشروع؛ 3 – التصدي للتهديدات والحوادث الخبيثة باستعمال المواد الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية والمتفجرات والتحقيق فيها.

المصدر: *https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1546_web.pdf*.

ويمكن لواضعي السياسات وغيرهم من السلطات المختصة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ المناسبات الرياضية الكبرى اغتنام الفرصة باعتبارها محفزا على وضع استراتيجيات وطنية للتخفيف من التهديدات الكيميائية والبيولوجية والإشعاعية والنووية تمتد فائدتها حتى بعد تنظيم المناسبة الرياضية.

## ◄ التخطيط والإدارة الأمنيان للمناسبات الرياضية الكبرى

يتعين على المسؤولين عن تنظيم المناسبات الرياضية الكبرى أن ينشئوا، في مواجهة التهديدات الإرهابية وغيرها من التهديدات الإجرامية التي تحدق بها، جهازا أمنيا قويا وإدارته بفعالية (انظر الفصل السابع المتعلق بالتخطيط الأمني). ومن الناحية القانونية، يمكن الاستعانة بعدد من الصكوك الدولية كأدوات مفيدة لتحقيق هذه الغاية.

### الحوكمة: الحكومة، والجهات المنظمة المضيفة، والشركاء من القطاع الخاص

يتعين على السلطات العامة (مثل الوزارات ووكالات إنفاذ القانون) والاتحادات الرياضية الدولية (مثل الاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحاد الأوروبي لكرة القدم واللجنة الأولمبية الدولية ومجلس الكريكيت الدولي) واللجان المضيفة والشركاء من القطاع الخاص (مثل أصحاب أماكن إجراء الملتقيات والأمن الخاص ومتعهدو الرعاية) التعاون في عملها من أجل ضمان أمن الرياضيين والمتفرجين والجمهور عموما. ولتحقيق هذا الهدف، يلزم تحديد المسؤوليات والأدوار بوضوح، بما في ذلك خطوط التسلسل القيادي، ووضع لوائح محددة بشأن المساءلة والخطط الاحترازية، ووضع مخطط كامل المقومات للتعاون فيما بينها. وباختصار، ينبغي إنشاء جهاز التخطيط الأمني على أساس نموذج متراص البنيان للحوكمة الرشيدة.

### الموارد البشرية والمادية (الأمن الخاص والمشتريات)

يتعين على الجهات المسؤولة عن تنظيم المناسبات الرياضية الكبرى، من أجل دعم الأمن، القيام باستثمارات كبيرة في الموارد البشرية والأصول المادية على حد سواء (انظر الفصل السابع المتعلق بالتخطيط الأمني، والفرع المتعلق بعملية التخطيط المتكامل). ولقد شهدت المعايير الدولية في هذا المجال تطورا خلال العقود الماضية، مما يقتضي من الجهات المسؤولة عن التنظيم تزويد جميع الموظفين المعنيين من القطاعين العام والخاص معا بما يلزم من المعدات والتدريب لأداء مهامهم بفعالية (اتفاقية سان دوني، المادة 5 (6)).

وتولي السلطات المسؤولة عن التنظيم نظرها بشكل متزايد إلى خدمات متعهدي الأمن وغيرهم من المهنيين في القطاع الخاص، لا سيما فيما يتعلق بالملاعب والمناطق المتاخمة لها التي تضطلع فيها في الغالب شركات خاصة بمهام السلامة والأمن بالكامل، لأن قوات الشرطة ووحدات الدعم العسكري الوطنية قد لا يكون في وسعها لوحدها توفير الأمن في المناسبات الرياضية الكبرى بالشكل المناسب. وفي هذه الحالات، ينبغي أن تخضع المهام التي تؤديها الكيانات الخاصة للرصد من قبل وكالات إنفاذ القانون الوطنية التي تتولى عادة مسؤولية التصديق على أنشطة تلك الشركات الأمنية الخاصة والإذن بها.

وتتطلب أيضا مهمة دعم الأمن خلال المناسبات الرياضية الكبرى موارد مادية بقدر كبير، بما في ذلك الوسائل التكنولوجية ومواد البناء المخصصة للبنية التحتية والمركبات وما إلى ذلك. ومن الضروري أن تعتمد الجهات المسؤولة عن التنظيم، من القطاعين العام والخاص على حد سواء، إجراءات مفتوحة وشفافة تتبع في عمليات الشراء، تقترن بتدابير محكمة لمراجعة الحسابات والتدقيق العام. ومن المؤسف أن العقود الأخيرة شهدت عدة حالات اتسمت فيها عمليات المشتريات/الشراء المنفذة استعدادا للمناسبات الرياضية الكبرى بالقصور وشابها الفساد وسوء السلوك.

## ◄ احترام حقوق الإنسان

يتعين على الحكومات، عند سن تشريعات جديدة أو تعديل القوانين القائمة من أجل توفير الأمن للمناسبات الرياضية الكبرى (مثل قوانين مكافحة الإرهاب ومكافحة شغب الملاعب والعنف لدى المشجعين)، أن تقيم بعناية أثر التدابير التشريعية على حقوق الإنسان.

ويمكن للسلطات أن تقيد بعض الحقوق من أجل مكافحة التهديدات الإرهابية المحتملة في هذه المناسبات، ما دام تقييدها يتم وفقا للقانون الدولي لحقوق الإنسان. ويجب على وجه الخصوص أن تفرض أي قيود من هذا القبيل بنص القانون، ويجب أن تكون متناسبة مع مسعى تحقيق أهداف مشروعة وغير تمييزية[52]. ويجب أن تكون القيود المؤقتة المفروضة على بعض حقوق الإنسان متطابقة مع حجم التهديدات الماثلة، حسبما تستلزمه مقتضيات الحالة، وأن تكون كافية للتصدي للتهديدات بفعالية.

52 اللجنة المعنية بحقوق الإنسان، التعليق العام رقم 31 (2004) بشأن طبيعة الالتزام القانوني العام المفروض على الدول الأطراف في العهد.

وقد أصدرت المنظمات الدولية أيضا عددا من المعايير المكرسة لمكافحة التمييز العنصري وكره الأجانب وما يتصل بذلك من تعصب، وهي ظواهر يمكن أن تتجلى خلال المناسبات الرياضية الكبرى. فعلى الرغم من أن المناسبات الرياضية يمكن أن تمثل عوامل هامة تشجع على خلق الوئام بين الشعوب والبلدان، فقد شابت عدة مناسبات منها تصرفات عنصرية علنية. وسعيا إلى دعم المبادئ المكرسة في اتفاقية الأمم المتحدة الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري[53]، أصدرت اتحادات رياضية مثل الاتحاد الأوروبي لكرة القدم والاتحاد الدولي لكرة القدم واللجنة الأولمبية الدولية عدة لوائح وسياسات تهدف إلى التخفيف من حدة مظاهر العنصرية والتمييز العنصري وكره الأجانب وما يتصل بذلك من أشكال التعصب ومنعها. ويلزم أيضا التصدي للتمييز ضد المرأة في مجال الرياضة. فقد أعرب مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة عن القلق بشأن اللوائح والممارسات المتبعة في الميدان الرياضي التي تميز ضد النساء والفتيات على أساس العرق أو نوع الجنس أو أي سبب آخر من أسباب التمييز. ودعا الدول إلى الحرص على أن تنفذ الرابطات والهيئات الرياضية سياسات وممارسات تتفق مع القواعد والمعايير الدولية لحقوق الإنسان[54]. وتنص اتفاقية الأمم المتحدة للقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة[55] على أن تمنح الدول الأطراف المرأة حقا مساويا لحق الرجل في المشاركة في الألعاب الرياضية.

والتقيد بالمعايير الدولية لحقوق الإنسان، بما في ذلك حقوق العمل، أمر له أيضا أهمية حاسمة خلال التحضير للمناسبات الرياضية الكبرى. ومن المؤسف أن عدة مناسبات رياضية سابقة ارتبط تنظيمها بعمليات إخلاء قسري للسكان من أجل بناء أماكن الملتقيات، وبوقوع حوادث بوتيرة مرتفعة بين العمال، وباستغلال العمال المهاجرين في ظروف عمل مجحفة[56]. وبغية التخفيف من هذه المخاطر ومن انتهاكات الحقوق، ينبغي للسلطات الوطنية أن تراجع اتفاقيات وتوصيات منظمة العمل الدولية[57] التي تضع معايير عمل محكمة، والمبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان[58] التي تحدد بوضوح التزامات أرباب العمل بالامتثال لقواعد حقوق الإنسان.

## ◄ حماية البيانات والتكنولوجيات الجديدة

يجب أن يؤخذ في الاعتبار تسارع وتيرة سن القوانين المتعلقة بحماية البيانات في جميع أنحاء العالم، والالتزام القائم في العديد من البلدان في العالم بأسره بالخصوصية وبحماية البيانات باعتبارهما من الحقوق الأساسية. ويتيح القانون الدولي لحقوق الإنسان إطارا عالميا واضحا[59] لحماية الحق في الخصوصية. والحق في حماية البيانات له أيضا أهمية خاصة في مجال أمن المناسبات الرياضية الكبرى، حيث إن الكثير من التكنولوجيات الجديدة أو أساليب التحري الخاصة قد عززت إلى حد كبير قدرات إنفاذ القانون في مجال جمع البيانات وتخزينها. وفي هذا الصدد، يوصى بأن تمتثل السلطات المستضيفة لهذه المناسبات للوائح والمعايير المعمول بها، مثل اتفاقية حماية الأفراد فيما يتعلق بالمعالجة الآلية للبيانات الشخصية (المعروفة أيضا باسم

53 انظر: https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/cerd.aspx.

54 انظر: الوثيقة A/HRC/RES/40/5.

55 انظر: https://www.ohchr.org/AR/ProfessionalInterest/Pages/CEDAW.aspx.

56 انظر: https://www.sporthumanrights.org/en/resources/mega-sporting-event-lifecycle-embedding-human-rights-from-vision-to-legacy.

57 للاطلاع على اتفاقيات منظمة العمل الدولية، انظر: http://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang--en/index.htm.

58 انظر: UN Guiding Principles on Business and Human Rights و https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf.

59 انظر: https://www.ohchr.org/EN/Issues/Privacy/SR/Pages/Internationalstandards.aspx.

الاتفاقية 108[60] وهي المعاهدة الدولية الوحيدة المتعلقة بحماية البيانات المفتوح باب الانضمام إليها أمام أي بلد في العالم تمتثل تشريعاته لأحكامها)، واللائحة الأوروبية العامة لحماية البيانات، وتوجيهات الاتحاد الأوروبي بشأن إنفاذ القانون[61]. ووضعت أيضا المنظمات الدولية المكرسة للتعاون بين أجهزة الشرطة أدوات لمساعدة دوائر إنفاذ القانون، مثل:

- إطار حماية البيانات الخاص بالإنتربول، الذي ينظم تبادل المعلومات بين الشرطة لضمان امتثالها الكامل لمعايير حماية البيانات. وإضافة إلى ذلك، تطرح هذه المنظمة بانتظام برامج لتعريف وكالات إنفاذ القانون الوطنية بطرق استخدام التكنولوجيات الجديدة، مثل التعرف على الأشخاص من سمات وجوههم[62].
- تقوم وظيفة حماية البيانات التابعة لوكالة الاتحاد الأوروبي للتعاون في مجال إنفاذ القانون بانتظام بإصدار مبادئ توجيهية واقتراح إجراءات لتعزيز قدرة قوات الشرطة على العمل في امتثال كامل لمعايير حماية البيانات[63].

## توحيد النهج في توفير الأمن للمناسبات الرياضية الكبرى

يتطلب تخطيط المناسبات الرياضية الكبرى وتنظيمها وتنفيذها كفالة السلاسة في سير التعاون بين الوكالات بسلاسة؛ والشراكات بين القطاعين العام والخاص؛ والاتصال الاستراتيجي؛ والتعاون الدولي.

ويتعين على الدول أن تعد أطرها القانونية والمؤسسية لإتاحة التنفيذ الفعال لهذه العناصر التي تشكل صميم نهج متكامل إزاء توفير الأمن للمناسبات الرياضية الكبرى. وقد كرست هذه العناصر في عدة صكوك دولية ووثائق استراتيجية ومبادئ توجيهية. وسعيا إلى تنفيذها بفعالية في سياق تخطيط المناسبات الرياضية الكبرى وتنظيمها وتنفيذها، ينبغي للسلطات المضيفة أن تكشف الثغرات التي تعتري تشريعاتها الوطنية وأن تسدها بالاستعانة بالمعايير الدولية السارية. وهي على وجه الخصوص كما يلي:

- **اتفاقية سان دوني**[64]: المادة 4 بشأن ترتيبات التنسيق المحلية؛ المادة 5 (6 و 7) بشأن السلامة والأمن والخدمة في الملاعب الرياضية؛ المادة 7 بشأن التخطيط للإجراءات الاحترازية وحالة الطوارئ؛ المادة 8 بشأن التواصل مع أوساط المشجعين والمجتمعات المحلية؛ المادة 9 (3) بشأن استراتيجيات الشرطة وعملياتها؛ المادة 11 بشأن التعاون الدولي.
- **قرار مجلس الأمن 2341 (2017) بشأن حماية البنية التحتية الحيوية**[65]: الفقرتان 1 و 8 من المنطوق بشأن تعزيز التعاون الدولي والإقليمي لحماية البنية التحتية الحيوية، بما في ذلك مشاريع الربط الإقليمي والبنية التحتية العابرة للحدود ذات الصلة بها.

60 انظر: https://rm.coe.int/convention-108-convention-for-the-protection-of-individuals-with-regar/16808b36f1.

61 انظر: https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection_es.

62 انظر: https://www.interpol.int/How-we-work/Forensics/Facial-Recognition.

63 انظر: https://www.europol.europa.eu/functions/data-protection-function-dpf.

64 انظر: https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/0900001680666d0b.

65 انظر: https://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2341%282017%29&referer=/english/&Lang=E.

- **اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية**[66]: المادة 13 بشأن التعاون الدولي لأغراض المصادرة؛ والمادة 16 بشأن تسليم المجرمين؛ والمادة 18 بشأن المساعدة القانونية المتبادلة؛ والمادة 19 بشأن التحقيقات المشتركة؛ والمادة 26 بشأن تدابير تعزيز التعاون مع أجهزة إنفاذ القوانين؛ والمادة 27 بشأن التعاون في مجال إنفاذ القانون؛ والمادة 28 بشأن جمع وتبادل وتحليل المعلومات عن طبيعة الجريمة المنظمة؛ والمادة 29 بشأن المساعدة التقنية.

- **اتفاقية مجلس أوروبا المتعلقة بالجريمة الإلكترونية ("اتفاقية بودابست")**[67]: الفصل الثاني، الباب 5 بشأن الجمع الآني للبيانات الحاسوبية؛ الفصل الثالث المتعلق بالتعاون الدولي.

## 2 تعزيز الأطر القانونية والمؤسسية الوطنية لتوفير الأمن للمناسبات الرياضية الكبرى

قبل الشروع في تنظيم مناسبة رياضية كبرى، ينبغي على صانعي السياسات الوطنيين القيام بما يلي:

- بلورة فهم واضح لآثار الأطر القانونية والمؤسسية الوطنية السارية وما يترتب عليها فيما يتعلق بتنظيم مناسبة من ذلك القبيل، بما في ذلك الصكوك الدولية والأنظمة واللوائح المحددة للتنظيم الرياضي الذي سيتم تنظيم الحدث برعايته (الاتحاد الدولي لكرة القدم، ومجلس الكريكيت الدولي، واللجنة الأولمبية الدولية، والاتحاد الأفريقي لكرة القدم، واتحاد أمريكا اللاتينية لكرة القدم، والاتحاد الدولي لهواة ألعاب القوى، والاتحاد الدولي لكرة السلة، والاتحاد الأوروبي لكرة القدم، وما إلى ذلك من الاتحادات).

- إجراء عملية مسح للأطر القانونية الوطنية السارية للتحقق من أي سلطات أو آليات أو صكوك قانونية وقضائية قد يلزم وضعها بالإضافة إلى ما هو قائم منها.

وينبغي، على وجه الخصوص، لواضعي السياسات المعنيين بالمسائل المتصلة بالأمن إجراء تقييم دقيق للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تتوفر الأدوات القانونية اللازمة لمنع ومكافحة الإرهاب والتهديدات الإجرامية الأخرى التي تؤثر على تخطيط أو تنفيذ المناسبة الرياضية؟ مثل أحداث العنف، وشغب الملاعب، والتمييز وجرائم الكراهية الأخرى، والجريمة المنظمة، والهجمات السيبرانية، وما إلى ذلك.

- هل تتوفر لوائح مناسبة تحكم جميع الجوانب التي يتطلبها التخطيط الأمني للمناسبة الرياضية الكبرى، بما في ذلك تعبئة الموارد البشرية والمادية والقضايا المتعلقة بالشراء؟ ويشمل ذلك القوانين التي تتناول جميع المسائل المتصلة بإدارة الأمن، مثل اللوائح المتعلقة بدور وكالات إنفاذ القانون وشركات الأمن الخاصة ومساءلتها، وإدارة المعلومات، والخطط الصحية، وما إلى ذلك.

66 انظر: https://www.unodc.org/unodc/en/organized-crime/intro/UNTOC.html.

67 انظر: https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/185.

- هل توفر الأطر التشريعية والمؤسسية الوطنية ذات الصلة تدابير وضمانات فعالة تكفل احترام حقوق الإنسان في سياق المناسبة الرياضية الكبرى؟
- هل يدعم الإطار القانوني والمؤسسي القائم نهجا متكاملا إزاء تخطيط المناسبة الرياضية الكبرى وتنظيمها وتنفيذها، بما يتيح السلاسة في التعاون بين الوكالات والتعاون الدولي، وتبادل المعلومات في الوقت المناسب، والاتصال الاستراتيجي؟

ومن الأهمية بمكان إجراء هذا التقييم في مرحلة مبكرة من مرحلة التخطيط، مع إتاحة الوقت الكافي لإدخال تعديلات وتنقيحات على القوانين واللوائح الوطنية، إذا لزم الأمر. فاستعداد الدول المضيفة ليس فقط "من الناحية التشغيلية"، بل أيضا من الناحية "القانونية والمؤسسية" أمر يكتسي أهمية قصوى. وبصفة عامة، هناك طريقتان يمكن للدول المضيفة اتباع إحداهما لتكييف أطرها القانونية والمؤسسية مع المتطلبات المتعددة التي يستلزمها تخطيط المناسبات الرياضية الكبرى وتنظيمها وتنفيذها:

- يمكن للبلدان أن تُدخل تشريعات تتناول مختلف جوانب الأمن ذات الصلة بتخطيط المناسبة وتنظيمها وتنفيذها و/أو تعدل ما هو قائم منها.
- يمكن للبلدان أن تسن قانونا شاملا ينصب بالتحديد على مجال الأمن خلال المناسبة المرتقبة أو في الرياضة.

## التوصيات

### الأطر القانونية والمؤسسية الدولية

- إجراء استعراض شامل في مرحلة مبكرة لمدى استعداد البلد لاستضافة المناسبة الرياضية الكبرى من الناحية القانونية، على أن يراعى في ذلك، على وجه الخصوص، الوقت اللازم لاعتماد الإصلاحات التشريعية/التنظيمية عن طريق العمليات المعيارية والإدارية المتبعة في البلد.
- القيام على وجه الخصوص، عند إجراء الاستعراض القانوني المذكور أعلاه، بتحديد الثغرات والمواطن التي تستلزم الإصلاح من حيث (أ) توفر إمكانات ضمن الإطار القانوني المحلي كافية لمنع ومكافحة الإرهاب وغيره من الأعمال الإجرامية التي يحتمل أن تضر بتنظيم المناسبة؛ (ب) وجود لوائح ملائمة تحكم التخطيط والإدارة الأمنيين للمناسبة؛ (ج) توفير الأطر التشريعية والمؤسسية الوطنية لتدابير وضمانات فعالة للامتثال للمعايير الدولية لحقوق الإنسان (مثل الشرعية والتناسب وعدم التمييز).
- تحديد مدى ما يتعين إدخاله من تحسينات قانونية من خلال سن تشريعات/لوائح تركز صراحة على المناسبة الرياضية المرتقب تنظيمها، مقارنة باعتماد/تعديل صكوك معيارية ذات تطبيق عام (مثلا القوانين الجنائية).

- ينبغي النظر، في إطار الاستعداد للمناسبة الرياضية الكبرى، في القيام على سبيل الأولوية بالتصديق على الصكوك التالية (حيثما ينطبق) و/أو تنفيذها:
  - صكوك (الأمم المتحدة) القانونية العالمية المتصلة بمنع الإرهاب الدولي وقمعه.
  - اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية والبروتوكولات الملحقة بها.
  - اتفاقية مجلس أوروبا المتعلقة بالجريمة الإلكترونية.
  - استراتيجية الأمم المتحدة العالمية لمكافحة الإرهاب.
  - قرار مجلس الأمن 2341 (2017) بشأن حماية البنية التحتية الحيوية من الأعمال الإرهابية.
  - قرار مجلس الأمن 2396 (2017) وإضافة عام 2018 لمبادئ مدريد التوجيهية لعام 2015 (المقاتلون الإرهابيون الأجانب).
  - توصية مجلس أوروبا (2015) المتعلقة بالسلامة والأمن والخدمة أثناء مباريات كرة القدم والفعاليات الرياضية الأخرى.
  - اتفاقية مجلس أوروبا بشأن الأخذ بنهج متكامل للسلامة والأمن والخدمة أثناء مباريات كرة القدم والفعاليات الرياضية الأخرى.
  - اتفاقية مجلس أوروبا لحماية الأفراد فيما يتعلق بالمعالجة الآلية للبيانات الشخصية.
  - اتفاقية مجلس أوروبا المتعلقة بغسل عائدات الجريمة وكشفها وضبطها ومصادرتها وبتمويل الإرهاب.
  - اتفاقية مجلس أوروبا لمنع الإرهاب.
  - الاتفاقية الأوروبية لقمع الإرهاب.
  - الاتفاقية الخاصة بغسل العائدات المتأتية من الجريمة والبحث عنها وضبطها ومصادرتها.
  - الاتفاقية الأوروبية المتعلقة بتعويض ضحايا جرائم العنف.
  - اتفاقية مجلس أوروبا لمكافحة المنشطات في الرياضة.
  - اتفاقية مجلس أوروبا بشأن التلاعب بالمباريات الرياضية.

# سادسا - التعاون بين أصحاب المصلحة

إن التعاون الدولي والمتعدد القطاعات ضروري لكي يثمر التخطيط للمناسبات الرياضية الكبرى بيئة آمنة للمتفرجين والرياضيين وكبار المسؤولين والمتطوعين وموظفي الدعم والصحفيين. فالشراكات بين الحكومات وأجهزة إنفاذ القانون والمنظمات الدولية والإقليمية والهيئات الرياضية الدولية والإقليمية والوطنية ولجان التنظيم وقطاع الأعمال والمجتمع المدني والمجتمعات المحلية تستفيد من خبرات وموارد جميع الكيانات، وتمكّن من الإحاطة من جوانب متكاملة بمختلف مجالات تنظيم المناسبات الرياضية.

والغرض من هذا الفصل هو تقديم لمحة عامة عن جهود التعاون من حيث صلتها بالتخطيط الأمني. فالفصل يحدد الاعتبارات الرئيسية التي تأخذها السلطات المضيفة في الحسبان، ولا سيما السلطة المسؤولة عن الأمن. وهو يتضمن أيضا توصية تدعو إلى الأخذ بالمبادئ العشرة المنصوص عليها في الاتفاق العالمي للأمم المتحدة[68]، وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة[69]، حيثما

68 انظر: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc، وانظر أيضا: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles.

69 انظر: https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/.

كان ذلك مناسبا وممكنا، مع العمل في إطار من التعاون مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك منظمات المجتمع المدني والمنظمات المجتمعية.

وما من سلطة مضيفة إلا ويمكن أن تستفيد من الشراكات التعاونية بهدف تقييم المخاطر، ووضع استراتيجية شاملة، وإقامة هيكل تنظيمي فعال، وتحديد الموارد وجردها وإتاحتها لدعم التخطيط لعملية أمنية فعالة وتنفيذها في أي مناسبة من المناسبات الرياضية الكبرى[70]. ولكي تنجح هذه التحالفات في العمل معا، يتعين عليها أن تتلمس طريقها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية معقدة من أجل ما يلي:

- تعزيز القدرات القانونية والمؤسسية لتحسين فهم ما هو قائم من القوانين وقواعد السلوك (انظر الفصل الخامس المتعلق بالأطر القانونية والمؤسسية).
- اتخاذ تدابير لبناء الثقة تدعم استقرار العلاقات ودوامها.
- تحسين آليات التعاون بين الجهات الفاعلة الرئيسية لتحسين تبادل المعلومات والاستخبارات، والإلمام بالحالة الأمنية، وتنسيق الاستجابة.
- تهيئة الظروف لتيسير تبادل الموارد، سواء البشرية منها أو المادية أو التكنولوجية، بين بلدان مختلفة.
- تعزيز آليات وإجراءات إدارة الأزمات.

## 1 المزايا والتحديات

هناك أمثلة كثيرة للمزايا المتأتية من التعاون بين أصحاب المصلحة في عمليات الترشُّح والتخطيط الأمني وتنفيذ الخطط الأمنية في المناسبات الرياضية الكبرى. فإن إشراك أصحاب المصلحة من المجتمع المدني، ومن القطاعين العام والخاص، وكذلك من أصحاب المصلحة الدوليين، في عملية تبادل شاملة، من شأنه أن يساعد على تقاسم المخاطر، وعلى الرفع من قيمة وكفاءة النموذج الأمني وتوسيع نطاقه، كما من شأنه أن يساعد على وضع حلول تستفيد من جميع وجهات النظر والموارد المختلفة اللازمة للتصدي كما ينبغي للتحدي الذي يطرحه أمن المناسبات الرياضية الكبرى في الوقت المعاصر.

ويمكن أيضا أن تثمر علاقات التعاون هذه مزايا على نطاق أوسع محليا ووطنيا ودوليا، وذلك من حيث ما يلي:

- تحسين التفاعل والشفافية والمساءلة على الصعيد الدولي وعبر القطاعات.
- بناء القدرة على الصمود وتحسين البيئة الأمنية في الأمد البعيد.
- تعزيز أطر التعاون الرسمية وغير الرسمية بين البلدان.
- الرفع من القدرة على تبادل المعلومات والمعلومات الاستخبارية بشأن التهديدات المحتملة.
- زيادة المعرفة العملية من خلال التعلم من تجارب الآخرين.

70 Pisapia, G. 2017. Major Sport Events Safety and Security Framework's Core Elements. انظر: https://www.researchgate.net/publication/333827474_Major_Sport_Events_Safety_and_Security_Framework's_Core_Elements.

- إعداد حلول عملية للمشاكل الثقافية أو اللغوية أو التشغيلية.
- زيادة الفعالية في أوجه التآزر القائمة في مجالات التعاون في إنفاذ القانون، والإدارة المتكاملة للحدود، ونظم العدالة الجنائية.
- تنمية الثقة وبناء القدرات بما يتجاوز نطاق الرياضة لتعزيز التعاون في قطاعات أو مجالات أخرى تحظى بالاهتمام المشترك.

# 2 التعاون طيلة عملية التخطيط

لإعداد وتنفيذ مناسبة رياضية كبرى ناجحة، يجب أن يبدأ التعاون مع أصحاب المصلحة الدوليين وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين في مراحل التخطيط المبكرة جدا وأن يستمر إلى مرحلة ما بعد المناسبة.

## المرحلة الاستكشافية

ما من بلد يفكر في استضافة مناسبة رياضية كبرى إلا وعليه ألا يكتفي بالنظر في قدرته هو على استضافة مناسبة ناجحة، بل عليه أيضا أن يراعي القدرات المتاحة لدى الشركاء المحتملين ومدى التزام هؤلاء الشركاء. فالمداولات المبكرة بخصوص الأمور الأمنية ينبغي أن تبحث المخاطر المحتملة وبيئة التهديدات بوجه أعم، بما في ذلك بحث أي توترات جيوسياسية قائمة أو ناشئة في البلدان المجاورة و/أو البلدان المشاركة يكون من شأنها أن تؤثر على المناسبة. وينبغي للسلطات الأمنية أيضا أن تجري تقييمات أولية للعوامل الأمنية وجردا للموارد المتاحة لديها، المالية منها وغير المالية، وكذلك للموارد المتاحة لدى أصحاب المصلحة المحتمل أن يكونوا من المساهمين. ومن الضروري إجراء مشاورات في وقت مبكر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لإقامة علاقات عمل فعالة طوال مرحلتي التخطيط للمناسبة وتنفيذها (انظر الفصل الرابع المتعلق بالاعتبارات الأمنية قبل وأثناء عملية الترشح).

## مرحلة الترشُّح

في مرحلة الترشح، يوصى بالتواصل مع أصحاب المصلحة الدوليين الذين سيكونون قادرين على إعطاء المترشحين المحتملين صورة شاملة عن التحديات والاحتياجات والتوقعات والفرص الأمنية "على أرض الواقع". وفي ضوء المشاورات الأولية التي تكون قد جرت خلال المرحلة الاستكشافية، يمكن أن تشمل عملية التواصل هذه ما يلي:

- بعثات مراقبة تقوم بها لجان الترشح وممثلو السلطات الأمنية الوطنية إلى مناسبات أخرى من المناسبات الرياضية الكبرى لأخذ نظرة عامة واضحة والإحاطة بالاعتبارات الأمنية من حيث الفرص والتحديات.
- التقييم عبر الحدود الوطنية للتهديدات أو العوامل الجيوسياسية، ولمجموع القدرات المتاحة على الصعيد الدولي (تحديد المتاح من الموارد والدعم).
- تبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة من السلطات المضيفة الأخرى.

## مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة، ينبغي للقائمين على التخطيط أن يضعوا الأسس لجهود التعاون، بما في ذلك تحديد أهداف الرؤية والاستراتيجيات وخطط العمليات. وتتطلب هذه المرحلة تنسيقا مكثفا بين أصحاب المصلحة لوضع الأطر القانونية والهيكلية اللازمة للتعاون (انظر الفصل الخامس المتعلق بالأطر القانونية والمؤسسية)، وتقييم بيئة المخاطر والتخفيف من حدتها، وجرد الموارد المتاحة وتنسيقها (انظر الفرع عن أدوات التخطيط في الفصل السابع المتعلق بالتخطيط الأمني).

## مرحلة التنفيذ

يشمل التعاون والتواصل المستمران خلال المناسبة بين أصحاب المصلحة، ولا سيما بين وكالات إنفاذ القانون وأفراد الأمن العاملين على أرض الميدان، أمورا من قبيل رصد وتقييم التهديدات الآنية، ومراقبة الحدود، وتنسيق الموارد الأمنية.

## مرحلة ما بعد المناسبة

تقييم العمليات الأمنية بعد انتهاء المناسبة الرياضية أمر بالغ الأهمية لقياس الأداء وتحديد أفضل الممارسات والثغرات (انظر الفرع 3 عن التقييم اللاحق للمناسبة ونقل المعرفة، في الفصل السابع المتعلق بالتخطيط الأمني). ففي هذه المرحلة، تكون الفرصة سانحة للشركاء لتقييم مدى فعالية علاقاتهم، حيث يمكنهم استغلال ما لديهم من نقاط قوة وتصميم تحسينات تعزز التعاون في المستقبل. وتتيح هذه المرحلة أيضا فرصة هامة لإنتاج مواد تندرج ضمن الإرث – في شكل أدوات وممارسات فضلى وتوصيات – يمكن نقلها إلى سلطات أخرى يُحتمل أن تستضيف مناسبات رياضية في المستقبل.

# 3 أسس التعاون الفعال بين أصحاب المصلحة

بالنسبة للبلدان المعنية مباشرة بمناسبة ما، سواء باعتبارها من المشاركين أو بسبب القرب أو من منطلق أدوار أخرى، فإن التعاون في مجال التخطيط الأمني للمناسبة الرياضية الكبرى فرصة لتطوير علاقات قيّمة تتمحور حول تبادل المعارف والمعلومات. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين وتعزيز قدرة كل بلد من البلدان الشريكة على رصد التهديدات داخل حدوده والتصدي لها.

وبالنسبة للمجتمع المدني أو أصحاب المصلحة من القطاع الخاص، يكون ذلك فرصة للنهوض ببرامج تتعلق بقضايا اجتماعية مهمة أو لتوسيع آفاق الأعمال التجارية. وقد يؤدي التعاون بين وكالات الشرطة العامة ووكالات الأمن الخاصة إلى مزيد من التعاون في أعمال الشرطة اليومية (على سبيل المثال، تولي مقدمي خدمات الأمن من القطاع الخاص المهام التي تتطلب قدرا أقل من التدريب أو التخصص). ولكي يكون التعاون فعالا، ينبغي ضمان فهم مشترك للكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الأمنية ولكيفية تنفيذ النُّهج.

وتعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة ينبغي أن يستند إلى قيم مشتركة. فالتفاهم والالتزام بالمعايير الأخلاقية والحوكمة الرشيدة والحياد السياسي وعدم التمييز كلها أمور أساسية لضمان قدرة الشركاء على تحقيق الأهداف المتعلقة بالأمن.

# 4 أنواع التعاون بين أصحاب المصلحة

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من التعاون بين أصحاب المصلحة يتناولها هذا الفرع بالتحليل: التعاون فيما بين الوكالات، والتعاون الدولي، والتعاون المتعدد القطاعات والشراكات بين القطاعين العام والخاص.

## ◄ التعاون فيما بين الوكالات

التعاون فيما بين الوكالات عنصر بالغ الأهمية في تحقيق الأمن للمناسبات الرياضية الكبرى[71]. فهذا النوع من التعاون حاضر في عدة جوانب من حفظ أمن المناسبات، بما في ذلك في الرصد والمراقبة، والعمل الشرطي والأمني الموقعي، والصحة العامة، والاستجابة لحالات الطوارئ. وكثيرا ما يتطلب هذا التعاون التنسيق بين الشركاء على المستويات المحلي والوطني والإقليمي والدولي. وبينما يمكن لهؤلاء الشركاء أن يعززوا المعارف إلى حد بعيد، إضافة إلى تعزيز الخبرة والموارد، فإن الاتصالات والتنسيق اللوجستي أمران معقدان، ويمكن أن يزدادا تعقيدا بسبب اختلاف الأهداف أو تضارب المصالح، أو حتى بسبب التنافس بين الوكالات. ويصدق هذا بصفة خاصة في سياق المناسبات الرياضية الكبرى التي تكون قصيرة المدة، لأن هذه المناسبات عادة ما تتيح وقتا أقصر لإقامة النظم والبنى التحتية اللازمة لإنشاء آليات تعاون متينة ومتماسكة. والتحدي الذي يُصادَف في مؤسسة هرمية الهيكل يكمن في تحديد التنظيم الأمثل للشركاء الإداريين وآليات تنسيق الولايات والموارد دعما للمناسبة.

ومن المهم أيضا تعزيز العلاقات من أجل تقليص الحواجز التي تفصل بين الوكالات وكسرها في نهاية المطاف. وهذا يمكن أن يتحقق بوسائل رسمية، من قبيل تعيين جهات اتصال يمكنها الإبلاغ بأدوار ومسؤوليات وتوقعات السلطة المنظمة وكل وكالة من الوكالات. وينبغي أيضا تشجيع الروابط غير الرسمية بين الوكالات، مثل التفاعل مع المعارف أو الزملاء السابقين، لتعزيز التعاون فيما بين الوكالات.

وعلاوة على ذلك، فإن الوثائق المطبوعة، والإلكترونية أيضا، بما في ذلك الكتيبات الإرشادية والاتفاقات المكتوبة، كبيرة الفائدة في تعزيز التعاون فيما بين الوكالات.

وهذه الشبكات إنما تُقام من أجل ما يلي:

- إنشاء أو تعزيز الروابط بين وكالات الأمن على المستويات المحلي والوطني والدولي، وكذلك مع كيانات القطاع الخاص المشاركة في أمن المناسبات الرياضية الكبرى.
- تيسير جمع وتحليل وتبادل البيانات الاستخباراتية والأمنية بين مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك أجهزة إنفاذ القانون والشركات الخاصة العاملة في المناسبة الرياضية[72].

71 Bistaraki, Angeliki and McKeown, Eamonn and Kyratsis, Yiannis. (2018). "Leading interagency planning and collaboration in mass gatherings: public health and safety in the 2012 London Olympics". Public Health, 166, 19–24.

72 Ludvigsen, J.A.L., (2020). "The more, the merrier? Euro 2020, transnational collaboration, opportunities and challenges". (DOI: 10.1080/14927713.2020.1745673).

## ◄ التعاون الدولي

بينما تشمل الشواغل المتصلة بالأمن مجالا واسعا يهم العديد من أصحاب المصلحة، فإن الجوانب الرئيسية التي ينبغي مراعاتها يمكن تصنيفها إلى الاتفاقات الثنائية والمتعددة الأطراف، وتقييم مخاطر التهديدات، وتبادل المعلومات، وتبادل الموارد، وبناء القدرات والمساعدة التقنية، والمراقبين، والشبكات الأمنية.

### الاتفاقات الثنائية والمتعددة الأطراف

الاتفاقات الثنائية و/أو المتعددة الأطراف المبرمة بين الشركاء الدوليين تيسر التعاون الدولي أثناء المناسبات الرياضية الكبرى في أمور من قبيل مراقبة الحدود أو تبادل المعلومات الاستخبارية أو الموارد (مثل أفراد إنفاذ القانون، أو التكنولوجيا، أو أفضل الممارسات)؛ وتحدد هذه الاتفاقات التزامات البلدان، إضافة إلى الالتزامات المالية المرتبطة بها. وفي بعض الحالات، يمكن وضع إضافات تُلحق بالاتفاقات الثنائية القائمة.

وبينما يُنظر في كثير من الأحيان إلى أشكال التعاون المتعددة الأطراف باعتبارها أكثر فعالية ووسيلة نموذجية لتنسيق المساعدة المتبادلة فيما بين البلدان، يمكن تصميم حلول ثنائية لتناسب احتياجات فرادى البلدان على نحو أفضل، أو اتخاذ تدابير أكثر قوة في مجال التعاون، أو إرساء أطر أمنية أطول أمدا وأكثر تعقيدا.

### عمليات تقييم التهديدات/المخاطر

لتحديد سمات التهديدات الخاصة بمناسبة ما من المناسبات الرياضية الكبرى، وكيفية منع تلك التهديدات أو الاستجابة لها، لا بد من درجة عالية من التنسيق على الصعيد الوطني، إضافة إلى إسهامات مجموعة من أصحاب المصلحة الدوليين، بما في ذلك الوكالات الدولية للشرطة، والاتحادات الرياضية، والوفود الأمنية المتخصصة. وتقييم التهديدات وتقدير خطورتها عملية تستمر طوال مرحلتي التخطيط لمناسبة رياضية كبرى وتنفيذها.

### تبادل المعلومات والمعلومات الاستخبارية

إن تبادل المعلومات والتبادُل الاستخباري للبيانات الآنية عن النشاط الإجرامي آليتان يُستفاد منهما في أنشطة الرصد المتواصل لتحديد التهديدات وتقييمها طوال مدة المناسبة الرياضية. فالهدف من تبادل المعلومات هو توفير المعلومات اللازمة لتحييد التهديدات الأمنية المحتملة أو مكافحة الأنشطة الإجرامية قبل المناسبة الرياضية الكبرى أو في أثنائها.

وتبادل المعلومات الحساسة ذات الصلة المباشرة بالأمن الوطني عمل على قدر خاص من الصعوبة، ويمكن أن يزيد من عرقلته ما يوجد من اختلافات بين التشريعات أو أساليب تنفيذ العمليات أو إجراءات العمل أو الواقع الجيوسياسي، أو عدم وجود معاهدات ثنائية أو متعددة الأطراف. وثمة حالات ترى فيها بعض الحكومات أن تبادل معلومات معينة من شأنه يؤثر سلبا على مصالحها أو صورتها الوطنية. كما أن بعض المنظمات الدولية يمكن أن تبدي ترددا في تسليم البيانات الشخصية للموظفين المشاركين بغرض إجراء عمليات فحص أمنية مسبقة وتقييمات للتهديدات. وفي مثل هذه الحالات، يمكن لمنظمات الشرطة الدولية، مثل الإنتربول، ومنظمات الشرطة الإقليمية، مثل رابطة رؤساء أجهزة الشرطة التابعة لرابطة أمم جنوب شرق آسيا، والمنظمة الأفريقية للتعاون بين أجهزة الشرطة، ووكالة الاتحاد الأوروبي للتعاون في مجال إنفاذ القانون، وجماعة الشرطة في القارة الأمريكية، والأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، ومجلس وزراء الداخلية العرب، من بين منظمات أخرى، أن تدعم وتيسر وتعزز التعاون بين وكالات إنفاذ القانون الوطنية.

وكثيرا ما تستند آليات تبادل المعلومات المتعلقة بأمن المناسبات الرياضية الكبرى إلى العلاقات القائمة مع البلدان الأخرى؛ وفي غياب هذه العلاقات، ينبغي إنشاء هذه الآليات ضمن البنى التحتية القائمة لتبادل المعلومات الاستخبارية على الصعيد الدولي. فعلى سبيل المثال، أنشأ المنظمون في كل دورة من دورات الألعاب الأولمبية التي جرت منذ دورة أتلانتا 1996 مركزا للاستخبارات الأولمبية لجمع المعلومات وتقييم المخاطر استنادا إلى بروتوكولات للتعاون وتبادل المعلومات يشارك فيها أكثر من مائة بلد ومنظمة دولية. ويكتسي الدعم المقدم من وكالات الشرطة الدولية أهمية حاسمة فيما يتعلق بجمع المعلومات الاستخبارية وتبادلها.

## تبادل الموارد

إن انتداب ضباط الشرطة لدعم قوات البلد المضيف عمل يتيح وجودا وقدرة أكبر حجما في مجال إنفاذ القانون، كما يكون له صدى طيب لدى المشجعين عندما يرون شرطة بلدانهم حاضرة في مناسبة ما. وقد يمتد العمل بهذه الأنواع من الانتداب أيضا إلى الاستجابة لحالات الطوارئ الصحية والحالات الأخرى ذات الصلة بالأمن، بحسب طبيعة ما يتم تحديده من تهديدات تحدق بمناسبة معينة. ويمكن أن تستفيد السلطات المضيفة أيضا من المعدات المستعارة من الشركاء الدوليين أو المنصات القائمة على التكنولوجيا المقدمة من أولئك الشركاء. بيد أن أصحاب المصلحة لن يكون لديهم جميعا نفس المستوى من القدرات أو الموارد التي يستطيعون الإسهام بها. ويوصى بإجراء تقييم للقدرات، بمشاركة وتحليلات من خبراء متخصصين في مجالات تخصص متعددة، لتحديد قدرات كل واحد من الشركاء وإعداد خريطة طريق لبناء القدرات الأمنية اللازمة (انظر الفصل السابع المتعلق بالتخطيط الأمني).

## المراقبون

في إطار اتفاقات التعاون الدولي، يمكن أن يقدم الشركاء الدوليون مراقبين معتمَدين من ذوي الخبرة يكونون على دراية بمجتمعات مشجعي الفرق الرياضية المشاركة وقادرين على تحسين فهم أفراد الشرطة والأمن للتوقعات والمصاعب المحتملة التي يمكن أن تشوش على المناسبة الرياضة الكبرى.

فخلال أي مناسبة من المناسبات الرياضية الكبرى، يساعد مراقبون معينون[73] في عمليات حفظ الأمن من خلال جمع المعلومات والاستخبارات الآنية والمفيدة عن المشجعين، الأمر الذي يضمن نشر موارد الشرطة وحفظ الأمن بما يناسب الاحتياجات. وربما عمل هؤلاء المراقبون أيضا كضباط مجتمعيين، لا سيما في مناسبات كرة القدم، حيث يؤدون دور الوساطة بين الشرطة ومجتمعات مشجعي الأندية. ويمكن أن يساعد المراقبون في زيادة الثقة بين السلطات ومجتمعات المشجعين. وعلاوة على ذلك، لما كان المراقبون أفرادا بزي رسمي يميزهم بحيث يمكن التعرف عليهم بسهولة بين الحشود، فإن حضورهم بمثابة أداة مرئية لمنع الجريمة، حيث يكون لهم تأثير على سلوك الجماهير المحتشدة.

## بناء القدرات والمساعدة التقنية

يمكن للمنظمات الدولية والإقليمية أن تقدم دعما كبيرا إلى السلطات المضيفة من أجل التخطيط للتدابير الأمنية وتنفيذها، بما في ذلك عن طريق تقديم الدعم التقني والإسهام في بناء القدرات. وعلى غرار أصحاب المصلحة الدوليين الآخرين، ينبغي إشراك تلك المنظمات منذ وقت مبكر من عملية التخطيط، فهي يمكن أن تضطلع بدور داعم بالغ الأهمية في مجموعة متنوعة من المجالات. والمنظمات المدرجة أدناه تؤدي دورا رئيسيا في ضمان حصول القائمين على التخطيط الأمني على المعلومات والموارد والرؤى اللازمة لوضع خطط شاملة وفعالة للعمليات.

73 College of Policing. (n.d.). Policing football. انظر: https://www.app.college.police.uk/app-content/public-order/policing-football/#football-spotter.

**المرصد الدولي الدائم للتدابير الأمنية الخاصة بالمناسبات الكبرى التابع لمعهد الأمم المتحدة الأقاليمي لأبحاث الجريمة والعدالة[74]:**

يجمع المعارف والخبرات من المناسبات الكبرى الماضية، ويستخلص الدروس المستفادة ويدمجها، ثم يقدمها في أشكال وأدوات سهلة الاستعمال إلى من يطلبها من السلطات الوطنية. كما يقدم المرصدُ الدولي الدائم إلى القائمين على التخطيط لأمن المناسبات الكبرى، عند الطلب، مجموعة من خدمات التوجيه وضمان الجودة، مستعينا في ذلك بمجموعة عالمية من الخبراء، سبق لهم جميعا أن شغلوا مناصب أمنية رئيسية في مناسبات كبرى سابقة.

**مشروع "ستاديا" التابع لمنظمة الإنتربول[75]** يعمل على وضع معايير دولية من خلال برامج التدريب واجتماعات أفرقة الخبراء، ويستخلص الممارسات الجيدة والدروس المستفادة قبل المناسبات الرياضية الدولية الكبرى وأثناءها وبعدها. ونظام ستاديا لإدارة المعارف يوفر أيضا معلومات آنية عما يطرأ من حوادث وأحداث وحالات طوارئ، ويشمل ما يلي:

- مستودع شامل من المعارف عن الممارسات الجيدة في جميع الأمور المتعلقة بأمن المناسبات الرياضية الكبرى، وهو مستودع متاح لجميع البلدان الأعضاء لتساهم فيه وتستفيد منه؛
- منصة تعاونية على الإنترنت يمكن للخبراء في المجال أن يتبادلوا من خلالها المعلومات عن الجوانب المتغيرة من أمن المناسبات الرياضية الكبرى، وأن يناقشوا تلك المعلومات ويحللوها وينشروها.

**وكالة الاتحاد الأوروبي للتعاون في مجال العدالة الجنائية[76]:** تقدم الدعم في مجموعة متنوعة من المسائل الأمنية المتعلقة بالرياضة، بما في ذلك منع الجرائم التي يرتكبها مثيرو الشغب في ملاعب كرة القدم في المناسبات الرياضية الكبرى، ومنع تناول المنشطات وتجارة المواد المنشطة غير المشروعة، والجريمة الرقمية، والتحقيق في تلك الجرائم والأعمال ومقاضاة مرتكبيها.

**وكالة الاتحاد الأوروبي للتدريب في مجال إنفاذ القانون[77]:** تنظم دورة عن النظام العام وإدارة الحشود وحفظ الأمن خلال المناسبات الكبرى في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وذلك بهدف تعميق المعرفة وزيادة الكفاءات لتوفير المستوى المطلوب من الأمن في كبريات المناسبات والتعاون عبر الحدود في سياق تلك المناسبات. وتعمل الوكالة أيضا للرفع من مستوى تقييم التهديدات وإدارة كبريات المناسبات العامة من أجل منع الهجمات التي ينفذها الإرهابيون المنفردون أو المجرمون المنفردون العنيفون، أو لاحتواء تلك الهجمات بفعالية.

74 انظر: http://www.unicri.it/index.php.

75 انظر: https://www.interpol.int/en/How-we-work/Project-Stadia.

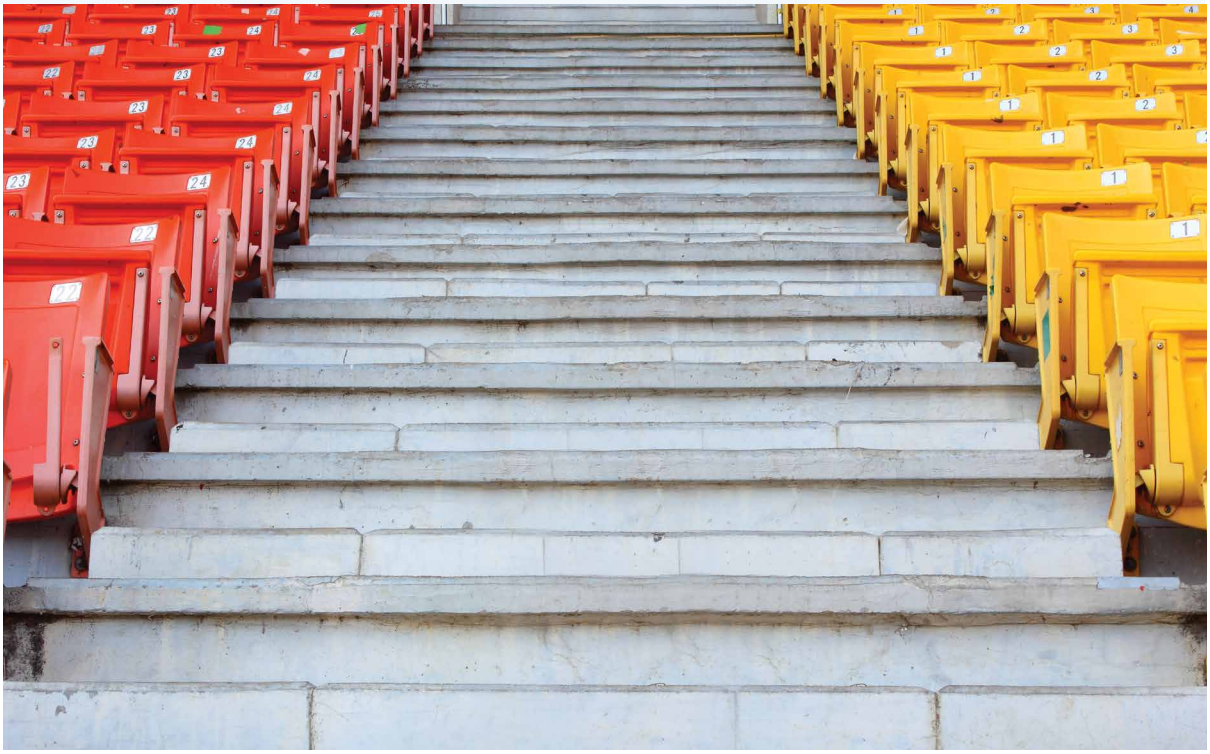
76 انظر: http://www.eurojust.europa.eu/pages/home.aspx.

77 المرجع نفسه.

**منظمة الأمن والتعاون في أوروبا**[78]: هذه المنظمة الدولية التي تتخذ من فيينا مقرا لها وتضم 57 دولة عضوا لديها نهج شامل تجاه الأمن يجمع بين الجوانب السياسية العسكرية والاقتصادية والبيئية والإنسانية. وتشمل جهودها في مجال مكافحة الإرهاب طائفة واسعة من الأنشطة، منها ما يتخذ شكل حلقات عمل، من قبيل حلقة العمل الإقليمية بشأن حماية البنى التحتية الحيوية من الهجمات الإرهابية في منطقة منظمة الأمن والتعاون في أوروبا.

**منظمة الصحة العالمية**[79]: تجتذب التجمعاتُ الحاشدة في المناسبات الرياضية الملايين من المسافرين من الأجانب ومن رعايا البلد المضيف، ويمكن أن يعرض هؤلاء المسافرون أنفسهم لخطر الإصابة بالأمراض المعدية المتوطنة على الصعيد المحلي. فخلال تفشي مرض فيروس الإيبولا في فترة 2013-2016 في غرب أفريقيا، نُظمت ثلاث مناسبات رياضية كبرى في المنطقة، بمشاركة مجموعة كبيرة من البلدان الأفريقية. وأوفدت منظمة الصحة العالمية بعثات إلى السلطات المضيفة لتقديم الدعم التقني العاجل[80] بهدف تعزيز القدرات في مجال الصحة العامة وإسداء المشورة بشأن استراتيجيات محددة للوقاية والتصدي. واتُّخذت ترتيبات أخرى عابرة للحدود الوطنية، مثل فحص المسافرين في المطارات وإتاحة سبل الوصول إلى مرافق الفحص المختبري المتخصصة، لدعم أمن الصحة العامة.

وجمعت منظمة الصحة العالمية بسرعة بين كل الهيئات الرياضية الدولية والقارية الرئيسية والوكالات المتخصصة للتشجيع على العمل بنهج مشترك أثناء جائحة فيروس كورونا وبعدها. وأصدرت الهيئات الرياضية وأصحاب المصلحة المعنيون مجموعة من توصيات التخطيط الرئيسية الخاصة بالتجمعات الحاشدة في سياق التهديدات المرتبطة بكوفيد-19.



78 حلقة العمل الإقليمية لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا، انظر: www.osce.org.

79 انظر: https://www.who.int/publications/i/item/key-planning-recommendations-for-mass-gatherings-in-the-context-of-the-current-covid-19-outbreak.

80 انظر: https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance.

**الوكالة الدولية للطاقة الذرية[81]:** الوكالة الدولية للطاقة الذرية هي المنتدى الحكومي الدولي المركزي في العالم للتعاون العلمي والتقني في المجال النووي. وفي إطار التخطيط الأمني للمناسبات العامة، بما في ذلك كبريات المناسبات الرياضية، توفر الوكالة معدات الكشف، وتدريب الموظفين، والمعلومات اللازمة للتصدي لتهديدات الأمن النووي التي تنطوي على عواقب وخيمة، صحية واجتماعية ونفسية واقتصادية وسياسية وبيئية.

وقد وضعت الوكالة دليلا تنفيذيا بشأن نظم وتدابير الأمن النووي للمناسبات العامة الكبرى. والدليل أساس متين، مستمد من التجربة العملية، لزيادة الوعي بنظم الأمن النووي والتدابير الواجب تطبيقها في هذه المناسبات.

**مبادرة حلف الناتو لبناء القدرات الدفاعية والقدرات الأمنية ذات الصلة[82]:** تدعم المبادرة استقرار المشاريع من خلال مساعدة الشركاء على تحسين قدراتهم الدفاعية وقدراتهم الأمنية ذات الصلة، إضافة إلى قدرتهم على الصمود. والمبادرة يمكن أن تشمل أنواعا مختلفة من الدعم، تتراوح بين المشورة الاستراتيجية بشأن إصلاح قطاع الدفاع والأمن وبناء المؤسسات إلى تطوير القوات المحلية عن طريق التعليم والتدريب أو تقديم المشورة والمساعدة في مجالات متخصصة من قبيل اللوجستيات أو الدفاع السيبراني.

**مجلس أوروبا:** تضطلع اللجنة الدائمة المنشأة بموجب اتفاقية مجلس أوروبا بشأن عنف المتفرجين (مجموعة المعاهدات الأوروبية، رقم 120)، وكذلك اللجنة المعنية بالسلامة والأمن في المناسبات الرياضية المنشأة بموجب اتفاقية سان دوني (مجموعة معاهدات مجلس أوروبا، رقم 218)، بأنشطة الرصد، ولا سيما لمصلحة البلدان التي تنظم مناسبات رياضية كبرى، وتقدمان المساعدة التقنية بالشراكة مع أصحاب المصلحة الوطنيين والأوروبيين من القطاعين العام والخاص.

ومن المنظمات الإقليمية الأصغر حجما من لها مسؤولون معينون للمهام الأمنية. ففي كثير من الحالات، تتفاعل المنظمات الرياضية مع أصحاب المصلحة الوطنيين والدوليين من خلال موظف متفرغ لمهام الاتصال يشارك في اجتماعات التخطيط، ويتبادل المعلومات والتوصيات المفيدة، ويؤدي دور حلقة الوصل بين القائمين على التخطيط الأمني والمنظمة.

## ◄ التعاون المتعدد القطاعات والشراكات بين القطاعين العام والخاص

يستطيع القائمون على التخطيط الأمني لأي مناسبة من المناسبات الرياضية الكبرى أن يستعينوا بمجموعة واسعة من المنظمات العاملة في قطاعات متعددة لتيسير التخطيط الأمني والعمليات الأمنية. فأصحاب المصلحة هؤلاء، سواء من كان منهم من عالم الرياضة أو من قطاع الأعمال أو المجتمع المدني، يمكن لكل واحد منهم أن يقدم مساعدة فريدة من نوعها، تستند إلى ما لدى كل واحد من معارف خاصة، وإلى ما يصل إليه من معلومات، وما يكتسبه من خبرات، وما هو متاح لديه من موارد، وذلك بهدف تعزيز الجهود الأمنية.

81 انظر: https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1546_web.pdf.

82 المرجع نفسه.

## اللجنة التنظيمية المحلية والاتحاد الرياضي الدولي

يجب مواءمة التخطيط المشترك وعملية التشاور الموسع بين اللجنة التنظيمية المحلية والاتحاد الرياضي الدولي والسلطات المضيفة المكلفة بحفظ أمن المناسبة الرياضية الكبرى، بحسب السياق الخاص للسلطة المضيفة وقوانينها ولوائحها التنظيمية.

وينبغي الاسترشاد بأفضل الممارسات الدولية، وبالدروس المستفادة من المناسبات الرياضية الكبرى السابقة، وبالمبادئ التوجيهية، في عملية التنسيق المشتركة بين اللجنة التنظيمية المحلية ووكالات إنفاذ القانون التابعة للسلطة المضيفة. ويُضفى الطابع الرسمي على هذا التعاون بإبرام مجموعة من الاتفاقات بين السلطة المضيفة والاتحاد الرياضي الدولي واللجنة التنظيمية المحلية المكلفة بتنظيم المناسبة الرياضية الكبرى على المستوى المحلي.

فبمجرد منح الحق في استضافة مناسبة رياضية كبرى، يتم إنشاء اللجنة التنظيمية المحلية، ويمكن أن تتخذ هذه اللجنة أشكالا قانونية مختلفة، فتكون عامة أو خاصة أو مختلطة. وبعد ذلك، تبدأ صياغة اتفاقات ملزمة بين الاتحاد الرياضي الدولي والاتحاد الرياضي المحلي (على سبيل المثال، الاتفاق بين الفيفا واتحاد جنوب أفريقيا لكرة القدم بشأن الرابطة التنظيمية لبطولة كأس العالم للأندية 2020) وبين المدينة المضيفة واللجنة التنظيمية المحلية. وهذا من الأحكام التي يُنص عليها في الاتفاقات الملزمة التي تُبرم بين الاتحاد الرياضي الدولي والاتحاد الرياضي المحلي. وعادة ما تكون اللجنة التنظيمية المحلية تابعة لاتحاد البلد المضيف وتحت إشرافه الكامل، بحيث يكون الاتحاد هو المسؤول في نهاية المطاف عن جميع جوانب تنظيم المناسبة الرياضية وتنفيذها واستضافتها.

### الأدوار والمسؤوليات

على الرغم من أن القسم المعني بالأمن ضمن اللجنة التنظيمية المحلية يتطور دوره ويتبدّل طيلة دورة حياة المشروع، فإن مسؤوليته الأساسية هي تنسيق وتنفيذ جميع التدابير الأمنية المتعلقة بالمناسبة الرياضية الكبرى على مستوى الأماكن. وتُصاغ خطط عمليات مفصلة لجميع الأماكن الرسمية التي تديرها اللجنة التنظيمية المحلية، بما في ذلك الأماكن التي تجرى فيها فعاليات المناسبة والأخرى المخصصة للفعاليات الموازية التي تقام خلال المسابقات (مثل الحديقة الأولمبية ومهرجان الفيفا للمشجعين). وهذه الخطط يلزم أن تستعرضها وتوافق عليها وكالات إنفاذ القانون التابعة للحكومة، حيث إن هذه الوكالات هي المسؤولة في نهاية المطاف عن السلامة والأمن خلال المناسبة الرياضية.

### التعاون الداخلي والتعاون الخارجي

اللجان التنظيمية المحلية مؤسسات كبيرة الحجم ومعقدة يتوزع عملها على عدة وحدات وظيفية توفر القدرات اللازمة في مجالات من قبيل الرياضة واللوجستيات والنقل والمراسم. والتنسيق الداخلي مطلوب بين الوحدة المعنية بالأمن ضمن اللجنة التنظيمية المحلية وغيرها من الوحدات الوظيفية لضمان مراعاة المتطلبات الأمنية في عمليات الوحدات الأخرى. فاتفاقات تقديم الخدمات للعملاء في الأماكن، على سبيل المثال، وهي اتفاقات تُصاغ خلال مرحلة التخطيط من قِبل الوحدات الوظيفية (مثل وحدات المراسم والنقل والرياضة التابعة للجنة التنظيم المحلية)، يُسترشد بها في تصميم الأماكن وملحقاتها ومداخلها التي تؤثر في المخطط الأمني للمنشأة.

وفي كل جانب من جوانب تنفيذ ما يتعلق بالمناسبة الرياضية الكبرى من تدابير أمنية وتدريب وقدرات في مجال التأهب، تشرف وكالات إنفاذ القانون على عملية صنع القرار، ذلك أن كثيرا من التدابير المتخذة من أجل المناسبة الرياضية سيُحتفظ بها باعتبارها إرثا يُستعان به في الحفاظ على فعالية وكفاءة أعمال الشرطة في البلد المضيف بعد نهاية وقت التباري.

والتعاون الداخلي ضمن اللجنة التنظيمية المحلية ضروري أن يوجد مثله أيضا بين مختلف الوحدات الوظيفية التابعة للجنة والوكالات الخارجية الحكومية المعنية بأمور السلامة العامة، حيث إن عددا من الوحدات الوظيفية تحتاج إلى أوجه من الدعم الأمني لتضطلع بأنشطتها.

وعلاوة على ذلك، فإن التوزيع الجغرافي للمسؤوليات بين اللجنة التنظيمية المحلية ووكالات إنفاذ القانون في مجال حفظ الأمن في المناسبة الرياضية أمر يتطلب خطة متكاملة.

## العلاقات بين اللجنة التنظيمية المحلية والاتحاد الرياضي الدولي

تختلف أدوار الاتحادات الرياضية الدولية في حفظ الأمن خلال المناسبات الرياضية الكبرى بحسب طبيعة المناسبة وبيئة التهديدات. ففي معظم الحالات، تكون الاتحادات الرياضية الدولية مرجعاً مهما للقائمين على التخطيط الأمني لما يكون لديها من معلومات خاصة (على سبيل المثال، معرفتها العميقة بسلوك الجمهور والمشجعين)، ولمعرفتها بأفضل الممارسات، وخبراتها من حيث الدروس المستفادة، أو تكون مَصدَرا للتوجيهات التنظيمية استنادا إلى ما كان لها من دور في المناسبات الرياضية الكبرى السابقة. كما أنها كثيرا ما تؤدي دورا مركزيا في إبلاغ الرياضيين وأطقم التدريب بالتدابير والإجراءات الأمنية، حيث توفر أي تدريب يكون مطلوبا، وتهيئ للرياضيين والموظفين آليات إبلاغ للتنبيه إلى أي حالة مشبوهة أو نشاط يُحتمل أن يكون نشاطا إجراميا.

وعلاوة على ذلك، يمكن أن تقدم الاتحادات الرياضية الدولية قيمة إضافية (على سبيل المثال، بتوفير مختلف الموارد والتدريب وبرامج التوعية) لأصحاب المصلحة المحليين، بما في ذلك لمتعهدي الأماكن/الملاعب، ووكالات الأمن الخاصة، أو أي مؤسسة لها دور في سلسلة الإمداد الموصلة إلى المناسبة الرياضية الكبرى.

ووفقا لمقتضيات الاتفاقات، مثل اتفاق الرابطة التنظيمية، فإن الاتحاد الرياضي الوطني المضيف هو المسؤول في نهاية المطاف عن جميع جوانب تنظيم البطولة الرياضية وتنفيذها واستضافتها. ولذلك فإن اللجنة التنظيمية المحلية إنما تُنشأ للاضطلاع بهذه المهمة. ومع ذلك، ينبغي أن يحتفظ الاتحاد الرياضي الوطني المضيف بالقدرة الكاملة على توجيه ومراقبة جميع عمليات صنع القرار والأنشطة التي تقوم بها اللجنة التنظيمية المحلية فيما يتعلق بتنظيم وتنفيذ المناسبة الرياضية الكبرى، بالاستناد إلى القواعد واللوائح التنظيمية التي يصدرها الاتحاد الرياضي الدولي بصفته المالك لحقوق المسابقة.

## العلاقات مع قطاع الأعمال التجارية

لا يزال الإقبال يتزايد على الشراكات بين القطاعين العام والخاص باعتبارها أداة لتعزيز الأمن وحماية المناسبات الرياضية الكبرى. ومن أَفْيَد فوائد هذه الشراكات تبادل الموارد، بما في ذلك جمع المعلومات الاستخبارية وتحليلها آنيا، ورصد وسائط الإعلام الاجتماعية، وتحليل التهديدات وأنماط السلوك، والإلمام بالحالة الأمنية، والتدريب على التعامل مع حالات إطلاق النار/الهجوم، ومنع العنف في أماكن العمل والتوعية به، والتدريب على مكافحة الأجهزة المتفجرة اليدوية الصنع، والدروس المستفادة، وأفضل الممارسات.

وفي معظم الحالات، يكون الشركاء من قطاع الأعمال أيضا مصدرا أساسيا للتمويل اللازم لتعزيز الموارد الحكومية المحدودة. وهم يضفون المزيد من الكفاءة والمرونة على عمليات المناسبة الرياضية الكبرى من جوانب كثيرة، ويرفعون من النوعية العامة للمناسبة. وهم أيضا عامل "مضاعف للقوة"، حيث يخففون من عبء العمل الملقى على عاتق الشرطة ووكالات الأمن الوطني، ويختصرون الوقت الذي يُستغرق للاستجابة متى وقع حادث أمني. وكثيرا ما يكون لدى هؤلاء الشركاء معارف متخصصة بالغة الفائدة في التخطيط الأمني وتقييم التهديدات/المخاطر من جوانب شتى لا تنحصر في مكان المناسبة الرياضية نفسه – خاصة ما تعلق من ذلك بالتكنولوجيا والأمن السيبراني.

بيد أن توسيع شبكة الجهات التي تُعنى بالمسائل المتصلة بالأمن لتشمل أصحاب المصلحة من القطاع الخاص أمر ينطوي بالفعل على مخاطر وتحديات محتملة. وأهم تلك المخاطر هو ما يمكن أن يحصل من إساءة لاستخدام المعلومات الحساسة.

فمن الجانب الحكومي، يُحتمل ألا تكون أجهزة إنفاذ القانون مرتاحة لإبداء معلومات ذات صلة بالأمن، وقد لا يكون مسموحا لها بذلك أصلا بحكم القانون، في حين يمكن أن تكون مؤسسات قطاع الأعمال التجارية مترددة في السماح بدخول معلومات تجارية سرية إلى الحيز العام. ويوصى بإجراء بحث في سوابق الأفراد المشاركين بصورة مباشرة في التخطيط الأمني وتنفيذ الخطط الأمنية، وإبرام اتفاقات رسمية لتبادل المعلومات مع الشركاء من القطاع الخاص.

## مالكو/مديرو الأهداف المعرضة للخطر

رغم أن الحكومات تتحمل المسؤولية الأساسية عن حماية المرافق، بما في ذلك حمايتها من الهجمات الإرهابية، يجب على مالكي هذه المواقع و/أو القائمين عليها أيضاً اتخاذ الخطوات اللازمة لتلبية الاحتياجات الأمنية ذات الصلة والحد من مواطن ضعف تلك المرافق. ويجب أن تتعاون الحكومات وقادة المجتمعات المحلية والجهات الفاعلة في القطاع الخاص لتحديد السبل الكفيلة بالتخفيف من المخاطر والتهديدات ذات الصلة، وللحيلولة دون وقوع هذه الهجمات في نهاية المطاف. ويمكن تشكيل هذه الشراكات خلال المناسبات الرياضية الكبرى بهدف حماية الأماكن التي تحتضن الفعاليات الرياضية، وأيضا لحماية الأهداف غير المحصنة[83] في مناطق المجتمعات المحلية المحيطة بتلك الأماكن. ولحماية هذه الأهداف بفعالية يلزم تنفيذ تدابير للحماية المادية، كما يلزم بناء مجتمعات قوية وقادرة على الصمود والعمل الوثيق مع المجتمع المدني والقيادات المحلية.

وعلى غرار جميع مجالات التعاون، يُعد تبادل المعلومات بين السلطات العامة ومتعهدي البنى التحتية الحيوية أمرا بالغ الأهمية. فأفضل الممارسات في عمليات التبادل هذه تقوم على تدفق المعلومات في اتجاهين بين الشركاء، بحيث يتناول ذلك ما يلي:

- **التهديدات**: يجب على أجهزة إنفاذ القانون والاستخبارات الإبلاغ بالمعلومات المتعلقة بالتهديدات حتى يتمكن المتعهدون من إجراء التقييمات اللازمة للمخاطر واتخاذ تدابير التخفيف المناسبة. ويجب على المتعهدين إبلاغ السلطات بما يتوصلون إليه من نتائج لضمان تكييف خطط التخفيف من حدة المخاطر على أفضل وجه.
- **الأنشطة المشبوهة**: يجب على متعهدي البنى التحتية الحيوية الإبلاغ عن الحالات غير العادية التي قد لا تكون على درجة من الخطورة تكفي لإطلاق إنذار، ومع ذلك يمكن أن تكون علامة على تهديد وشيك عند تفحصها في سياق أحداث مماثلة أو مصادر داعمة.
- **بيانات الحوادث**: يمكن أن توفر الدروس المستفادة من المناسبات الرياضية السابقة، بما في ذلك الإجراءات المتخذة، أفكارا مهمة بشأن الوقاية وإدارة المخاطر والتعافي من مواقف مماثلة في مناسبة ما[84].

83 انظر دليل معهد الأمم المتحدة الأقاليمي لأبحاث الجريمة والعدالة بشأن الشراكة بين القطاعين العام والخاص. يندرج ضمن الأهداف غير المحصنة كل من الحدائق والأسواق ومراكز التسوق ومحطات القطار والحافلات والفنادق والمنتجعات والمراكز الثقافية والتاريخية والدينية والتعليمية ومباني الشركات المتعددة الجنسيات والمراكز المالية والسفن السياحية والحافلات السياحية.

84 United Nations. (2018). The protection of critical infrastructure against terrorist attacks: Compendium of good practices. Counter-Terrorism Committee Executive Directorate and Office of Counter-Terrorism, page 96. انظر: https://www.un.org/counterterrorism/sites/www.un.org.counterterrorism/files/eng_compendium-cip-final-version-120618.pdf.

## الجهات الراعية الرسمية والشركات

تؤدي الجهات الراعية وكبريات الشركات دورا رئيسيا في الاستدامة المالية للمناسبات الرياضية الكبرى. فهذه العلاقات لا تكتفي بتحقيق عوائد صافية على الاستثمار، بل تتيح أيضا فرصا لمواءمة الأعمال التجارية مع القيم الإيجابية التي تُعد من صميم الرياضة[85]. وما من جهة رسمية راعية لمناسبة من المناسبات الرياضية الكبرى إلا ولها مصلحة حيوية في أمن المناسبة الرياضية، بالنظر إلى الصلة المباشرة بين المناسبة والسمعة التجارية للجهة الراعية، وكذلك بسبب إيفاد أعداد كبيرة من أفراد الجهة الراعية إلى المناسبة الرياضية.

إن طبيعة التعاون بين منظمي المناسبة الرياضية الكبرى والسلطات الأمنية والجهات الراعية ذات شقين: فمن ناحية، يجب على القائمين على التخطيط إدراج التدابير الأمنية اللازمة لحماية أصول الجهات الراعية، ومن ناحية أخرى، يجب عليهم أن يحددوا طريقة يمكن من خلالها للجهات الراعية أن تسهم في التخطيط الأمني والعمليات الأمنية.

ويجب أن يتضمن التخطيط الأمني العناصر اللازمة لحماية الجهات الراعية والشركات التي يمكن أن تُستهدف باعتداءات إجرامية أو إرهابية. وفي هذه الحالات، سيكون التعاون بين الفرق الأمنية المؤسسية ونظيراتها الخاصة بالمناسبة الرياضية أمرا مفيدا في تقييم بيئة التهديدات وحصر القدرات والموارد المتاحة للتخفيف من شدة ما يُحدد من تهديدات.

وفي الوقت نفسه، تستعين معظم الشركات والمنظمات الراعية بمهنيين متقاعدين من ذوي الخبرة في مجال إنفاذ القانون يكونون قد عملوا في مناسبات رياضية سابقة وبمقدورهم أن يقدموا آراء وأفكارا بشأن أفضل الممارسات. ومن شأن عقد جلسات إحاطة أمنية منتظمة بين الجهات الراعية ومنظمي الخدمات الأمنية وسلطات إنفاذ القانون أن يتيح منبرا مفيدا لتبادل المعلومات، كما من شأنه أن يبث الطمأنينة لدى الجهات الراعية.

ويمكن تحسين التعاون بين الجهات الراعية وأصحاب المصلحة الآخرين من أوساط الشركات إلى أقصى حد ممكن بطرق عديدة. فإنه يوصى بإشراكهم منذ وقت مبكر من الحوار المتعلق بالتخطيط لأن ذلك قد يكشف عن وجهات نظر أو معلومات أو نُهج جديدة يمكن استخدامها في إطار الخطة الأمنية بوجه أعم. فالثقافات والإجراءات الأمنية ونماذج تقييم المخاطر والتخفيف من حدتها التي تطبقها الشركات العالمية، على سبيل المثال، يمكن أن تتيح رؤى مهمة للقائمين على التخطيط الأمني. ويمكن أيضا أن يكون إشراك الجهات الراعية والشركات في التقييمات المبكرة للقدرات مفيدا في تعزيز وتنسيق الموارد الأمنية. ومن شأن إنشاء رابطات بين القطاعين العام والخاص أن يعزز أيضا تبادل المعارف وأفضل الممارسات، استنادا إلى الخبرة السابقة أو المتخصصة.

## البيانات الضخمة

من التحديات الكبرى المطروحة على سلطات البلدان المضيفة، ومن الفرص المتاحة لها في الوقت ذاته، توافر البيانات الضخمة المجمعة على الصعيد الدولي واستخدام تلك البيانات. فإنه من المرجح أن تصبح القدرة على جمع كميات كبيرة من البيانات وتحليلها واستخدامها عنصرا أساسيا في الاستعدادات الأمنية لأي مناسبة من المناسبات الرياضية الكبرى.

85 Fuller, J. (2016). Promoting integrity in sport: A sponsor's perspective. In Global Corruption Report: Sport. Transparency International. انظر: https://www.transparency.org/files/content/feature/6.5_PromotingIntegritySponsors_Fuller_GCRSport.pdf.

في هذا الصدد، تقول شركة آي بي إم (المملكة المتحدة):

- البيانات الضخمة لها واحدة أو أكثر من الخصائص التالية: كبر الحجم أو ارتفاع السرعة أو كثرة التنوع. ويزيد الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا الجوال والتواصل الاجتماعي وإنترنت الأشياء من تعقيد البيانات من خلال أشكال ومصادر جديدة للبيانات. فعلى سبيل المثال، تأتي البيانات الضخمة من وحدات الاستشعار والأجهزة والمواد السمعية البصرية والشبكات وملفات السجلات وتطبيقات المعاملات وشبكة الويب ووسائل التواصل الاجتماعي – حيث يُستقى جزء كبير من ذلك بطريقة آنية وعلى نطاق واسع جدا.

- وتحليل البيانات الضخمة يمكِّن المحللين والباحثين والمستخدِمين المؤسَّسيين من اتخاذ قرارات أفضل وبسرعة أكبر، مستعينين في ذلك ببيانات كان يتعذر الوصول إليها في السابق أو لم تكن قابلة للاستخدام. ويمكن للمؤسسات التجارية أن تستخدم تقنيات تحليلية متطورة من قبيل تحليل النصوص، والتعلُّم الآلي، والتحليلات التنبؤية، والتنقيب في البيانات، والإحصاءات، ومعالجة اللغات الطبيعية للحصول على رؤى جديدة من مصادر البيانات التي لم تكن تُستغل في السابق، سواء بصورة مستقلة أو بالاقتران مع البيانات القائمة لدى المؤسسة[86].

وفي سياق المناسبات الرياضية الكبرى، تكون هذه القدرات مفيدة في كل شيء، بدءا من شراء التذاكر وحتى نماذج التنبؤ بمواقع الجريمة والتعرف على الإرهابيين. والتكنولوجيات الجديدة لمعالجة البيانات جزء لا يتجزأ من التخطيط للمناسبات الرياضية الكبرى، بيد أنها إذا لم تُستخدم على النحو المناسب أو إذا كانت البيانات التي تعتمد عليها تنطوي على تحيز متأصل فيها، فهي تأتي ومعها شواغل تتعلق بحقوق الإنسان، ومشاكل ذات صلة بالأمن، بما في ذلك الهجمات السيبرانية وانتهاكات الحق في الخصوصية والمساواة وعدم التمييز.

فجمع البيانات عن حركة الدخول إلى الملاعب عند البوابات الدوارة (من قبيل التوقيت وعدد الأشخاص)، على سبيل المثال، يمكن أن يساعد أفراد الأمن على تتبع تدفقات الأشخاص وتحسين عمليات الانتشار الأمنية أو نماذج التدفقات لإدارة الحشود والتخطيط للطوارئ. كما أن تقنيات الاستدلال البيومتري وتحليل البيانات من مجالات الابتكار الرئيسية التي تمكِّن وكالات إنفاذ القانون الدولية، مثل الإنتربول واليوروبول، أو وكالات مراقبة الحدود، مثل وكالة حرس الحدود وخفر السواحل الأوروبية، من التصدي للتحديات الأمنية الراهنة. ويمكن أن تكون تقنيات الاستدلال البيومتري، بما في ذلك تكنولوجيا التعرف على الأشخاص من سِمات وجوههم، أداة مهمة لتحديد المجرمين من لقطات المراقبة بالفيديو. كما أن تحليل البيانات الاستخبارية أمر أساسي لتحديد أنماط الجريمة، وإقامة الصِّلات بين الجناة والتحقيقات، وتحديد التهديدات.

ومع ذلك، هناك تحديات يجب النظر فيها[87]. وكما هو مذكور في الفصل الخامس المتعلق بالأطر القانونية والمؤسسية، يجب على منظمي المناسبات الرياضية الكبرى وأصحاب المصلحة التعامل مع تعقيدات القوانين المنظمة لخصوصية البيانات (بما في ذلك قوانين جمع البيانات وحمايتها) وكذلك المعايير الأخلاقية. وبما أن هذه الأمور تختلف من بلد إلى آخر، فهي تنتج أرضية متفاوتة من حيث نوع البيانات التي يمكن للسلطات الحصول عليها أو تبادلها.

ومن منظور التخطيط، ينبغي للمنظمين الاستفادة من المعارف والتجارب والخبرات المتاحة لدى الشركاء من القطاع الخاص لوضع وإدماج التدابير المناسبة لمنع التهديدات السيبرانية أو التصدي لها. (انظر الفصل الأول "عن الدليل").

86 انظر: https://www.ibm.com/uk-en/analytics/hadoop/big-data-analytics.

87 انظر: https://journalofbigdata.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40537-019-0206-3.

## مقدمو الخدمات

تحتاج كل مناسبة من المناسبات الرياضية الكبرى إلى إشراك مقدمي الخدمات من القطاع الخاص في العديد من المجالات، بما في ذلك في أعمال البناء وإعداد الأماكن وخدمات المطاعم والتنظيف والنقل، لتلبية احتياجات الرياضيين والمسؤولين والمتفرجين ووسائط الإعلام. ويمكن أيضا استكمال هذه الكيانات بعدد كبير من المتطوعين. ومن منظور أمني، يحتاج المنظمون إلى وضع بروتوكولات أمنية لكل مجال من هذه المجالات. وينبغي أن تشمل البروتوكولات استراتيجيات للاتصال، والتدريب، وفحص سوابق الموظفين، ومنح تراخيص الدخول إلى المواقع.

وهناك عدد من مقدمي الخدمات الخارجيين الذين ينبغي إشراكهم في عملية التخطيط الأمني. فمقدمو خدمات المرافق الصحية، والنقل (مثل شركات الطيران، والسكك الحديدية، والحافلات، والمترو)، والأغذية والمشروبات، والمياه والكهرباء، والطوارئ والرعاية الصحية، وغير هؤلاء من مقدمي الخدمات المعتمدين، ينبغي إشراكهم بشكل جماعي في مراحل التخطيط المبكرة لكسب التأييد ووضع المعايير.

## الأمن الخاص

تضطلع شركات الأمن الخاصة بدور بالغ الأهمية في التخطيط الأمني. ويمكن أن تكون العلاقة بين القطاعين العام والخاص صعبة حيث تكون الوكالات العامة في بعض الأحيان غير مرتاحة كثيرا إلى القطاع الخاص بسبب مخاوفها بشأن المعايير الأخلاقية والمهنية وجودة الخدمة. ويمكن التخفيف من صعوبة هذه العلاقة إلى حد ما من خلال ضمان استيفاء من يُستعان به من شركات الأمن الخاصة للمعايير المعترف بها، مثل معيار ISO 18788:2015 (نظام الإدارة لعمليات شركات الأمن الخاصة، من إعداد المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس التي يوجد مقرها في جنيف)[88]، حيث يوفر هذا المعيار إطارا لنظام إدارة العمليات الأمنية ويحدد متطلبات السلوك المهني والمساءلة بموجب القانون المعمول به واحترام حقوق الإنسان. بيد أن الوكالات العامة تعترف بحدود قدرتها على توفير كل ما يلزم لتنظيم مناسبة رياضية كبرى، وتقر بالحاجة إلى العمل مع القطاع الخاص من أجل بلوغ المستوى المتوقع من السلامة والأمن.

وعند وضع الخطط لأمن العمليات، يجب أن تُحدد الأدوار وتوزّع المهام بوضوح بين جهات الأمن الخاص وأجهزة إنفاذ القانون، ومن الواجب أن يظل تبادل المعلومات متواصلا بين الطرفين.

## العلاقات مع منظمات المجتمع المدني

يؤدي المجتمع المدني دورا مهما في التخطيط الأمني للمناسبات الرياضية الكبرى، من خلال المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المشجعين والأفراد من المتفرجين (خاصة مَن هم مِن المؤثرين عبر وسائل التواصل الاجتماعي). فأعضاء هذه المنظمات ليسوا فقط مصدرا للمعلومات الاستخبارية المحلية، بل يمكنهم أيضا تقديم رؤى وأفكار مهمة حول قضايا رئيسية، من قبيل حقوق الإنسان أو الآثار التي تمس المجتمعات المحلية. ومن شأن إشراك ممثلي المجتمع المدني في وقت مبكر من عملية التخطيط أن ييسر إقامة علاقات تعاون مهمة لإنجاح المناسبة الرياضية.

- المجتمعات المحلية – إن إنشاء آليات للتواصل والتشاور والتعاون مع المنظمات المجتمعية يمكن أن يساعد في تحسين جوانب محددة من التخطيط الأمني والعمليات الأمنية. فعلى سبيل المثال، يمكن للمنظمات غير الحكومية

88 انظر: https://www.iso.org/standard/63380.html.

التي تكرس جهودها لقضايا بعينها، من قبيل منع تطرف الشباب والتطرف العنيف، أن تحسن من فهم السياق المحلي وأن توفر الخبرة والأدوات التي يمكن أن تكون مفيدة في التخطيط الأمني. وفي مجال السلامة، تشكل المجتمعات المحلية أيضا مصدرا للمعلومات، مثلا فيما يتعلق بالأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، مثل الأشخاص ذوي الإعاقة الذين ينبغي أن يحظوا باهتمام إضافي أثناء إدارة الحشود أو عند نقاط التفتيش الأمنية.

- منظمات المشجعين – إن التفاعل المبكر مع منظمات المشجعين يمكن أن يعين على إثراء أفضل الممارسات، ومن ثَم التقليل إلى أدنى حد من الصدام بين مجموعات المشجعين أو من ردود الفعل العنيفة ضد أفراد الأمن. ومن شأن ذلك التفاعل أيضا أن يتيح الفرصة لإنتاج خطاب إيجابي وإشاعته بين المشجعين، أو لتيسير التعاون بين منظمات المشجعين مباشرة أو من خلال شبكات أوسع نطاقا، من قبيل شبكة مشجعي كرة القدم في أوروبا بهدف تبادل الأفكار وبناء علاقات بالغة الأهمية يتسنى معها إقامة الألعاب في أجواء سلمية.

**جميع أنواع التعاون الناجحة، بما في ذلك تلك التي تتجاوز الحدود الفاصلة بين ما هو عام وما هو خاص وما هو مدني، توجد بينها سمات مشتركة**

- إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين
- بيان رؤية واضح وتحديد تفصيلي للمسؤوليات
- وثيقة ناظمة مشتركة أو إطار عمل مشترك للتعاون
- قيادة قوية من كلا القطاعين العام والخاص
- حسن النية والثقة والاحترام المتبادل بين المشاركين
- سيادة الشفافية والمساءلة في علاقات التفاعل
- بناء الإلمام بالحالة الأمنية من خلال تبادل المعلومات الاستخبارية
- اتصالات منتظمة وفعالة
- مناقشات في شكل موائد مستديرة تتناول مواضيع ذات صلة بإدارة الأزمات
- القيام بعد المناسبة الرياضية باستعراض وتحليل لاحقين

المصدر: *IACP. (2004). Building Private Security/Public Policing Partnerships to Prevent and Respond to Terrorism and Public Disorder; see https://www.theiacp.org/sites/default/files/2018-08/ACFAB5D.pdf*

**التوصيات**

## التعاون بين أصحاب المصلحة

### مبادئ عامة

- فهم "التعاون بين أصحاب المصلحة"، على أساس قيم مشتركة، باعتباره شرطا أساسيا لكي تتحقق للمناسبات الرياضية الكبرى بيئة آمنة. والعمل على إقامة علاقات وثيقة من التعاون الفعال بين أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط المبكرة جدا، والحفاظ على تلك العلاقات حتى مرحلة ما بعد المناسبة الرياضية.

- التواصل مع طائفة عريضة من أصحاب المصلحة وتشجيعهم على الإفصاح عما لديهم من مخاوف خاصة تتعلق بالأمن (مثل الشرطة الوطنية، وإدارة المطافئ، والصليب الأحمر، والسلطات الصحية، والمنظمات الرياضية المشاركة، والسلطات المسؤولة عن الأماكن الرياضية، والخدمات اللوجستية، وحماية المدنيين، والمتطوعين، والخدمات الأمنية الخاصة والعامة المقدمة لكبار الشخصيات، والنقل (الجوي والبري)، وتكنولوجيا الفضاء السيبراني وتكنولوجيا المعلومات).
- إجراء تقييم للقدرات، بمشاركة وتحليلات من خبراء متخصصين في مجالات تخصص متعددة، لتحديد قدرات كل واحد من الشركاء وإعداد خريطة طريق لبناء القدرات الأمنية اللازمة بوجه عام.
- توفير أنظمة لفحص سوابق الأفراد الذين يشاركون بصورة مباشرة في التخطيط الأمني وتنفيذ الخطط الأمنية.
- وضع بروتوكولات أمنية لمجالات البناء وإعداد الأماكن وخدمات المطاعم والتنظيف وعمل المتطوعين والنقل. وهذه البروتوكولات يمكن أن تتناول استراتيجيات التواصل والتدريب ومتطلبات فحص سوابق الموظفين وتصاريح الدخول إلى المواقع.

## التعاون الدولي والتوعية

- الحرص على أن تُجري أجهزة الأمن والمخابرات الوطنية تقييما للتهديدات بالتشاور الوثيق والمنتظم مع الشركاء الدوليين، بما في ذلك مع البلدان التي يُتوقع أن يتدفق منها المشجعون بأعداد كبيرة.
- النظر في توقيع اتفاقات خاصة، ثنائية و/أو متعددة الأطراف، مع الشركاء الدوليين، باعتبار تلك الاتفاقات أداة لتمتين علاقات التعاون ولتيسير اتخاذ إجراءات ملموسة في الفترة التي تسبق المناسبة الرياضية الكبرى وأثناءها.
- الاستفادة مما يمكن أن تقدمه المنظمات الدولية والإقليمية للبلدان من دعم كبير في كثير من الأحيان للتخطيط للتدابير الأمنية وتنفيذها قبل المناسبة الرياضية الكبرى وأثناءها.
- إشراك جميع البلدان الممثلة في المناسبة الرياضية الكبرى في الاستعدادات الأمنية وفي تقاسُم الموارد باعتبار ذلك شرطا لتعزيز القدرات الأمنية والحد من التهديدات والمخاطر المحتملة.

## تبادُل المعلومات

- دعم التعاون بين أصحاب المصلحة بوضع ترتيبات فعالة لتبادُل المعلومات، بما في ذلك عن طريق (أ) إنشاء منصة لتكنولوجيا المعلومات تمتثل للوائح التنظيمية المعمول بها ويمكن استخدامها لتبادل البيانات بين أصحاب المصلحة في أمان وبسلاسة؛ (ب) إنشاء منصات خاصة بالمناسبة الرياضية تستخدمها البلدان المشاركة لجمع وتحليل المعلومات الأمنية المفيدة.
- استخدام القنوات الآمنة التي توفرها المنظمات الدولية والإقليمية المعنية بإنفاذ القانون لتبادُل المعلومات العملية مع البلدان الأخرى.

## التفاعُل مع القطاع الخاص

- إقامة شراكات عملية بين القطاعين العام والخاص لتعزيز الأمن ولحماية الجمهور أثناء المناسبات الرياضية الكبرى.
- تشجيع أصحاب المصلحة من القطاع الخاص على الإسهام في تبادل المعلومات بطريقة شاملة بهدف تبادُل تقييمات المخاطر، ومن ثَم إضفاء مزيد من القيمة/الكفاءة/العمق على الحوار الأمني، فضلا عن وضع الحلول الأمنية، عند الاقتضاء. وينبغي تيسير تبادل المعلومات بين القطاعين العام والخاص بإبرام اتفاقات خاصة.
- إشراك مالكي ومديري (أ) البنى التحتية الحيوية التي ستقدم خدمات أساسية للمناسبة الرياضية الكبرى، (ب) والمواقع التي قد تصبح أهدافا لاعتداءات في سياق المناسبة الرياضية الكبرى (مثل الأهداف غير المحصنة) - إشراكهم في المناقشات طيلة عملية التخطيط الأمني وتنفيذ الخطط الأمنية.
- عقد جلسات إحاطة أمنية منتظمة بين الجهات الراعية ومنظمي الخدمات الأمنية وسلطات إنفاذ القانون، وذلك لأغراض منها: (أ) مناقشة التدابير الأمنية الممكن اتخاذها لحماية الجهات الراعية التي يمكن أن تُستهدف باعتداءات إجرامية أو إرهابية؛ (ب) بحث سبل إسهام الجهات الراعية في التخطيط الأمني والعمليات الأمنية؛ (ج) الاستفادة مما لدى الجهات الراعية من خبرة في التسويق لإعداد الخطاب المناسب بشأن التدابير الأمنية.

## التفاعُل مع المجتمع المدني

- الاعتراف بالدور الحاسم الذي يضطلع به المجتمع المدني (سواء في ذلك المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المشجعين وأفراد الجمهور المؤثرون) في التخطيط الأمني للمناسبات الرياضية الكبرى، والقيام سلفا بتحديد ما يمكن أن يسهم به المجتمع المدني عند التعامل مع الآثار الناجمة عن حوادث ذات طابع أمني.
- تشجيع أصحاب المصلحة من منظمات المجتمع المدني على الإسهام في تبادل المعلومات بطريقة شاملة بهدف تبادُل تقييمات المخاطر، ومن ثَم إضفاء مزيد من القيمة/الكفاءة/العمق على الحوار الأمني، فضلا عن وضع الحلول الأمنية، عند الاقتضاء.
- العمل مع المنظمات غير الحكومية، بما في ذلك المنظمات المدافعة عن العدالة الاجتماعية على الصعيد المحلي، من أجل (أ) تبادل المعارف وبناء القدرات وزيادة المساءلة بشأن قضايا حقوق الإنسان الحساسة؛ (ب) الحصول على المشورة بشأن كيفية إدراج قضايا مثل العنصرية أو التمييز أو الفقر أو الحقوق المدنية باعتبارها جزءا من الاستعدادات الأمنية والعمليات الأمنية.
- تطوير التفاعل مع منظمات المشجعين لإثراء أفضل الممارسات باعتبار ذلك طريقة للتقليل إلى أدنى حد من الصدام بين مجموعات المشجعين أو من ردود الفعل العنيفة ضد أفراد الأمن.

# سابعا - التخطيط الأمني

> ما إن يُمنح تنظيم مناسبة رياضية كبرى، إلا ويجب الشروع في عملية التخطيط الأمني التي ينبغي أن تسفر عن نظام شامل قادر على كفالة هيكل أمني فعال للمناسبة الرياضية.

ويتعين الاستفادة في التخطيط الأمني من الرؤية التي تكون قد وُضعت وقت الترشُّح (انظر الفرع 1 عن القيادة والرؤية، في الفصل الثالث المتعلق بأسس الأمن في المناسبات الرياضية الكبرى)، وذلك لضمان الاستمرارية طيلة العملية برمتها، واستعراضها في ضوء ما يمكن أن يستجد على صعيد العالم من تحديات وتغيرات، وبحسب السياقات الإقليمية والمحلية، وتحديد خريطة طريق واضحة للفترة السابقة لموعد المناسبة الرياضية.

والغرض من هذا الفصل هو توجيه الانتباه إلى عملية التخطيط الأمني بالتركيز على الشركاء الرئيسيين والولايات المنوطة بهم وكيف يمكن أن يعملوا معا للاستفادة إلى أقصى حد من الموارد وتحقيق أوجه أخرى من الكفاءة باعتبار ذلك وسيلة للتحكم في التكاليف خلال مرحلة التخطيط والعمليات.

وينصب التركيز في هذا الفصل أيضا على ضرورة ضمان الإدارة السليمة، مع مراعاة الأسس وجميع العناصر التي ينبغي أن تؤطّر التخطيط الأمني، بما في ذلك القيادة، والحوكمة الرشيدة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، والمعلومات الاستخبارية، والاستخدام السليم للموارد البشرية والمادية، والتواصل الفعال.

ففي سياق أي مناسبة من المناسبات الرياضية الكبرى، يُعد إنشاء فريق من كبار المسؤولين التنفيذيين يتألف من كبار ممثلي الوكالات الحكومية واللجان التنظيمية وقطاع الأعمال التجارية أمرا بالغ الأهمية لنجاح المناسبة الرياضية. وتقع على عاتق هذا الفريق المسؤولية الرئيسية عن ضمان تركيز ومواءمة الرؤية الأوسع نطاقا المحددة للمناسبة الرياضية. ويلزم إنشاء أطر مماثلة تدعم مختلف الوحدات الوظيفية لتنظيم المناسبة الرياضية، بما في ذلك وحدة الأمن. ومن المفترض أن يكون لهذه الأطر الأخرى ترابط مع فريق كبار المسؤولين التنفيذيين وأن تكون لها علاقة مباشرة به.

ويجمع نظام التخطيط المقترح أدناه بين وكالات متعددة ذات خلفيات متنوعة ويشركها على مختلف المستويات في أدوار القادة التنفيذيين وكبار القادة والمديرين من المستوى المتوسط والقائمين على التخطيط التكتيكي.

- تضطلع وزارة واحدة بدور وكالة الأمن الرئيسية التابعة للحكومة، وتكون مسؤولة عن المناسبة الرياضية، وتمثل الحكومة في فريق كبار المسؤولين التنفيذيين.
- تقدم وزارة الرياضة (إذا لم توجد وزارة للرياضة تحديدا، يمكن أن تكون وزارة الداخلية أو وزارة أخرى) الدعم الإداري واللوجستي والإشرافي اللازم للمناسبات الرياضية التي تندرج ضمن اختصاصها. وبالنسبة للمناسبات الرياضية الكبرى، مثل الألعاب الأولمبية أو كأس العالم لكرة القدم، غالبا ما تنشئ الحكومة هياكل إضافية على المستوى الوزاري لتعزيز الحوكمة وتقديم الخدمات.
- يتم إنشاء اللجنة الوزارية ويتولى قيادتَها رئيسُ الوزراء/الرئيس أو وزير معين، وتتألف من كبار وزراء الحكومة، مثل وزراء المالية والأمن والأشغال العامة، وغيرهم. وتشرف اللجنة الوزارية على السياسات والنفقات والتشريعات الحكومية من حيث صلتها بالمناسبة الرياضية الكبرى.
- هيئة تنفيذ المناسبة تكفل العمل وفق نهج "الحكومة بأكملها"، بحيث تشارك فيه عدة وزارات، مثل وزارات المالية والداخلية والسلامة العامة والدفاع والصحة والنقل والعدل والهجرة وأجهزة الحدود والبنى التحتية والشؤون الخارجية.
- أوساط الأمن والاستخبارات الوطنية والدولية تنشئ كيانا موازيا ولكن منفصلا، يُعرف أحيانا باسم اللجنة الأمنية، ويكون مسؤولا عن إقامة المناسبة الرياضية في أمن وأمان.
- الإدارات الحكومية تقدم خدماتها المقررة دعما للمناسبة الرياضية، وتنسق خدماتها مع اللجنة التنظيمية المحلية والاتحاد الرياضي الدولي (انظر الفرع الجزئي عن التعاون المتعدد القطاعات، في الفصل السادس المتعلق بالتعاون بين أصحاب المصلحة).

والآن وقد حُددت أوجه الترابط بوجه أعم في سياق أي مناسبة من المناسبات الرياضية الكبرى، يمكن أن تُفهم بشكل أفضل الروابط القائمة بين الرؤية والقيادة والحوكمة من منظور تسلسل هرمي.

وكما ذُكر في المقدمة، ينبغي لكل مناسبة رياضية كبرى أن تكون تعبيرا عن رؤية وعن قيم ذات صلة بالرياضة تكون بمثابة الدليل الذي يقود نحو الوصول بالمناسبة الرياضية إلى محطتها النهائية المنشودة. وسيكون ذلك أيضا وسيلة لمواجهة المواقف "الصعبة" بطريقة أخلاقية، كما أنه يشكل الأساس لاستراتيجية تواصلية متعددة الاتجاهات.

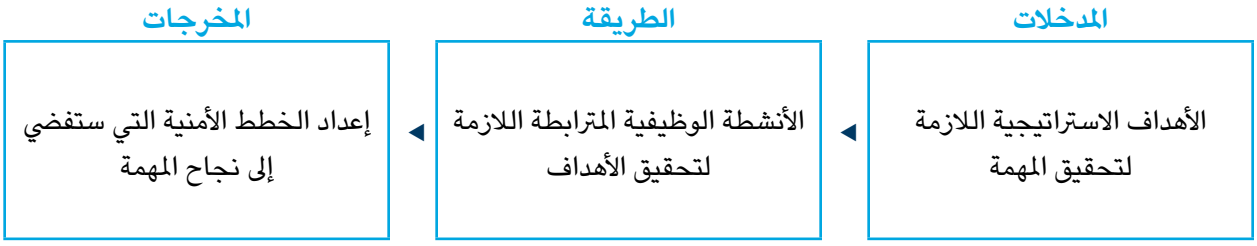
ولا بد من قيادة قوية على جميع المستويات لكي يكون التخطيط مركَّزا على الرؤية ومنسجما مع نموذج تعاوني للإدارة يشمل جميع فئات المشاركين والمنظمات لضمان الامتثال للسياسات والإجراءات المتفق عليها. ولهذا السبب، سيكون من الضروري اختيار القادة المناسبين بعناية، أي اختيار شخصيات ذات مقدرة وخبرة، تتمتع بمهارات قوية في التعامل مع الآخرين وفي التواصل، وقادرة على العمل معا وبانسجام في ضوء ولاية محددة بوضوح.

# 1 النظام

إن التخطيط الأمني للمناسبات الرياضية الكبرى عمل ضخم ومعقد يتطلب تفكيرا استراتيجيا استباقيا وانخراطا من كبار المسؤولين الحكوميين والقائمين على التنظيم على الصعيد المحلي والشركاء من قطاع الأعمال التجارية.

فالتخطيط لا يمكن أن يستند إلى مجموعة ظرفية من الآراء والأفكار، بل يجب أن يكون عملية مدروسة جيدا للتغلب على طائفة عريضة من الصعوبات التي يمكن أن تؤثر على عملية التخطيط. والجمع بين شركاء متعددين أمر ضروري حتى يتسنى لهم أن يتقاسموا نفس القيم ويعملوا معا لإنجاز رؤية مشتركة، ولتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والمادية، وتوفير الوسائل اللازمة لوضع وإعمال نظام تخطيط مستدام – تلك بعض من التحديات التي سيتعين على وكالة الأمن الرئيسية أن تتصدى لها.

والنظم في أبسط صورها تتألف من ثلاثة مكونات رئيسية: مُدخلات وعمليات ومُخرجات. ويرد بيان هذا المفهوم لاحقا في هذا الفصل.




الرسم البياني 2 – يبين هذا الشكل أنشطة النظام الأساسية من حيث التخطيط الأمني

## خصائص نظام التخطيط الأمني

لبناء نظام منسق بما فيه الكفاية يأخذ المدخلات ويعالجها وينتج مخرجات لتحقيق الأهداف المؤسسية، يلزم فهم الخصائص المحددة التي سيحتاجها النظام لكي يكون فعالا. فمن حيث متطلبات النظام اللازمة لوضع خطط أمنية لمنظمة متعددة الوكالات في بيئة متغيرة، فإن نظام التخطيط:

- ينبغي أن يكون قادرا على إنتاج النوع المطلوب من الخطط لتحقيق مهمة المناسبة الرياضية. فهل مكونات النظام فعالة من حيث نطاق العمل بالنظر إلى الوقت المتاح؟
- ينبغي أن يكون قادرا، من حيث الموارد البشرية والمادية، على تجهيز كميات كبيرة من العمل ضمن حيز زمني حرج.

- ينبغي أن يكون قادرا على التغلب على التحديات غير المتوقعة التي تتطلب استجابة تُصاغ في وقت وجيز. فوقوع تغييرات للأماكن، ونقص الموارد البشرية، والأعطال التكنولوجية، والخلافات حول توزيع المسؤوليات، وصعوبات التنقل، ومشاكل الصحة العامة، والأحوال الجوية، ما هي سوى أمثلة قليلة على حالات الطوارئ التي يتعين مواجهتها بشكل خلاق.

الرسم البياني 3 – خصائص وعناصر نظام التخطيط الأمني

## العناصر الرئيسية لنظام التخطيط الأمني

ما من نظام للتخطيط الأمني يُراد له أن يكون ناجحا إلا ويلزم له أن يقوم على عدد من العناصر الرئيسية، يرد ذكر أهمها فيما يلي:

### القيادة

تفيد التجربة أن أسلوبين من القيادة متناقضين ولكن متكاملين وعلى نفس القدر من الأهمية، هما القيادة القائمة على العلاقات والقيادة القائمة على إنجاز المهام، جزءان ضروريان من وظيفة القيادة. فالقيادة القائمة على العلاقات تتطلب درجة عالية من الدبلوماسية لتمتين العلاقات مع الشركاء الاستراتيجيين وإبداء الاهتمام باحتياجات القائمين على التخطيط الملزمين بتنفيذ مهام التخطيط الأمني. وأما القائد الذي يميل إلى الاعتماد على إنجاز المهام فهو بحاجة إلى التحفيز على إنجاز المهام والتأكيد عليه من خلال تحديد الأهداف، وضمان الإشراف المناسب، والحرص على بقاء التخطيط في حالة من التركيز وعلى المسار الصحيح. وكلا النوعين من القدرات ضروري لبيئة متغيرة متعددة الشركاء تتجاذبها ضغوط متناقضة ممتدة على مدى فترة طويلة من الزمن.

### الحوكمة الرشيدة

لقد أثبتت الدروس المستفادة من مناسبات رياضية سابقة أن أي مؤسسة معنية بالتخطيط لما تكون كبيرة الحجم ومعقدة فإنه من المهم للغاية أن يكون لديها نظام للحوكمة الرشيدة يضمن امتثال أعضاء المؤسسة للإجراءات والسياسات والعمليات المدرجة في الولاية المقررة. وكما هو موضح في مستهل هذا الدليل، فإن مفهوم الحوكمة الرشيدة يجسد، في جملة أمور، قيم وثقافة احترام التنوع، وحماية حقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين، والشمول، والعمل بنهج بيئي مستدام.

### الموارد البشرية والمادية

يجب على صانعي القرار أن يكونوا عارفين بتعقيد مهمة التخطيط الأمني وبالحاجة إلى إسهامات من أشخاص من ذوي الخبرة والدراية من جميع الجهات صاحبة المصلحة وفي كل مرحلة من مراحل المناسبة الرياضية: المرحلة الاستكشافية، ومرحلة الترشح، ومرحلة التخطيط، ومرحلة التنفيذ العملي.

ولبناء نظام أمني قوي يلزم قدر كبير من البحث لضمان القدرات والإمكانات المناسبة لتلبية الاحتياجات المعروفة والتحديات الناشئة المرتبطة بالرؤية المحددة للمناسبة. ولإنجاح نظام التخطيط، يتعين إجراء عمليات تقييم للاحتياجات من الموارد البشرية والمادية.

ويتعين تحديد العناصر الوظيفية للنظام الأمني باختصاصات محددة تصف الولايات المقررة، وتوزيع واضح للأدوار والمسؤوليات، مع ضمان المساءلة في الوقت نفسه.

وتتألف هذه العناصر، على سبيل المثال لا الحصر، من الأفرقة الاستشارية، وكبار المديرين، وأفرقة التخطيط المشترك للعمليات، وأفرقة الإدارة المتكاملة للمخاطر، وأفرقة إدارة القضايا، وممارسي التخطيط (انظر الرسم البياني 3). وفي الوقت نفسه، أظهرت التجربة أن تعيين أفراد من موظفي التخطيط يعوزهم التدريب والخبرة في هذه الوظائف يهدد بانهيار النظام وارتفاع درجة التوتر وانعدام الثقة في الإدارة والعجز عن الوفاء بالمواعيد النهائية الحاسمة. ولهذه الأسباب، وتمشيا مع اتفاقية سان دوني التي تشترط أن يكون أفراد الأمن مجهزين ومدربين على النحو المناسب (انظر الفصل الخامس المتعلق بالأطر القانونية والمؤسسية)، ينبغي النظر بجدية في توفير التدريب، مع التركيز على مبادئ التخطيط ومتطلباته الخاصة بكل مناسبة من المناسبات الرياضية الكبرى حتى يكون أفراد الأمن، سواء من القطاع العام أو القطاع الخاص، على علم بأدوارهم ومسؤولياتهم وبما هو متوقع منهم.

## تصميم الأمن

تصميم الأمن، أو الهندسة الأمنية، يمكن وصفه بأنه تصميم نظم الأمن التقنية المستخدمة في المناسبات الرياضية الكبرى. وهو جزء من استراتيجية شاملة متكاملة للتخفيف، بحيث ينبغي أن يكون سهل الاستعمال قدر الإمكان وأن يقلل إلى أدنى حد ممكن من الحاجة إلى أمن إضافي للعمليات، ضامنا بذلك أقصى قدر ممكن من الفعالية في المستوى العام من الأمن المحقق في المناسبة الرياضية الكبرى. وبعض عناصر الأمن تكون أكثر كفاءة لما تُنفذها التكنولوجيا الذكية بدلا من أن ينفذها أشخاص. فاستخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لجمع ما يتعلق بالتهديدات من معلومات توجد في المجال العام وعلى وسائل التواصل الاجتماعي، على سبيل المثال، صار جانبا مهما من جوانب الأمن في المناسبات الرياضية الكبرى.

وعملية التصميم الأمني يجب أن تشرع فيها اللجنة المنظمة للمناسبة الرياضية الكبرى، والمثالي أن يكون ذلك في أبكر وقت ممكن من عملية التصميم. ويجب أن يكون المسؤولون عن المخاطر (مثل الحكومة والمجلس المحلي ووزارة الداخلية واللجنة التنظيمية) مسؤولين عن إدارة واستعراض عملية التصميم الأمني في جميع مراحل تصميم المشروع. وينبغي أن تُقام خطوط اتصال واضحة بين الفرع الأمني في اللجنة التنظيمية المحلية وأصحاب المصلحة الرئيسيين المعنيين بالأمن.

### العناصر المشتركة - تصميم الأمن

#### تصميم الأمن الإلكتروني

- نظم المراقبة بالفيديو
- نظم مراقبة الدخول
- نظم كشف الاختراق
- نظم إدارة الأمن
- تصميم الشبكات الأمنية وربطها بالكابلات

#### تصميم الأمن المادي

- سياجات/حواجز
- الوقاية من الانفجارات/المقذوفات
- تدابير التخفيف من مخاطر المركبات المعادية
- المناطق المحصنة

#### تصميم الأمن السيبراني

- يُدرج تصميم الأمن السيبراني ضمن عملية تصميم الأمن الإلكتروني، مثل تصميم الشبكات الآمنة والربط الآمن بالكابلات، وما إلى ذلك. وينبغي إدراج تصميم الأمن السيبراني باعتباره جزءا من عملية تصميم المناسبة الرياضية بوجه عام.

## التكنولوجيا

من منظور تكنولوجي، تكتسي نظم إدارة المعلومات أهمية حاسمة في مرحلة التخطيط للمناسبة ومرحلة تنفيذها ومرحلة ما بعد المناسبة. فالتفاعل بين شبكات الحواسيب والاتصالات يؤدي إلى زيادة كبيرة في القدرات الداخلية في مجالي الاتصالات

وإدارة المعلومات. وتقييم الاحتياجات اللازمة لحيز الممتلكات من حيث أماكن المكاتب والأثاث والنقل والإقامة إنما هو حاجة إضافية من ضمن الاحتياجات من الموارد.

وللتكنولوجيا دور حاضر في كل مناحي الحياة اليومية لمعظم الناس، ولا يختلف الأمر عن ذلك عند الكلام عن الحلول الأمنية للمناسبات الرياضية الكبرى. وقد تبدو معقدةً مهمةُ تقييم المعدات والخدمات التكنولوجية، ومهمةُ الاختيار فيما بينها، وانتهاء باستعمال وتنفيذ ما اختير منها، ورغم ذلك فإنه من الممكن إبقاء الأمور بسيطة من خلال العمل ببعض المبادئ التوجيهية الواضحة والبسيطة. ففي هذا الفرع، نحدد أولا المجالات ذات الصلة التي تضطلع فيها التكنولوجيا بدور حاسم، ثم نعرض على القارئ بعض أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها على كثير من المناسبات الرياضية الكبرى.

عند تقييم حلول تكنولوجيا المعلومات الملائمة للمناسبات الرياضية الكبرى، ينبغي النظر في جميع الخيارات وكل ما هو متاح في ثلاث مجالات متداخلة.

الرسم البياني 4 – مجالات الحلول التكنولوجية

يشمل المجال الأول من مجالات الحلول التكنولوجية الشبكات والأجهزة والتطبيقات الشائعة المتاحة في السوق. ومن ذلك بائعو تكنولوجيا المعلومات ومقدمو الخدمات ومَن يعيدون البيع بعد إضافة القيمة الذين يزودون السوق بالحلول المقدمة من المؤسسة التجارية إلى المستهلك. ثانيا، هناك حلول موجهة لقطاعات معينة وللحكومة، وهي حلول تركز على عمليات محددة مثل النقل والسلامة العامة والمنافع العامة. وأكيد أن معظم الأماكن ذات الباع في استضافة المناسبات الرياضية والترفيهية قد وجهت ولو قسطا من استثماراتها هذه الوجهة. ويشمل المجال الثالث الحلول الخاصة بإدارة المناسبات، مع التركيز على سهولة الاستعمال، ومراقبة الدخول وحماية الهوية، وعمليات مراكز القيادة. وكل مجال من مجالات الحلول مكمِّلٌ للمجالات الأخرى، وإذا أُحسن التخطيط والإدماج بين الحلول، أمكن استعمالها مجتمعة.

ويجب على صانعي القرار أن يركزوا على التكنولوجيات التي جُربت باستفاضة وثبتت جدواها، وأن يبحثوا عن الحلول المتاحة التي نالت رضا المستخدمين. وينبغي للقائمين على التخطيط، متى أمكن، اجتناب تجريب حلول جديدة لم يسبق اختبارها. فالحلول المعروفة، بالإضافة إلى سهولة التعامل معها في الميزانية ووضوح آثارها من حيث التكلفة، لها عملاء استخدموها في مناسبات أخرى يُرجع إليهم ويُتكلم معهم، هم الذين خبِروا بالفعل التعامل مع متطلبات تكييف الحلول مع سياق محلي.

وينبغي، متى أمكن، الاعتماد على تكنولوجيات مفتوحة المصدر ومتوافقة مع أجيال سابقة من التكنولوجيا. فالبرمجيات المفتوحة المصدر برمجيات تكون الشفرة المصدرية المستخدمة لإنشائها متاحة بالمجان للجمهور للاطلاع عليها وتنقيحها وإعادة توزيعها. وخلافا للبرمجيات المغلقة المصدر أو المشمولة بحقوق الملكية، يشجع الترخيص المفتوح المصدر على اتباع نهج مجتمعي مشترك في تطوير الحلول وتوسيع نطاقها وجعلها متوافقة مع أجيال مستقبلية[89]. وتجدر الإشارة إلى أن الحلول المفتوحة المصدر المعَدّة للمناسبات الرياضية الكبرى ينبغي أن تستخدم فقط التكنولوجيات المفتوحة المصدر التي تجري وفق قوالب ومواصفات وإجراءات معهودة. وعلاوة على ذلك، قد لا تخلو من فائدةٍ النماذجُ الهجينة التي تجمع بين التكنولوجيا المفتوحة المصدر والتكنولوجيا المغلقة المصدر، والأمر متوقف على طبيعة الاحتياجات الأمنية وغيرها من الاحتياجات.

## الشركاء المؤسسيون والجهات الراعية

إن الشركاء المؤسسيين والجهات الراعية، مثلما مر في تحليل أكثر تفصيلا في الفصل السادس المتعلق بالتعاون بين أصحاب المصلحة، يؤدون دورا رئيسيا في إنجاز المناسبة الرياضية الكبرى وإنجاحها. وهذا يصدق أيضا على الشبكة الأمنية للمناسبة الرياضية. ولذلك يجب على القائمين على التخطيط الأمني من جهة الحكومة أن يلتزموا إلى أعلى درجة باتفاقاتهم مع الشركاء والجهات الراعية الرئيسية، وأن يحترموا توقعات هؤلاء بالنظر إلى ما يكونون قد بذلوه من استثمارات كبيرة من حيث الخبرة والموارد البشرية والمادية، فضلا عن الاستثمارات المالية. وكثيرا ما توجد فرص مفيدة للجميع للتعاون في الأمور الأمنية لأن معظم الشركاء الرئيسيين لديهم جهاز أمني خاص بهم يضم ممارسين أمنيين ومهنيين في مجال الاستخبارات – غالبا ما يكونون من الموظفين الحكوميين السابقين. ويمتلك الشركاء المؤسسيون أيضا أصولا مادية يمكن تبادلها للنهوض بأهداف/غايات أمنية مشتركة. ولما يكون لدى الشركاء المؤسسيين والجهات الراعية مهنيون أمنيون معتمَدون من ضمن موظفيهم، فإنه ينبغي إدماج أولئك المهنيين في الفريق المناسب من أفرقة التخطيط المشترك للعمليات، كما هو موضح في الرسم البياني 5.

## قنوات الاتصال الاستراتيجي

من المهم أن يتسنى التواصل السلس مع من ينبغي كيفما ينبغي. ولذلك فإن استراتيجيات التواصل الفعال، الداخلي منه والخارجي، عنصر أساسي من عناصر نظام التخطيط. ففي أقصى طرف من طيف هذه الاستراتيجيات، ينبغي أن تكون خطة

89 انظر: https://www.esri.com/news/arcnews/spring11articles/open-source-technology-and-esri.html.

واضحة للاستجابة للحوادث والاتصالات في حالات الأزمات متى وقع حادث أمني كبير؛ وفي الوقت نفسه، يجب أن تكون الاتصالات اليومية ضمن الفرق الأمنية على نفس الدرجة من السلاسة.

## جمع المعلومات الاستخبارية وتبادلها

لقد أصبح لجمع المعلومات الاستخبارية دور متزايد الأهمية في عصر التهديدات الإرهابية التي تستهدف التجمعات الجماهيرية الحاشدة، كما هو الحال في المناسبات الرياضية الكبرى. فمتى كان المراد هو حفظ الأمن في مناسبة رياضية كبرى، كان من المفيد للغاية تبادل المعلومات الاستخبارية والمعلومات الآنية عن طريق قنوات استقر العمل بها تشارك فيها أوساط الاستخبارات الدولية والوطنية، بالإضافة إلى مختلف مستويات أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص المشاركين في حفظ الأمن في المناسبة الرياضية (انظر الفرع المعنون تبادل المعلومات والمعلومات الاستخبارية في الفصل السادس المتعلق بالتعاون بين أصحاب المصلحة). ولدى كثير من البلدان ترتيبات ثنائية أو متعددة الأطراف لتبادل المعلومات، وهذه الترتيبات يجب تفعيلها في وقت مبكر من التخطيط للمناسبة الرياضية الكبرى.

وللاستخبارات دور حاسم في فهم التهديدات وتقييم المخاطر. ففي ضوء المعلومات الاستخبارية تتحدد أولويات الموارد والكثافة النسبية للعمليات الأمنية على نطاق المناسبة الرياضية برمتها. وعلى الرغم من أن شبكات الاستخبارات الحكومية الرسمية تحتل الموقع الأساسي في جمع المعلومات وتوزيعها، فإنه لا ينبغي التقليل من قيمة وعمق القدرات الاستخبارية للقطاع الخاص والشركات، بل ينبغي السعي في طلبها.

ويجب على وكالة الأمن الرئيسية، كما يجب على أصحاب المصلحة الذين يُعنون بالبنى التحتية الحيوية، إجراء تقييمات للتهديدات والمخاطر المحدقة بالأماكن التي تستضيف فعاليات المناسبة الرياضية وبالمواقع الهامة التي لا تجري فيها تلك الفعاليات. وينبغي أيضا جمع المعلومات من البيانات الآنية المفتوحة المصدر عن الأنشطة المشبوهة أو العمليات السرية قبل موعد المناسبة الرياضية بوقت طويل. ويجب أن تنتج مصادر الاستخبارات تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب طوال مرحلة التخطيط للمناسبة الرياضية لضمان تطور الخطط واستراتيجيات التخفيف حتى تواكب التهديدات الأمنية التي تواجه المناسبة الرياضية الكبرى. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك دورة الألعاب الأولمبية لندن 2012، حيث أعدت حكومة المملكة المتحدة منهجية خاصة لتحديد أنواع المخاطر والمستويات النسبية للمخاطر التي كان من شأنها أن تحول دون تنظيم مناسبة رياضية كبرى في جو من الأمن والأمان، وهو ما كان مفيدا في عملية صنع القرار والتخطيط على المستوى الاستراتيجي[90].

وبالنظر إلى أن كثيرا من المناسبات الرياضية الكبرى تستغرق عدة أيام وتجري فعالياتها في أكثر من موقع، تُصادَف تحديات كبيرة في مجالي الأمن والسلامة العامة من حيث تعبئة الموارد والقدرات الكافية في مواجهة عدد كبير من التهديدات الممكنة. وثمة توازن دقيق يتعين على القائمين على التخطيط الأمني تحقيقه بين مفهوم "فتح الأبواب أمام الجميع" والحاجة إلى الحد من المخاطر المتصوّرة قدر الإمكان.

### ◄ استراتيجية التخطيط الأمني المتكامل

يجب أن يكون التكامل جزءا من الاستراتيجية العامة عند التخطيط للمناسبات الرياضية الكبرى. والتحدي هو جعل كيانات متعددة تعمل في وقت واحد من أجل تحقيق رؤية مشتركة، مع احترام ولايات تلك الكيانات وسياساتها وتوجيهاتها في الوقت نفسه.

90 انظر: Olympic Safety and Security Strategic Risk Assessment (OSSSRA), UK Home Office, 2011.

ولهذا السبب، يجب على وكالة الأمن الرئيسية أن تنفذ استراتيجيات ضمن نظام التخطيط لضمان التعاون فيما بين الوكالات وتفادي الصدام المؤسسي وثغرات التخطيط. فقد يكون على سبيل المثال لدى وكالات مختلفة دور الإشراف على البنية التحتية الحيوية التي لها تأثير مباشر على سير العمل في الأماكن (شبكات النقل، والطاقة الكهربائية، والمياه العذبة، والمجاري المائية، وما إلى ذلك). فكيف سيكون الوضع لو أن ملعبا رياضيا انقطعت عنه فجأة الطاقة الكهربائية، أو لو توقفت شبكات النقل الأساسية في خلال فعاليات الألعاب؟

هناك إذن حاجة إلى حماية البنية التحتية الحيوية. ومع ذلك، فإن متطلبات التخطيط أوسع من ذلك لأنها تشمل الوكالات المسؤولة عن حماية الحدود والعمليات الجوية والعمليات البحرية والعمليات البرية.

## التكامل وقابلية التشغيل البيني

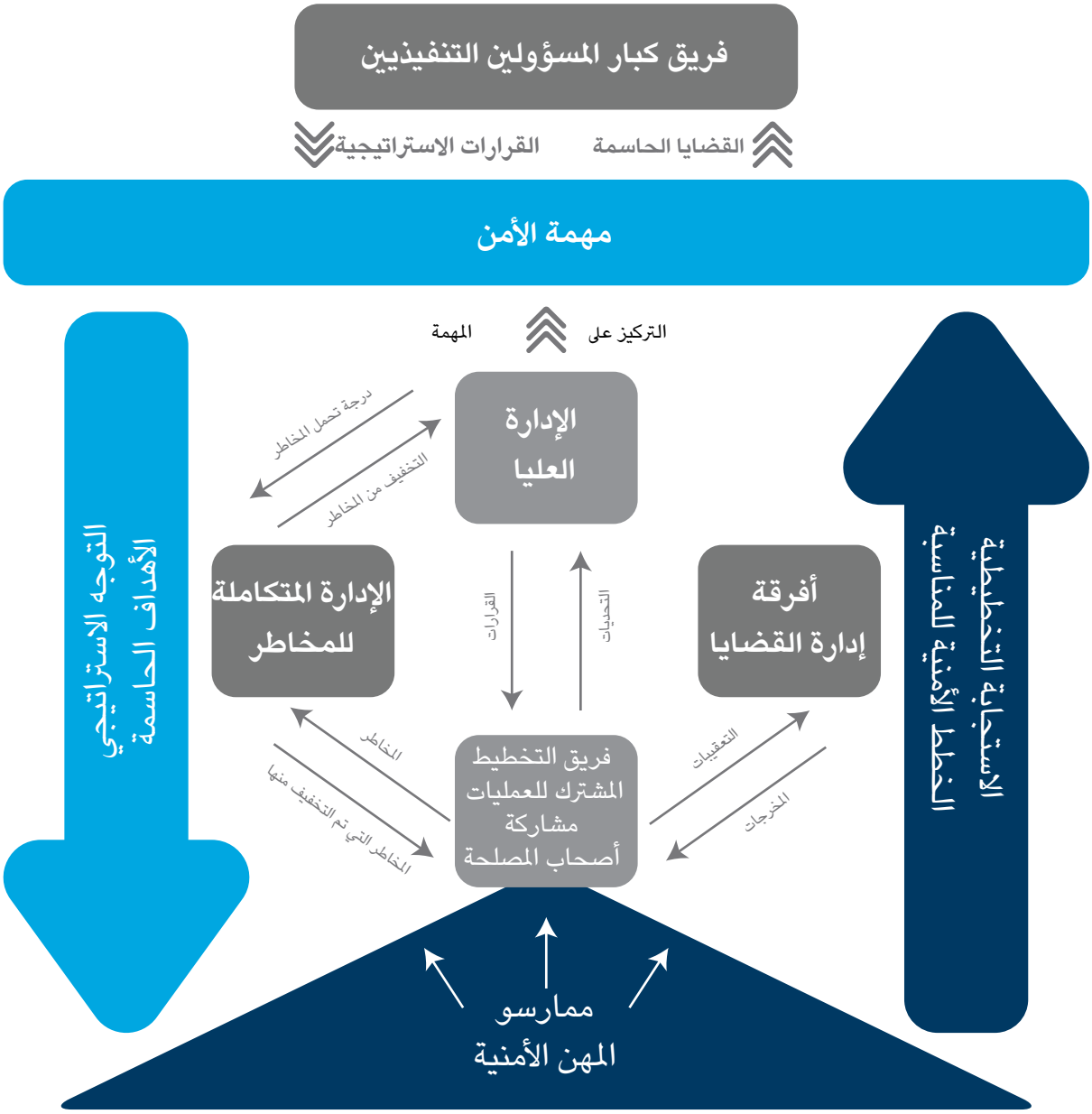
من الأمثلة على الأهمية الحاسمة التي يكتسيها التخطيط المتكامل وقابلية التشغيل البيني الحاجة إلى إدراج المواقع/الأنشطة غير الرسمية في التخطيط الأمني للمناسبة الرياضية. فإن لذلك تأثيرا على الخطط الاحترازية وعلى اختيار المواقع التي يُحتفظ فيها بالأصول بهدف تحريكها بسرعة من أجل التدخل في حالة وقوع حادث ما. والأصول من المعدات المتخصصة والأفراد محدودة، لذلك غالبا ما تكون متاحة لإنجاز مهام مشتركة.

و "المخرجات" في نظام التخطيط المتكامل هي إنتاج خطط مشتركة ومتكاملة ومستقلة قابلة للتشغيل البيني. ولذلك، فإن أي نظام متكامل متعدد المؤسسات يجب أن تكون فيه آلية تكفل أن تكون الخطط قابلة للتشغيل البيني. وترد مناقشة هذه الآلية بمزيد من التفصيل في الفرع 2 المتعلق بأدوات التخطيط (المنجزات المستهدفة).

ويعود للسلطات المضيفة أن تبت في تصميم وتنفيذ النظم الأمنية التي ستطبقها في مناسبتها الرياضية الكبرى. فإنه لا يوجد نظام واحد للتخطيط الأمني يمكن تكييفه مع الظروف في جميع البلدان لأن كل مناسبة رياضية إلا وتختلف عن غيرها باختلاف الفرص والتحديات والتهديدات والظروف الجيوسياسية. كما أن الإشراف الحكومي، والممارسات ذات الدوافع السياسية، والقيود المالية، ودرجة القدرة على تعبئة الموارد البشرية والمادية ضمن الآجال الزمنية المطلوبة، كلها عوامل تؤثر في التخطيط الأمني وتنفيذ الخطط الأمنية. لهذا السبب وجب أن تكون النظم قادرة على التكيف مع التحديات.

الرسم البياني 5 يظهر نظاما مجرّبا ثابت الجدوى للتخطيط الأمني المتكامل يستخدم في التخطيط للمناسبات الرياضية الكبرى. ويتضمن هذا النظام جميع العناصر المشار إليها في هذا الفصل.

# نظام التخطيط الأمني




الرسم البياني 5 – نظام التخطيط الأمني
تمثل المدخلات الاستراتيجية باللون الأزرق الفاتح، بينما تمثل استجابات العمليات التكتيكية باللون الأزرق الغامق

# 2 أدوات التخطيط (المنجزات المستهدفة)

هذا الفرع هو بمثابة دليل استراتيجي لتيسير تخطيط أكثر تفصيلا للوظائف الأمنية الرئيسية. وهو يساعد على تحديد توقعات الميزانية، وثغرات التخطيط، والاحتياجات المادية والاحتياجات من الموارد البشرية. كما يوفر إطارا لتحديد وإدارة فئات الخطط وتطورها من مرحلة التخطيط إلى مرحلة يمكن فيها تنفيذها بنجاح[91]. وأخيرا، فهو يحدد عملية لمراقبة الجودة تساعد على ضمان أن تكون الخطط قابلة للتشغيل البيني وخالية من ثغرات الأداء قبل أن تصبح جزءا من خطة الأمن الرئيسية.

ومثلما ذكر، أصبحت المناسبات الرياضية الكبرى أهدافا للإرهابيين وغيرهم من الجهات الفاعلة الإجرامية؛ ولذلك، فإنها تتطلب خططا أمنية فعالة. وتشمل هذه الخطط على سبيل الذكر لا الحصر تأمين الأماكن، ونظم النقل، والبنية التحتية الحيوية، وعمليات الطوارئ، ودفاعات الأمن السيبراني.

ومن الأهمية الحاسمة لنجاح جميع المناسبات الرياضية الكبرى أن يبدأ التخطيط مبكرا وأن يحقق توازنا بين البنية التحتية الأمنية المادية والجو الناعم للمناسبة. إذ ينبغي أن تكون التدابير الأمنية قوية وفعالة ودائمة دون أن تبدو طاغية أو أن يبدو فيها تهديد. فالوجود الأمني الظاهر للعيان أمر ضروري، لكن ينبغي ألا يجعل الناس ينتابهم شعور بالخوف أو بالقلق الذي لا مبرر له.

وقبل الاستفاضة في توضيح الخطط وعملية وضعها، من المهم إعادة التأكيد على الفرق بين مفهومي السلامة والأمن المترابطين إذ يولدان قدرا كبيرا من الاهتمام من جانب الحكومات واللجان المضيفة وشركاء قطاع الأعمال فيما يتعلق بالمناسبات الرياضية الكبرى. وغالبا ما يستخدم مصطلحا السلامة والأمن باعتبارهما مترادفين ولكنهما يفسران تفسيرا مختلفا بحسب موقع المرء في العالم. ويجب على المخططين أن يفهموا الفرق بين هذين المفهومين الوثيقي الصلة لأنهما أساسيين للاستجابة التخطيطية.

- السلامة، يمكن أن تفهم، في سياق المناسبة الرياضية الكبرى، بمعنى السلامة من الخطر أو انتفاء إمكانية التعرض للإصابة أو الأذى. وتشير تدابير السلامة إلى "حالة ثابتة" تخلق شعورا بالطمأنينة لدى الرياضيين والمتفرجين وموظفي المناسبة. ويجب أن يركز التخطيط للسلامة على تدابير الوقاية والتخفيف للتحكم في الحوادث السلبية العرضية وغير المخطط لها.
- الأمن، يشير، في سياق المناسبة الرياضية الكبرى، إلى وجود تدابير يمكن أن توفر الحماية وتكفل القدرة على الصمود في مواجهة الأذى أو الضرر الذي يحتمل أن ينجم عن قوى معادية ترغب في استغلال مواطن الضعف وإحداث تغيير غير مرغوب فيه. فعلى سبيل المثال، تشكل الهجمات الإرهابية خطرا أمنيا كبيرا على الأهداف غير المحصنة. ويجب أن يركز التخطيط الأمني على الكشف والوقاية والتدخل لحماية المستفيدين (الرياضيون والمتفرجون والموظفون) من الأعمال الكيدية.

91 ما يلي نهج مفاهيمي لوضع الخطط وتطورها استنادا إلى اعتبارات عملياتية مشتركة بين المناسبات الرياضية الكبرى. وهي ليست بمنهجية إعداد خاصة بخطة بعينها.

### أمثلة عن السلامة

- يمكن أن يشكل تخزين المواد الخطرة مثل البنزين المستخدم في مولدات الوقود خطرا جسيما على السلامة إذا تم تخزينها بالقرب من أماكن تواجد الرياضيين أو المتفرجين.
- ينبغي أن تكون هناك أفرقة رعاية صحية طبية محترفة، يساعدها مسعفون، إلى جانب سيارات إسعاف، وأجهزة مزيلة للرجفان، وما إلى ذلك، تتمركز استراتيجيا في مواقع مختلفة للمناسبة.
- ينبغي تحديد مسارات الإجلاء بوضوح وينبغي أن تكون ظاهرة لجميع الموظفين، وينبغي أن تكون هناك لافتات مناسبة لعامة الجمهور.

### مثال عن الأمن

- يجب أن تكون هناك خطة لكشف ومنع أعمال الإرهاب. وتفيد المعلومات الاستخباراتية الدقيقة والحسنة التوقيت والعمليات السرية والأمن السيبراني وتأمين المحيط في مكافحة لا أعمال الإرهاب فحسب، بل أيضا الأعمال المتعمدة الأخرى مثل الاحتجاجات العنيفة وتدمير الممتلكات (انظر الفصل الخامس بشأن الأطر القانونية والمؤسسية).

## فئات الخطط

مثل المصانع التي يمكن أن تصنع منتجات مختلفة بوتيرة سريعة على نحو معقول، يمكن اعتبار نظم التخطيط "مصانع" تعد مخططات قابلة للتنفيذ. وفيما يتعلق بإعداد أو وضع الخطط الأمنية للمناسبات الرياضية الكبرى، هناك اعتباران تخطيطيان رئيسيان.

أولا، يجب أن تستجيب الخطط للاحتياجات الأمنية في برنامج المناسبة (مثل نطاق البرنامج، وما سيحدث ومتى وأين، والمدة الزمنية، والطبيعة المحددة لفرادى أنشطة البرنامج). ثانيا، من الضروري إجراء تقييمات للتهديدات التي تحيق بأمن الرياضيين والمتفرجين والموظفين الحاضرين في المناسبة. ويجب أن يكون هذان الاعتباران باستمرار مناط التركيز وموضع الاهتمام مع تطور الخطط من مرحلة التكوين المبكرة وطيلة مرحلة التخطيط إلى أن تعتبر الخطط جاهزة للتنفيذ.

ويتمثل جانب آخر من جوانب تخطيط المناسبة الرياضية الكبرى في الحجم الهائل للخطط اللازمة لتلبية الاحتياجات الأمنية المتنوعة. ولهذا السبب، من المفيد تصنيف الخطط التي لها هدف مشترك في مجموعات أو فئات. وفئات الخطط هذه متكاملة ومترابطة من حيث الهدف العملياتي. وتوفر فئات الخطط نهج إدارة منهجية يساعد في ضمان قابلية التشغيل البيني وتحليل الثغرات واستخدام الموارد بفعالية أكبر.

وتؤثر السياسة الحكومية أو الضغوط الاقتصادية أو الحقائق الجغرافية أو مستويات التهديد على كيفية تصنيف المخططين للخطط. ولغرض هذا الفصل، نصنف الخطط من خلال العناوين التالية:

- **خطط العمليات:** خطط لها طابع تكتيكي أكثر، توضع لحماية أو تأمين مناطق معينة مثل الأماكن وسواها من المواقع. وتشمل أيضا خططا متخصصة تتطلب وظائف محددة، مثل الأمن السيبراني، والنقل، والاعتماد، والنظام العام، ومكافحة الإرهاب.
- **خطط الدعم:** توضع لتوفير اللوجستيات والموارد المناسبة ليتسنى تنفيذ خطط العمليات. وقد تشمل خطط الدعم، على سبيل المثال لا الحصر، الأمن الخاص، والاتصالات، واللوجستيات، وتعبئة الموارد البشرية، ونقل المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات.
- **الخطط الاحترازية:** توضع لإدارة التغييرات أو التعديلات المتعلقة بالسلامة والأمن خلال فترة المناسبة أو مرحلة التنفيذ. وهي مكملة لخطط العمليات وخطط الدعم.
- **خطة الأمن الرئيسية:** هي مزيج من مختلف فئات الخطط. ويجب أن تصبح خطة الأمن الرئيسية أيضا جزءا من خطة المناسبة الرياضية الكبرى الأوسع نطاقا.

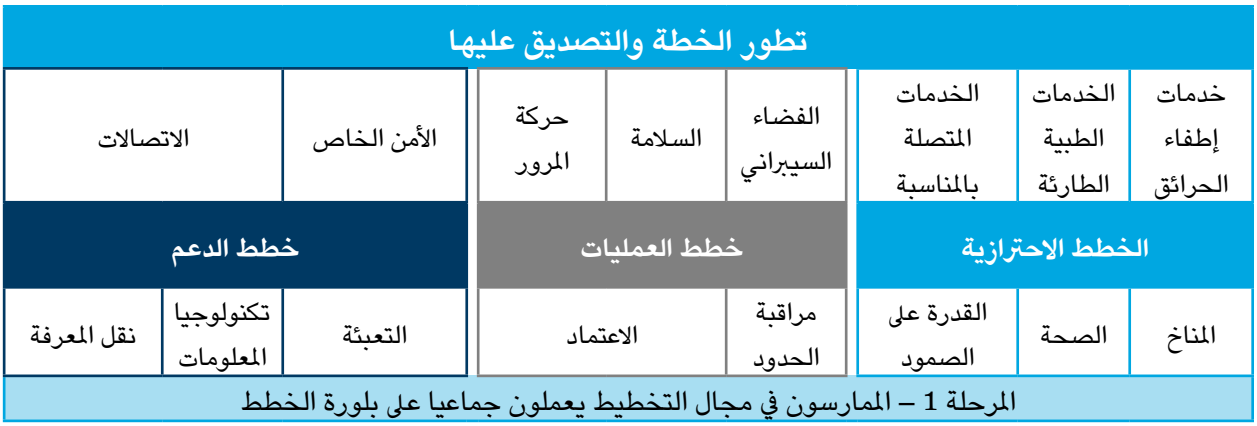
## عملية من ثلاث مراحل

فيما يلي عملية من ثلاث مراحل تصف كيفية تطور الخطط من المرحلة الأولى (المرحلة الأساسية) إلى المرحلة الثانية (عملية التصديق) إلى المرحلة الثالثة (تمارين التأكيد). وتفضي هذه العملية إلى "حالة جاهزية" الخطط للتنفيذ خلال المرحلة التشغيلية.

### المرحلة الأولى (المرحلة الأساسية)

في هذه المرحلة، يعمل الممارسون في مجال التخطيط جماعيا على بلورة خططتهم الفردية في علاقتها بالدور الموكل إلى منظمتهم في الإطار الأمني العام. وفي هذا السياق، يقوم المخططون بمواءمة أنشطتهم لدعم الأهداف الحاسمة للمهمة والقيم الأساسية التي تقوم عليها. وفي هذا الوقت، تكون الخطط في مرحلة تكوينية أو أساسية، إذ لم تخضع لعملية تصديق مشتركة بين الوكالات (انظر الرسم البياني 6).

ولأغراض الإيضاح، تورد هنا بعض الخطط الأكثر أهمية، باستخدام نفس الفئات المبينة في الرسم البياني 8، وهي خطط العمليات، وخطط الدعم، والخطط الاحترازية. ومع التقدم في عملية وضع الخطة ستتبدى أكثر أوجه الترابط فيها.




الرسم البياني 6 – تمثيل مرئي للمرحلة الأولى أو المرحلة الأساسية

يحدد بعض مواضيع التخطيط المرتبطة بفئات التخطيط الثلاث. وتمثل الخطط المدرجة تحت هذه العناوين حجما أكبر من الخطط المتصلة بكل فئة.

## خطط العمليات

يجب أن تتسم خطط العمليات بما يكفي من المرونة للسماح للجمهور بالوصول إلى جميع الأماكن للمشاركة كمتفرجين في المناسبة الرياضية الكبرى مع تطبيق تدابير أمنية كافية في الوقت نفسه لحماية الرياضيين والجمهور على حد سواء من أي شخص ينوي التسبب في اضطراب أو ضرر أو إرهاب في المجتمع. وينبغي أن تكون واسعة النطاق وأن تشمل مكونات جوية وأرضية وبحرية وأن تركز على الردع والتدخل لمنع الأعمال الكيدية التي يقصد بها إلحاق ضرر أو أذى جسيمين بالناس وتدمير ممتلكات. ومثلما ذكر، يجب أن تستند هذه الخطط إلى متطلبات البرنامج وتقييمات المخاطر والتهديدات.

وفيما يلي قائمة ببعض أبرز الاعتبارات التي يجب أن تراعي لدى وضع خطط العمليات في المرحلة الأساسية.

### إدارة النقل وحركة المرور

إن شبكة نظم النقل العام مكشوفة وغير محمية في جلها، ما يجعلها أهدافا جذابة للمجرمين والإرهابيين. ويمكن لهجوم كبير على حيز واحد من نظام النقل، في أسوأ السيناريوهات، أن يؤدي إلى إغلاق الشبكة بأكملها، ما يؤثر على المناسبة الرياضية الكبرى سواء كانت الأماكن الفعلية مستهدفة أم لا.

### إدارة حركة مرور المركبات

وإدارة حركة مرور المركبات هي أحد العناصر المرتبطة بالمناسبات الرياضية الكبرى التي يتم فحصها عادة. وغالبا ما يعزى الازدحام المروري والالتفافات وإغلاق الطرق إلى المناسبة الرياضية الكبرى بسبب الحجم الكبير من المتفرجين والعبء الناشئ عن البنى التحتية الداعمة المصاحبة للمناسبة. ويجب على المخططين الأمنيين العمل مع مسؤولي النقل ومهندسي حركة المرور والمرافق العامة وخدمات إطفاء الحرائق والخدمات الطبية الطارئة وغيرها، لضمان ألا يتعرض المتفرجون وألا تتعرض الأعمال التجارية والمجتمع ككل إلا للحد الأدنى من الاضطراب في حياتهم اليومية خلال المناسبة. وقد يتم اتخاذ قرارات بإغلاق شوارع وبإيقاف العبور مؤقتا أو تغيير مسار حركة المرور أو تغيير الأمور الروتينية المحلية العادية لأسباب تتعلق بالسلامة أو الأمن. ومن الأهمية بمكان أن يكون الأثر الناجم عن هذه التعديلات متناسبا وأن يبقى فقط ما دام الأمر يستلزم ذلك حقا.

ومن الموصى به أن يفكر المخططون في إنشاء:

- مسارات مخصصة للمناسبة على الممرات الطرقية.
- محطات تحميل وتفريغ للمواد في ظل وجود مناطق كافية للفحص الأمني، ومناطق لركوب الحافلات والنزول منها.
- مواقف لسيارات المتفرجين بعيدا عن الأماكن التي يمكن أن يتم فيها الفرز المسبق لحاملي التذاكر ونقلهم بالحافلات إلى عين المكان.

ويمكن لقطاع الأعمال التجارية أيضا أن يساعد في تخطيط أمن النقل، حيث أن العديد من الشركات الخاصة لديها بنى تحتية للسلامة والأمن تم صقلها وتتسم بطابع احترافي، ويمكن استخدام هذه البنى التحتية لدعم الإطار الأمني الأوسع نطاقا للمناسبة الرياضية الكبرى. ويمكن أن تكون الشركات شركاء أمنيين فعالين وينبغي النظر في إدماجها في الأفرقة العاملة المشتركة كلما كان ذلك مناسبا.

### الأمن السيبراني

بما أن المنظمين يعتمدون اعتمادا كبيرا على التكنولوجيا لتنظيم مناسبة ناجحة، فإن البنية التحتية الحيوية للمعلومات وغيرها من الشبكات التي تشغل في الفضاء السيبراني معرضة بشكل خاص لمختلف أشكال الهجمات التي تنشأ عن الجهات الفاعلة من الدول ومن غير الدول. وبناء على ذلك، يلزم وضع استراتيجية واسعة للدفاع السيبراني (انظر الفصل الخامس بشأن الأطر القانونية والمؤسسية).

وينبغي أن تكمل خطة دفاع الأمن السيبراني في المناسبات الرياضية الكبرى هياكل وكالات الأمن السيبراني الوطنية القائمة والشراكات الدولية الموجودة لمكافحة الجرائم السيبرانية وأن تستفيد منها إلى أقصى حد. وينبغي أن يتألف فريق الأمن السيبراني المتكامل للمناسبة الرياضية الكبرى من أخصائيين أمنيين موثوق بهم من الحكومة والقطاع الخاص في مجال تكنولوجيا معلومات إدارة المعلومات، فضلا عن محققين في مجال إنفاذ القانون. ويتعين عليهم جميعا وضع وتنفيذ خطة شاملة للتعامل مع الهجمات السيبرانية، استنادا إلى قدرات "الكشف والاستجابة والتعافي". وينبغي أن تتضمن هذه الخطة آلية دفاعية خاصة بالحواسيب والخوادم والأجهزة المحمولة والنظم الإلكترونية وغيرها من مكونات الشبكة.

### الاعتماد

يمكن اعتبار الاعتماد حجر زاوية للأمن وخط الدفاع الأول. ومن الأهمية بمكان أن تكون لدى المسؤولين الحكوميين واللجنة التنظيمية المحلية وشركاء قطاع الأعمال والمشاركين فكرة جيدة عن مدى تأثير أوجه القصور أو الانهيار في عملية الاعتماد على نجاح المناسبة الرياضية الكبرى أو فشلها. بل يمكن أن يكون لها تأثير على سمعة البلد المضيف على الصعيد الدولي بعد فترة طويلة من انتهاء المناسبة الرياضية الكبرى، إذا وقعت أخطاء في الاعتماد تتجاوز الخلل العرضي.

والغرض من الاعتماد هو تحديد الأشخاص وأدوارهم في المناسبة الرياضية الكبرى وتوفير سبل الوصول اللازمة لهم لأداء أدوارهم. وليس الاعتماد علامة على الامتياز أو المركز؛ إنه أداة عمل أساسية لإدارة أعداد كبيرة من الأفراد المشاركين في مناسبات رياضية وتسهيل تحركاتهم بطريقة آمنة ولكن مرنة أيضا.

إن الاعتماد:

- يكفل أن يكون الأشخاص المؤهلون والمستوفون للشروط على النحو الواجب هم وحدهم الذين يحق لهم المشاركة في المناسبة الرياضية الكبرى أو أداء المهام والوظائف الرسمية؛
- يقصر وصول الأفراد على المناطق التي يحتاجون إليها لأداء مهامهم الرسمية ويبقى الأفراد غير المأذون لهم خارج المناطق الآمنة ومناطق العمليات؛
- يحمي من المخاطر الأمنية من خلال التحري عن سوابق جميع الأفراد الذين يتقدمون بطلبات.

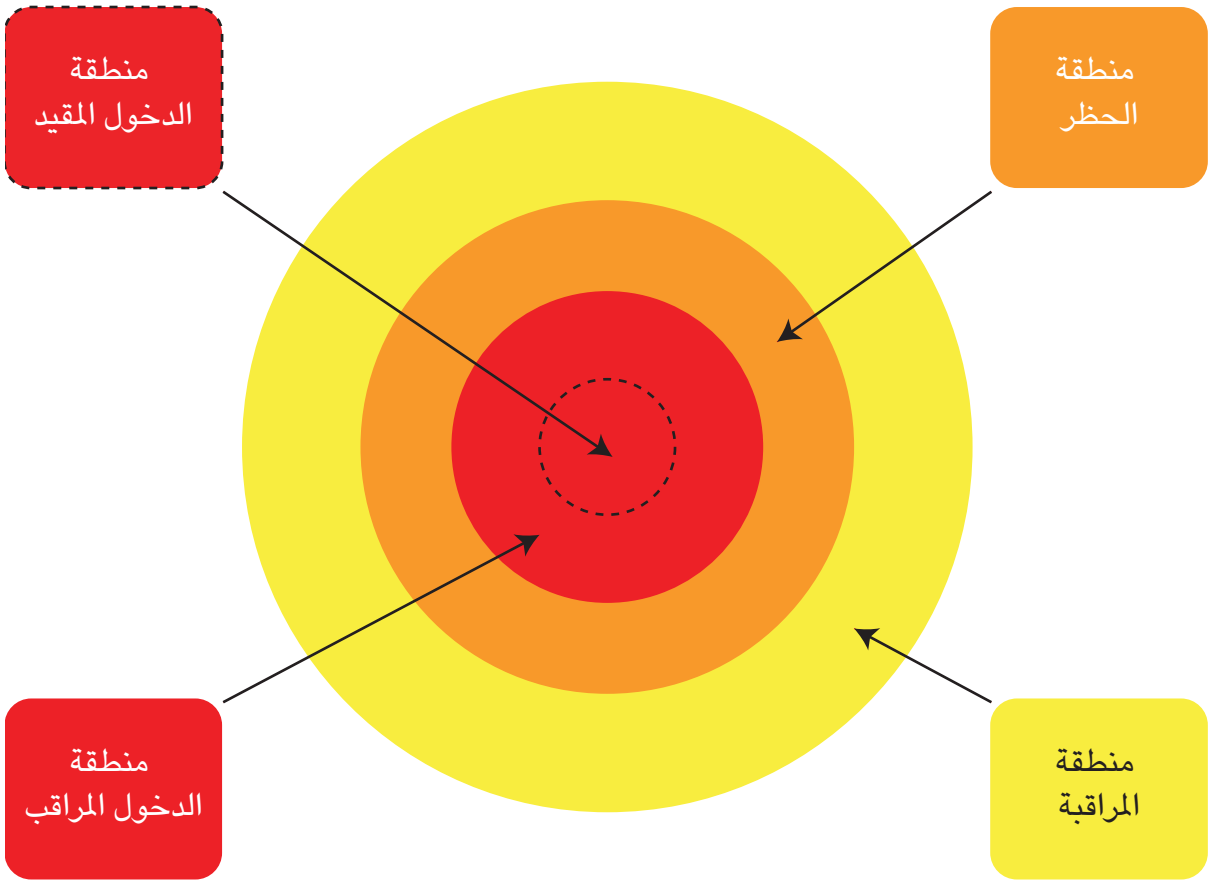
وتوفر عملية الاعتماد إطارا لضمان ملء طلبات الاعتماد بدقة، وفحص الأشخاص، الذين يلزم حصولهم على الاعتماد، حسب الأصول عن طريق عمليات التحري عن السوابق التي تضطلع بها دوائر إنفاذ القانون، وعدم حصول الأشخاص غير المأذون لهم على الاعتماد. وتشمل المنصات المستخدمة في عملية الاعتماد بيانات اعتماد الدخول (بطاقة الهوية) التي غالبا ما ترتبط بالعديد من الوظائف اللوجستية في المناسبة الرياضية الكبرى. وبالإضافة إلى منح حقوق الدخول، عادة ما يشار إلى بيانات اعتماد الدخول بشفرات شريطية ويمكن استخدامها للحصول على وجبات الطعام والاستفادة من الإقامة والنقل. ويتم تضمين ميزات الأمان في بطاقات الهوية مثل معرف التردد الراديوي، والتعرف البيومتري، ومنارات بلوتوث المنخفضة الطاقة وتكنولوجيا النظام العالمي لتحديد المواقع.

### أمن الأماكن وسواها من المواقع

ينبغي مراعاة نهج متعدد الطبقات لحماية أماكن تنظيم المناسبة الرياضية الكبرى.

## مكان تنظيم المناسبة الرياضية الكبرى – المناطق الأمنية

تتكون المناطق الأمنية من حلقات الأمن المتحدة المركز حول موقع المناسبة الفعلي،
إضافة إلى الدرع الأمني العمودي (منطقة حظر الطيران)




الرسم البياني 7 – طبقات أمن المكان (المناطق)
يشرح تكوين حلقات الأمن المتحدة المركز الموصى بها لحماية أماكن المناسبة الرياضية الكبرى،
وإلى حد أقل، سواها من المواقع الموجودة في المجال الحضري المحيط.

يوضح الرسم البياني 7 طبقات الحماية ونوع تغطية الحماية الأمنية التي توفرها كل طبقة لمكان تنظيم مناسبة رياضية كبرى. وينبغي نشر أفراد شرطة وأمن خاص يتمركزون في مواقع استراتيجية داخل المكان وفي محيط المكان الخارجي وفقا للواجبات والمسؤوليات المنوطة بهم لضمان تغطية الحماية الأمنية.

- **منطقة الدخول المقيَّد:** تشير إلى ميادين اللعب التي لا يتاح الدخول إليها سوى للأشخاص المؤهلين، مثل طواقم صيانة الميادين، والعاملين في التلفزيون/وسائط الإعلام، والمشرفين على تسيير اللعب والميدان، والحكام، والأطباء، وفرق الإسعافات الأولية، واللاعبين، وأفراد الأمن. وتشمل هذه المنطقة أيضا غرف تغيير ملابس اللاعبين أو الرياضيين والمرافق الطبية ومناطق طواقم الصيانة. ويتعين أن يكون الدخول إلى هذه المنطقة مقيدا للغاية.
- **منطقة الدخول المراقب:** تشير إلى المحيط الداخلي، الذي يشمل منطقة الجلوس في الملعب والمناطق الموجودة داخل ملحقات الملعب حيث يمكن العثور على البائعين والمطاعم. وعادة ما توسع ملحقات المناسبة موقع المكان الفعلي بشكل كبير لمراعاة حيز البث الإذاعي والإعلام التلفزيوني إضافة إلى أنشطة الرعاية. ويجب إجراء الفحوصات الخاصة بمنطقة فحص المركبات وتلك الخاصة بمنطقة فحص الراجلين قبل دخول أي مركبات (لخدمة أو فريق أو مسؤول) أو راجلين إلى منطقة الدخول المراقب. وتشمل المسؤوليات الأمنية داخل هذه المنطقة حماية الأرواح، وضمان منع تخريب المعدات، وردع أي سوء سلوك سلبي أو تهديد آخر داخل المنطقة التي يوجد فيها المكان.
- **منطقة الحظر:** تشير إلى المناطق المحاذية تماما لمكان الملعب أو المحيط الخارجي. وتتمثل المهمة الرئيسية لأفراد الأمن في كفالة الإدارة السليمة للحشود وحظر أي نشاط إجرامي.
- **منطقة المراقبة:** هي منطقة الملك العام خارج منطقة الحظر. وتتمثل المهمة الرئيسية للأفراد المنتشرين في هذه المنطقة في القيام بأنشطة منتظمة لحفظ الأمن والسلامة العامة مع رصد وتحديد أي نشاط غير عادي أو مشبوه يمكن أن يعيق حسن سير المناسبة والتصدي له.

### نشر معدات المراقبة واستخدامها

ينبغي أن تكمل عمليات نشر الموارد البشرية بأجهزة مثبتة استراتيجيا لكشف التسلل إلى المنطقة المحيطة وأنظمة كاميرات الدوائر التلفزيونية المغلقة (360 درجة)، بما يسمح بالمراقبة ورصد التسلل آنيا. ومثلما أبرز في الفصلين الخامس والسادس بشأن الأطر القانونية والمؤسسية والتعاون بين أصحاب المصلحة، فإنه ينبغي دائما عند نشر واستخدام معدات المراقبة أخذ تأثيرها المحتمل على حقوق الإنسان في الاعتبار الواجب، لا سيما في ضوء التشريعات المعمول بها لحماية البيانات والحق في الخصوصية. وينبغي أن ينظر المخططون في استكشاف فرص إقامة شراكات بين القطاعين العام والخاص لشراء معدات المراقبة ونشرها. وغالبا ما تكون لشركات التكنولوجيا علاقات ارتباط باتحادات رياضية دولية أو لجان تنظيمية محلية ويمكن التفاوض على ترتيبات للرعاية العينية عندما تسمح لوائح المشتريات العامة بذلك.

### مراقبة الحدود

يجب على مخططي الأمن في المناسبة الرياضية الكبرى أن يكفلوا أن يتضمن عنصر خطة العمليات هذا وصلة مباشرة بخدمات الحدود وسلطات الهجرة الوطنية. وضمان الأمن الفعال على الحدود جزء لا يتجزأ من أي استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لمكافحة الإرهاب ويتطلب عملا جماعيا من جانب الدول والمنظمات الدولية والإقليمية ذات الصلة. فعلى سبيل المثال، أثبتت استراتيجيات الإدارة المنسقة للحدود، التي تتطلب تنسيقا وثيقا بين السلطات المختصة في المواقع الحدودية، في كثير من الحالات أنها أداة فعالة للغاية لإدارة الحدود الوطنية.

## خطط الدعم

خلال المرحلة الأولى (المرحلة الأساسية)، يتعين وضع خطط الدعم بهدف تحديد اللوجستيات والموارد المناسبة ليتسنى تنفيذ خطط العمليات. وقد تشمل خطط الدعم، على سبيل المثال لا الحصر، الأمن الخاص، والاتصالات، واللوجستيات، وتعبئة الموارد البشرية، ونقل المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات.

### دور الأمن الخاص

لقد أصبح من الشائع أن نرى أفراد الأمن الخاص يؤدون بعض الواجبات المحددة خلال المناسبات الرياضية الكبرى في جميع أنحاء العالم، تحت إشراف وكالة الشرطة الرئيسية في المناسبة الكبرى. وقد ثبت نجاح استخدام الأمن الخاص، الذي يكمل مهام وكالة الشرطة الرئيسية وشركائها من الشرطة وجهاز الأمن العسكري. وهو يتيح لقوات الأمن الرسمية التركيز على ولاياتها الأمنية الأساسية ويوفر تغطية أمنية أكثر كفاءة خلال المناسبة[92]. ويصبح أفراد الأمن الخاص، فضلا عن المضيفين والمتطوعين الأمنيين، "عناصر مضاعفة للقوة" دعما لولاية السلامة والأمن في المناسبات الرياضية الكبرى.

ومع ذلك، لضمان المزامنة الكاملة بين وكالات الأمن الخاص ووكالة الشرطة الرئيسية، يجب مراعاة عدة عناصر:

- يجب تعيين أفراد أمن خاص قبل ستة أشهر على الأقل من بداية المناسبة الرياضية الكبرى، ويجب الانتهاء من التحري عن سوابق كل مرشح قبل التعيين.
- ينبغي أن يتلقى أفراد الأمن الخاص تدريبا ملائما وشاملا وأن يحصلوا على شهادة لأداء واجباتهم.
- يجب أن يشارك أفراد الأمن الخاص في "تدريبات اختبارية" أو في مناسبات اختبارية تنظم قبل المناسبة الرياضية الكبرى تحت الرقابة الإشرافية لوكالة الشرطة الرئيسية.
- يجب أن يظل أفراد الأمن الخاص متعاقدين طوال مدة المناسبة الرياضية الكبرى. وينبغي أن يتضمن العقد حوافز كافية تضمن عدم مغادرة أفراد الأمن الخاص للالتحاق بصاحب أعلى عطاء يبحث في آخر لحظة تماما عن موظفين إضافيين للمناسبة. ويمكن أن تكون مكافآت المدة حافزا للاحتفاظ بموظفين مؤقتين.
- ينبغي إشراك أفراد الأمن الخاص في التخطيط الاحترازي، حيث تدمج إجراءات محددة لأفراد الأمن التابعين لهم.

### استراتيجيات الاتصال ووسائل التواصل الاجتماعي

مثلما أبرز أيضا في الفصل السادس بشأن التعاون بين أصحاب المصلحة والفصل الثامن بشأن استراتيجيات الاتصال، فإن وجود استراتيجية اتصال قوية أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مناسبة رياضية كبرى. وينبغي أن يكون الهدف من هذه الاستراتيجية بناء ثقة الجمهور في التدابير الأمنية والمحافظة عليها، والتفاعل بصورة شفافة وفي الوقت المناسب مع وسائط الإعلام، مع حماية سلامة العمليات الأمنية، وكفالة الاتصالات الحسنة التوقيت داخليا وخارجيا.

ومن الموصى به إنشاء فريق متكامل للاتصال الأمني يتولى مسؤولية نشر المعلومات ومعالجة قضايا الاتصال/وسائط الإعلام التي قد تؤثر على أمن المناسبة الرياضية الكبرى. وينبغي أن يضع هذا الفريق وينفذ استراتيجية منسقة ومتكاملة للاتصال الخارجي ووسائل التواصل الاجتماعي لإيصال رسائل واضحة وشفافة ومتسقة ومنسقة في الوقت المناسب إلى جميع المعنيين والمتأثرين بالمناسبة الرياضية الكبرى.

92 Addressing the role of private security companies within security sector reform programmes؛ انظر: https://www.files.ethz.ch/isn/39540/PSC_report.pdf.

### تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعلومات

يتطلب حجم تخطيط المناسبة الرياضية الكبرى وتعقيده وطبيعته المتقلبة أن تكون هناك منصة قوية وآمنة لإدارة البيانات ونقلها. وتتطلب ثورة البيانات الجارية أن تكون لدى شركاء المناسبة الرياضية الكبرى بيئة حديثة وموثوقة ومتيسرة وقابلة للتشغيل البيني لتكنولوجيا المعلومات لإدارة المعلومات تتيح تناقل المعلومات والبيانات في إطار تعاوني وآمن. وينبغي أن تعتمد المنصة التي ستستخدم في بداية عملية التخطيط وأن تكون مرنة بما يكفي لاستيعاب التحسينات الأمنية خلال دورة التخطيط المتعددة السنوات. ويجب أن تتوفر في المنصة تدابير قدرة حمائية ذات تركيز على حماية البيانات الحساسة، ودفاعات متعددة الطبقات للحد من التعرض للتهديدات السيبرانية المذكورة سابقا في هذا الفصل، ويجب أن تمتلك المنصة أيضا مكونا تثقيفيا سهل الاستخدام يركز على زيادة الوعي الأمني.

## الخطط الاحترازية

يلزم وضع خطط احترازية للتعامل مع التغييرات البسيطة في الجداول الزمنية للمناسبات، وكذلك للتعامل مع حالات أكثر دينامية مثل الأحداث المحتملة المتعلقة بالسلامة أو الأمن ذات المخاطر العالية، مثل الحرائق، والأحوال الجوية القاسية، والكوارث الطبيعية أو الأخطار الصحية، والأوبئة.

وينبغي أن تتضمن الخطط الاحترازية نهجا شاملا "للتصدي لجميع الأخطار" يكفل استجابة منسقة ومنظمة لأي حالة طوارئ قد تحدث أثناء المناسبة. ولا يحتاج مخططو الأمن إلى وضع خطط احترازية متكاملة قوية فحسب، بل أيضا إلى التأكد من وجود نظم إدارة مصممة لتنفيذ الاستجابات الفعالة والتحكم فيها. ويجب مراعاة استمرارية الأعمال والقدرة على الصمود في جميع الخطط الاحترازية. وفيما يلي مثالان عن بعض المجالات المواضيعية التي تتطلب خططا احترازية.

### الخطط الاحترازية الصحية

كانت الشواغل الصحية العالمية سائدة خلال تخطيط العديد من المناسبات الرياضية الكبرى وعملياتها. وانتشار سلالة انفلونزا الطيور H5N1 السريعة التحور في العالم في عام 2006 قبل دورة الألعاب الأولمبية الشتوية في تورينو بإيطاليا؛ وتفشي وباء فيروس زيكا قبل دورة الألعاب الأولمبية الصيفية لعام 2016 في ريو بالبرازيل؛ وتفشي جائحة كوفيد-19 (فيروس كورونا) التي تسببت في تأجيل دورة الألعاب الأولمبية الصيفية لعام 2020 في اليابان كلها أمثلة عن الشواغل الصحية التي أثرت على المناسبات الرياضية الكبرى. ويمكن أن يتأثر المتفرجون والرياضيون وكامل القوى العاملة في المناسبة الرياضية الكبرى سلبا بعدة أنواع من الشواغل الصحية، بدءا من تسمم غذائي محلي إلى تفشي مرض على نطاق أوسع.

## توصية منظمة الصحة العالمية بشأن كوفيد-19 (29 أيار/مايو 2020)

ينبغي أن يستند أي قرار بتقييد تجمع حاشد أو تعديله أو تأجيله أو إلغائه أو المضي قدما في عقده إلى عملية صارمة لتقييم المخاطر، تصمم خصيصا للمناسبة. وينبغي أن تضطلع بتقييم المخاطر سلطات الصحة العامة المحلية والوطنية ومنظمو المناسبة بمساهمة من السلطات المعنية (الطوارئ والنقل والسلامة والأمن، وما إلى ذلك)، استنادا إلى الاعتبارات التالية:

- السياق المعياري والوبائي الذي تنظم فيه المناسبة – اللوائح القائمة في البلد المضيف بشأن تدابير الصحة العامة والتدابير الاجتماعية لمكافحة انتشار كوفيد19-، التي تعكس كثافة انتقال العدوى في المنطقة.
- تقييم عوامل الخطر المرتبطة بالمناسبة - تقييم احتمال أن تساهم المناسبة في انتشار كوفيد-19 وأن يتجاوز هذا الانتشار قدرة الخدمات الصحية.

- القدرة على تطبيق تدابير منع المخاطر ومكافحتها – القدرة على تنفيذ الإجراءات التي يمكن أن تقلل من المخاطر المرتبطة بالمناسبة.

الخطر العام المرتبط بتجمع حاشد هو نتيجة عملية تتضمن (أ) خطر تعاظم انتقال عدوى كوفيد19- المرتبط بالمناسبة، والعبء المتوقع أن يقع من جراء ذلك على النظام الصحي و (ب) قدرة السلطات الصحية ومنظمي المناسبة على منع هذه المخاطر ومكافحتها[93].

المصدر: *World Health Organization, Key planning recommendations for mass gatherings in the context of COVID-19, Interim guidance 29 May 2020*؛ انظر: *https://www.who.int/publications/i/item/10665-332235*.

## الخطط الاحترازية لإدارة السلامة

إدارة السلامة مسؤولية عامة يتقاسمها جميع أصحاب المصلحة المشاركين في المناسبات الرياضية الكبرى. وفي حين أن المسؤولية الرئيسية عن السلامة في المناسبات المنظمة، التي تقام داخل الملاعب أو خارجها، ينبغي أن تقع على عاتق الجهة المنظمة الرئيسية للمناسبة، فإن دور ترتيبات التنسيق الوطنية حاسم في توفير أطر تشريعية وتنظيمية واضحة لا لبس فيها تمكن لموظفي السلامة وتجعلهم قادرين على الوفاء بواجباتهم بفعالية.

وتحقيقا لهذه الغاية، ينبغي تصميم وإيجاد بنية تحتية وطنية متعددة الجوانب للسلامة بحيث:

- يوضح الإطار القانوني والتنظيمي والإداري أدوار ومسؤوليات الجهة المنظمة وموظفي السلامة في الملاعب والشرطة وخدمات الطوارئ الأخرى.
- يلزم الإطار القانوني والتنظيمي والإداري موظفي السلامة في الملاعب (بالنيابة عن الجهة المنظمة و/أو إدارة الملاعب) بتوفير بيئة آمنة في الملاعب لجميع المشاركين والمتفرجين.
- ينبغي أن توفر الملاعب بيئة حاضنة يشعر فيها جميع المجتمعات والناس عامة بالارتياح وأن تتوفر فيها، في جملة أمور، مرافق الصحة والمرطبات المناسبة إلى جانب ترتيبات مشاهدة جيدة لجميع المتفرجين (بمن فيهم الأطفال والمسنون والمعوقون).
- يوضح الإطار القانوني والتنظيمي والإداري أدوار ومسؤوليات كل من السلطات البلدية والشرطة وخدمات الطوارئ الأخرى والجهة المنظمة فيما يتعلق بالمناسبات التي تقام في الأماكن العامة خارج الملاعب[94].

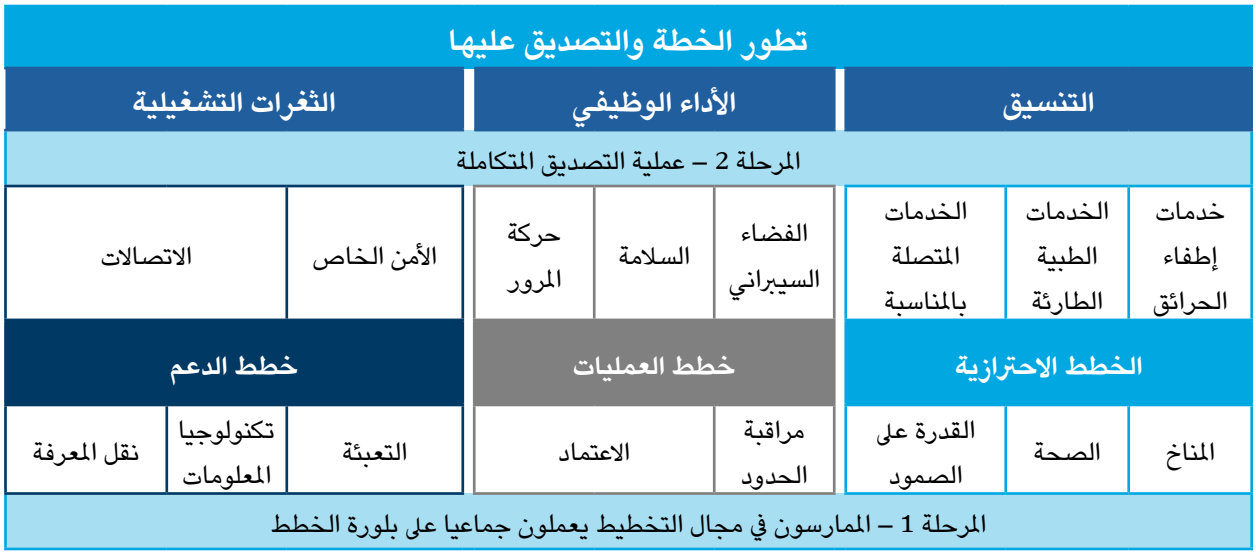
## المرحلة الثانية (التصديق على الخطة)

حتى هذه اللحظة، كانت الخطط في مرحلة التكوين أو النشوء حيث كان جميع أصحاب المصلحة يصوغون خططا تستند إلى الأهداف الحاسمة في المهمة والقيم الأساسية التنظيمية. وكما أشير سابقا، يمكن أن يكون هناك عدد كبير من الخطط من وكالات متعددة. والخطط في هذه المرحلة الأساسية معرضة لخطر العزلة في طور النشوء؛ لذلك، يجب التصديق عليها،

93 World Health Organization, Key planning recommendations for mass gatherings in the context of COVID-19, Interim guidance 29 May 2020؛ انظر: https://www.who.int/publications/i/item/10665-332235.

94 Recommendation 2015 (1) Council of Europe Standing Committee on Safety Security and Service at Football matches and other sports events. انظر: https://www.coe.int/en/web/sport/recommendation-2015-1.

بالمطابقة، لضمان الربط بين متطلباتها المترابطة. وتمر الخطط في المرحلة الثانية عبر عملية تصديق لضمان أدائها لوظيفتها المقصودة، وإبراز أوجه ترابطها، وضمان الاستخدام الفعال للموارد، وتحديد أي ثغرات في الأداء التشغيلي. والتصديق على الخطط عملية منظمة يشارك في إطارها المخططون في عملية متكاملة تهدف إلى ضمان أن تكون الخطط متوائمة وجاهزة لاختبارات التمرين في المرحلة الثالثة.




الرسم البياني 8 – تمثيل مرئي للمرحلة الأولى والمرحلة الثانية

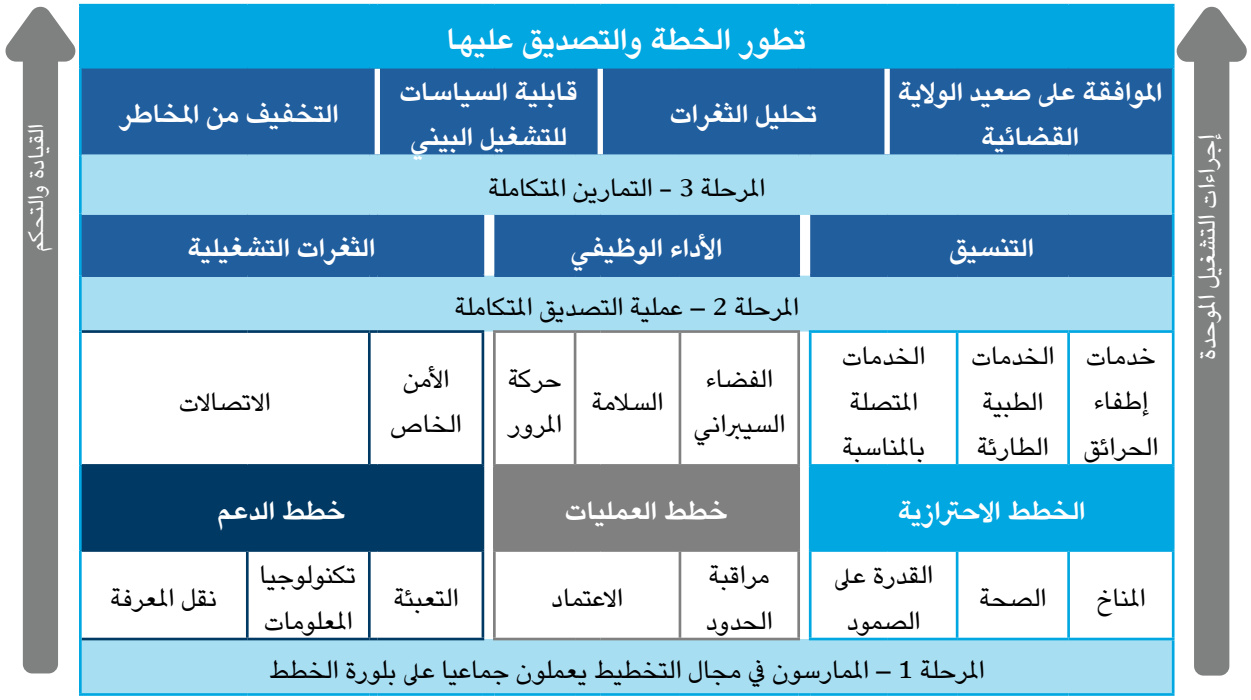
تمثل المرحلة الثانية عملية التصديق المتكاملة التي تركز على علاقات الخطة من حيث التنسيق والأداء الوظيفي والثغرات التشغيلية.

وعملية التصديق نشاط يقوم به فريق التخطيط المشترك للعمليات (انظر الرسم البياني 3 في الفصل السابع). وتهدف إلى تطبيق نهج متكامل يستعرض في إطاره المخططون بصورة جماعية خططهم المختلفة ويقومون بتتبع متطلباتهم المترابطة. وتتيح للمخططين نقد بعضهم البعض وتقديم اقتراحات للتحسين.

وتعتمد عملية التصديق اعتمادا متبادلا على حجم المناسبة ويمكن أن تكرر طوال مرحلة التخطيط مع تغير احتياجات الأمن. وقد أظهرت التجربة أن الطريقة الفعالة لإجراء هذه العملية هي استعراض الخطط حسب الفئة، إما في شكل مكتوب أو باستخدام برامجيات العرض. وينبغي أن يوضح مقدم العرض أي الأهداف الحاسمة في المهمة تدعمها الخطة، وأن يحدد الاحتياجات المادية والاحتياجات من الموارد البشرية، وأن يحيط علما بأي احتياجات إضافية من الدعم.

وفي كثير من الأحيان، لا يتحقق ما أسقط من أنشطة أو لا يرى النور ما عرض من أماكن مقترحة لتكون أماكن تجري فيها المنافسة أو لا تجري فيها المنافسة، خلال مرحلة الترشح لاستضافة المناسبة الرياضية الكبرى، وتقدم حلول بديلة أثناء المناسبة الفعلية. ويمكن أن يكون للتحول من التصميمات المتوخاة في البداية في طلب الترشح إلى صيغة التنفيذ النهائي للمناسبة تأثير كبير على الميزانية، التي استخدمت أصلا لإسقاط تكاليف أمن المناسبة. وقد حددت الافتراضات الأولية على أساس المعلومات المعروفة في ذلك الحين؛ ومع ذلك، كلما تطور برنامج المناسبة وأصبحت المعلومات أكثر دقة، يجب تتبع درجة التغيير (في كل افتراض) من حيث تباين التكلفة. وتمكن هذه العملية المسؤولين عن التمويل من أن يحددوا مدى زيادة التكاليف أو انخفاضها، وهو أقل احتمالا، مع تطور المناسبة مقارنة بالتوقعات الأولية للميزانية. وكما أشير سابقا، فإن نطاق العمل هذا منفصل عن عملية التصديق على الخطة. ومع ذلك، فإن عملية تتبع تباين التغيير تستخدم أسلوب مماثلا. ولهذا السبب، يمكن أن يكون دورا مزدوجا يؤديه منسق مراقبة التغيير.

## المرحلة الثالثة أو عملية التمارين المتكاملة (مرحلة الاختبار)




الرسم البياني 9 – المرحلة الثالثة

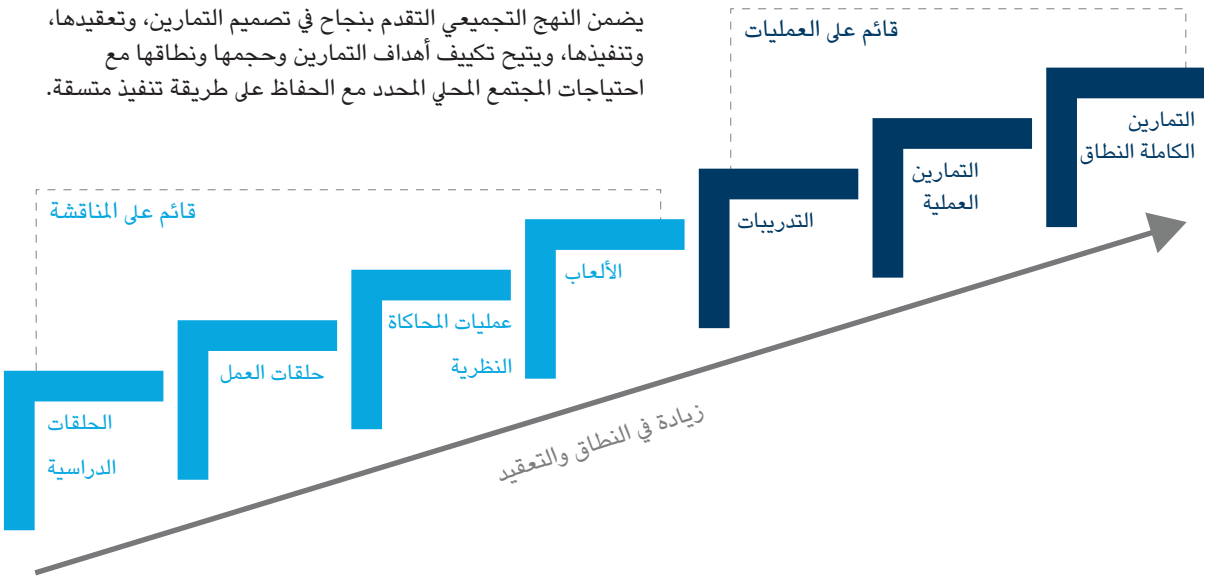
تركز المرحلة الثالثة على "التمرين" وهي المطلب النهائي اللازم استيفاؤه قبل الانتقال إلى المرحلة التشغيلية.

بمجرد أن تخضع الخطط لعملية التصديق، تكون جاهزة للمرحلة الثالثة، وهي مرحلة اختبار لتحديد درجة الجاهزية التشغيلية. ويجب وضع برنامج تمارين في وقت مبكر بهدف السماح بتطبيق ورصد خطط الأمن والسلامة ذات الصلة، والإجراءات التشغيلية، وعمليات القيادة والتحكم والاستخبارات، فضلا عن إدارة المعلومات على نطاق الحكومة.

ويمكن أن تتضمن دورة التخطيط لكل تمرين (تمرين محاكاة نظرية أو تمرين محاكاة عملية) الأنشطة التالية:

- الاجتماع الأولي: لتحديد نطاق التمارين.
- اجتماعات المتابعة: لمناقشة مفاهيم تنظيم التمارين وتزويدها بالموظفين، ووضع السيناريو والجدول الزمني، والجدولة، واللوجستيات، والمتطلبات الإدارية.
- اجتماعات هيئة الصياغة: لوضع قائمة بالإجراءات، بالترتيب الزمني، التي تكمل سيناريو التمارين بمعلومات من قبيل موجزات المناسبات، وردود المشاركين المتوقعة، والأهداف وغايات القدرات الأساسية التي يتعين تناولها، والموظفين المسؤولين.

# نطاق التصديق على التمارين




الرسم البياني 10 - يمثل نهجا تجميعيا لتمارين التصديق والاختبار

ويضمن النهج التجميعي لتمارين التصديق والاختبار التقدم بنجاح في تصميم التمارين وتعقيدها وتنفيذها. ويتيح تكييف أهداف التمارين وحجمها ونطاقها مع احتياجات المجتمع المحلي المحدد مع الحفاظ على طريقة تنفيذ متسقة.

وكما أبرز في جميع أجزاء هذا الدليل، فإن الأمن هو مشروع ضخم لا يشمل فقط أولئك الذين لديهم ولايات خاصة بالأمن ولكن أيضا الشركاء المؤسسين. وفي جميع أطوار المرحلة الثالثة، يتعين إجراء سلسلة من تمارين المحاكاة النظرية على مستويات مختلفة لاختبار الخطط في إطار التسلسل الهرمي الأمني. ويجب تصميم جميع تمارين الاختبار مع وضع أهداف محددة في الاعتبار للتصديق على متطلبات الخطة من قبيل القيام بما يلي:

- تأكيد العمليات والإجراءات، فضلا عن آليات توفير الوعي المشترك بالحالة بغية كفالة استجابة متكاملة للتهديدات أو حالات الطوارئ.
- تأكيد ترتيبات القيادة/التنسيق والتحكم، فضلا عن عملية تناقل المعلومات وعمليات صنع القرار دعما للمناسبة الرياضية الكبرى.
- تأكيد عملية تناقل المعلومات داخليا وخارجيا بين مسؤولي الأمن وشركاء الولاية القضائية (انظر مفهوم عمليات القيادة والتحكم في الفرع بشأن المرحلة النهائية).
- تأكيد الخطط والعمليات لتخصيص الموارد المتخصصة داخل خطوط الولاية القضائية وعبرها (قابلية السياسات للتشغيل البيني، الموافقة على صعيد الولاية القضائية).
- اختبار سلامة شبكات الاتصالات ونظم المعلومات وقابليتها للتشغيل البيني وإجراء التمارين التطبيقية بشأنها.

- ضمان تحديد وسد الثغرات في الخطط.
- ضمان تقييم الخطط من حيث المخاطر، وكفاية استراتيجيات التخفيف الموضوعة.

## المرحلة النهائية (حالة الجاهزية)

حتى هذه اللحظة، تناول هذا الدليل الأنشطة الحاسمة لعملية التخطيط. وبمجرد التصديق على الخطط وخضوعها للاختبار، واقتناع المنظمين بأنها تحقق أهداف العملية، فإنها تعتبر جاهزة للتفعيل أو التنفيذ.

غير أنه قبل الإعلان عن "حالة الجاهزية"، هناك عنصران حاسمان متبقيان مطلوبان لتفعيل الخطط. فمفهوم عمليات القيادة والتحكم وإجراءات التشغيل الموحدة الممثلين بالسهمين الواردين باللون الرمادي في الرسم البياني 9 هما العنصران النهائيان في عملية بلورة الخطة. وسيكون هناك مطلب لصوغ مفهوم عمليات القيادة والتحكم وإجراءات التشغيل الموحدة في المرحلة النهائية، كما هو موضح أدناه.

### مفهوم عمليات القيادة والتحكم

لتحقيق التعاون الفعال في بيئة متكاملة، يجب على جميع الشركاء فهم سياسات وتوجيهات بعضهم البعض قبل الشروع في المرحلة التشغيلية. ورغم أن الخطط تبلورت في إطار عملية من ثلاث مراحل واعتبرت جاهزة من الناحية التشغيلية، فإنها لا تزال مجرد "خطط". والمطلوب هو القيام بعملية تعترف وتسلم بالاختلافات التنظيمية والثقافية والتكنولوجية كوسيلة لإجراء عمليات متكاملة وبالتالي تنفيذ الخطط القابلة للتشغيل البيني الآن.

ويتم تحديد هذه العملية في وثيقة مفهوم عمليات القيادة والتحكم التي تصوغها الكيانات الأمنية التي لها سلطة ولاية قضائية على عمليات المناسبة. وعلى الصعيد الدولي، توجد هياكل قيادة مختلفة؛ لذلك، لا تقترح أي عملية واحدة في هذا الدليل. وينصب التركيز هنا على أهمية إعداد وثيقة قيادة منظمة هرميا تفي بمتطلبات الأمن التشغيلي وتحدد سلطات صنع القرار. ويجب أن يبدأ إعداد هذه الوثيقة في المرحلة الأولى وأن يتطور حتى المرحلة الثالثة، دون أن يختلف ذلك عن الفئات الأخرى من الخطط. ويرد تمثيل مرئي لعملية التطور هذه في الرسم البياني 9 من خلال أحد السهمين العموديين باللون الرمادي اللذين يتراكبان مع العملية الثلاثية المراحل. وهو يمثل تنفيذ النظام المتفق عليه الذي ينسق تنفيذ الخطة، استنادا إلى البيئة التشغيلية للمناسبة.

### إجراءات التشغيل الموحدة

إجراءات التشغيل الموحدة هي تعليمات خطية مفصلة عن كيفية أداء الموظفين لنشاط روتيني. وتشرح إجراءات التشغيل الموحدة السهلة القراءة كل تفاصيل عملية من العمليات. ومن الضروري أن نفهم أن إجراءات تشغيل موحدة جيدة لا تركز على ما ينبغي القيام به، بل على كيفية القيام بذلك. ومن الأهمية بمكان أن يقوم كل مدير مكان وسواه من المواقع بوضع إجراءات تشغيل موحدة خاصة بالمواقع، وبالتأكد من أن الموظفين راجعوا هذه الإجراءات، وبضمان وضوحها.

**أمثلة لإجراءات التشغيل الموحدة**

- إجراءات الاعتقال والإفراج
- إجراءات سلامة المواقع
- إجراءات التشغيل الخاصة بالمواقع
- التحكم في الأشخاص السكارى وغير المنضبطين
- الإبلاغ عن الممتلكات المسروقة
- حماية مسرح الجريمة
- جوازات السفر المفقودة
- البروتوكولات المتعلقة بكبار الشخصيات
- مسائل إدارة الرياضيين
- ملتمسو اللجوء
- البروتوكولات المتعلقة بالمراقبين

# 3 التقييم اللاحق للمناسبة ونقل المعرفة

في نهاية مناسبة رياضية كبرى، هناك خطوتان حاسمتان للمنظمين يمكن أن يمتد تأثيرهما إلى أبعد من دورة حياة المناسبة نفسها. ويعد التقييم اللاحق للمناسبة عنصرا حاسما لتطوير وتحسين المناسبات المقبلة من خلال تحليل نجاح الاستراتيجيات المتبعة وقيمتها. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون إجراء نقل المعرفة ذا أهمية حيوية لمخططي المناسبات في المستقبل.

## التقييم اللاحق للمناسبة

ينبغي أن يشمل التقييم اللاحق للمناسبة تقييما للنتائج المتوقعة التي تحققت وإلى أي درجة تم تحقيقها، إلى جانب قيمة الاستراتيجيات أو العمليات التي استخدمت أثناء تنظيم المناسبة الرياضية الكبرى، وفشلها ونجاحها، بما يمكن من استخلاص الدروس الهامة وتحديد أفضل الممارسات.

ويفيد التقييم المخططين المطلوب منهم تقديم تقارير إلى الحكومات والجهات الراعية التي قدمت تمويلا أو أصولا مادية لدعم بعض متطلبات التخطيط الأمني. والسؤال المطروح في الغالب في إطار هذه المنهجية هو "هل كان الأمر يستحق ذلك؟"، وهو سؤال يمكن أن يطرح بخصوص قيمة بعض استراتيجيات التخطيط، التي ستكون مفيدة أيضا بالتالي للمخططين في المستقبل. وينصب التركيز الرئيسي في هذا التقييم على "القيمة الجيدة مقابل المال" وعلى ما إذا كانت الأنشطة والاستراتيجيات فعالة من حيث الوقت. وينبغي أن تدرك السلطات المضيفة أن ذلك جزء أساسي من عملية إشراك مقدمي الخدمات من القطاع الخاص والحكومة التي يهمها موازنة التكلفة والفوائد.

ولتحقيق ذلك، ينطوي التقييم اللاحق للمناسبة على استخدام النماذج المنطقية وتحليل المدخلات والمخرجات وغير ذلك من الأساليب لقياس درجة القيمة. ولذلك، ينبغي منذ البداية، لتحقيق نتيجة قيّمة من التقييم، فهم منهجية تستند إلى تحليل مدخلات النظام ومخرجاته المتوقعة. والخبرة في عمليات التقييم على صعيد تحليل البيانات ضرورية للفريق المعين لقيادة عملية التقييم.

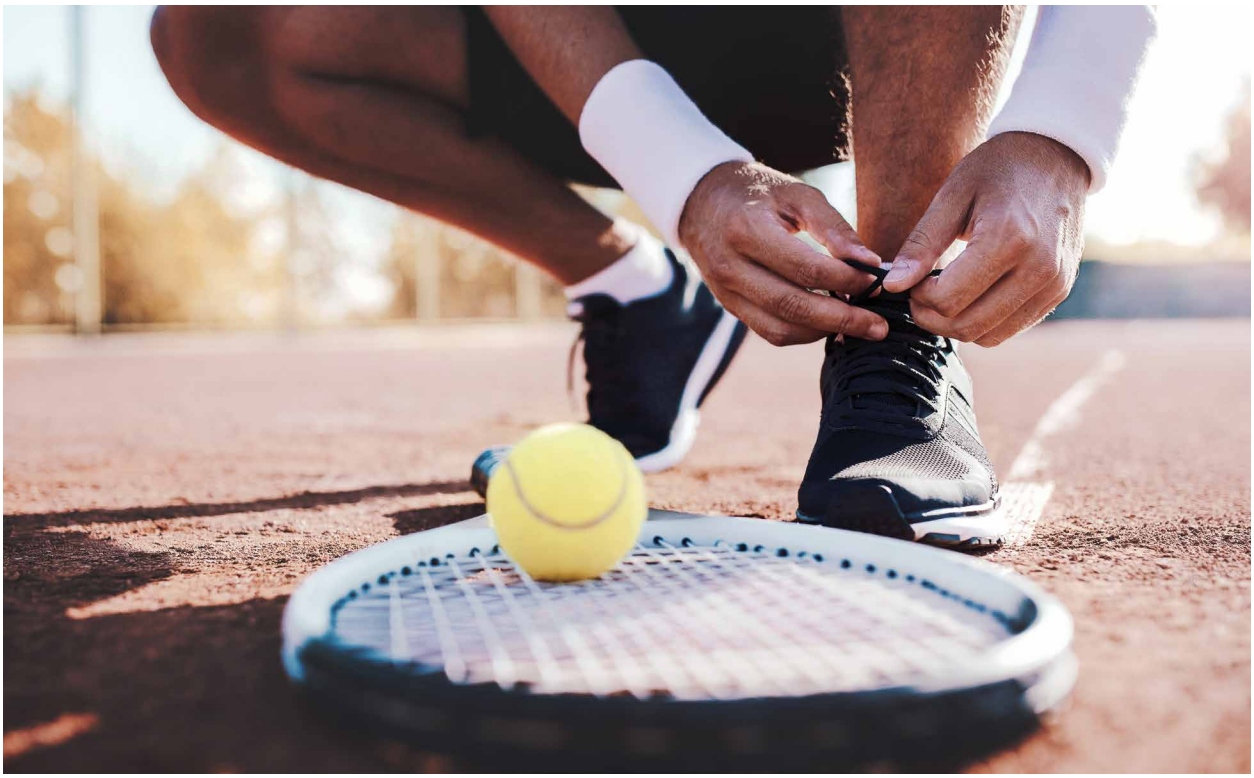
## تقارير نقل المعرفة والتقارير البعدية

إعداد تقارير نقل المعرفة والتقارير البعدية عملية منفصلة عن منهجية التقييم اللاحق للمناسبة.

وتحدد خطة النقل المنظم والفعال للمعرفة الرؤى الرئيسية المكتسبة من مشروع المناسبة الرياضية الكبرى بأكمله، وتسجلها وتعممها، حتى يتمكن مخططو المناسبات الرياضية الكبرى في المستقبل من الحد من المخاطر وتخفيض التكاليف استنادا إلى الدروس المستفادة. وبدون هذا النوع من المعلومات، يمكن أن يكرر المخططون المستقبليون الأخطاء المكلفة.

وكما سبق ذكره في الفصل السادس بشأن التعاون بين أصحاب المصلحة، فإن التقييمات اللاحقة للمناسبة والتقارير البعدية تمثل أيضا فرصة هامة لإعداد مواد تكون إرثا للمناسبة يمكن تقاسمها مع السلطات المضيفة المحتملة في المستقبل. وفي بعض الحالات، تصدر الاتحادات الرياضية تقارير توثق القضايا الحاسمة ونتائج المناسبات المحددة، إلى جانب توصيات، يمكن استخدامها في المناسبات المقبلة أو مشاركتها مع وكالات إنفاذ القانون، أو التخصصات الرياضية الأخرى، أو منظمي المناسبات الكبرى، أو السلطات الصحية، أو شركاء القطاع الخاص.

ومن الأمثلة العملية الجيدة في هذا الإطار برنامج إدارة المعرفة في الألعاب الأولمبية الذي وضعته اللجنة الأولمبية الدولية والذي يوفر منصة متكاملة للخدمات والوثائق، ويساعد المنظمين الجدد في تحضيراتهم للألعاب، ويسهل في الوقت ذاته نقل المعرفة من لجنة تنظيمية إلى أخرى. ويتألف برنامج إدارة المعرفة في الألعاب الأولمبية من ثلاثة أجزاء رئيسية: المعلومات، والخدمات،



والخبرة الشخصية، إلى جانب تقارير الألعاب الرسمية، والكتيبات الفنية، وتقارير المعرفة، ومجموعة من الوثائق والمنشورات المفيدة الأخرى التي تتوفر جميعها على شبكة إكسترانت مخصصة يمكن للجان التنظيمية الاتصال بها طوال دورة حياتها[95].

## التوصيات

# التخطيط الأمني

## المبادئ العامة والحوكمة

- فهم التخطيط الأمني على أنه شرط مسبق لضمان أن تصبح العمليات قابلة للتنفيذ، وأن تقام المسابقات الرياضية دون انقطاع، وأن تكون التجربة إيجابية لجميع الحاضرين. وفي الوقت نفسه، ضمان أن يكمل الأمن التجربة العامة للمناسبة، بدلا من أن يعوقها.
- ضمان أن تحدد السلطات المسؤولة عن الأمن رؤيتها للعملية الأمنية بما يتماشى مع المهمة العامة والاستراتيجية الشاملة للمناسبة الرياضية الكبرى. وينبغي لجميع المساهمين أن يفهموا تلك الرؤية ويلتزموا بها.
- التخطيط للأمن باعتباره مجهودا تبذله "الحكومة بأكملها"، يبدأ في أبكر وقت ممكن ويشرك على نطاق واسع جميع أصحاب المصلحة الذين يضطلعون بأدوار ومسؤوليات في المجال الأمني، بما في ذلك اللجنة التنظيمية المحلية للمناسبة الرياضية الكبرى وقطاع الأعمال.
- ضمان أن تعمل وزارة واحدة بوصفها وكالة أمن رئيسية للحكومة مسؤولة عن المناسبة الرياضية الكبرى.
- ضمان أن يجمع نظام التخطيط الأمني بين وكالات متعددة ذات خلفيات متنوعة وأن يشركها على مختلف المستويات لشغل وظائف القادة التنفيذيين وكبار القادة والمديرين من المستوى المتوسط والمخططين التكتيكيين.

## القيادة

- ضمان إعداد قادة الأمن لتبني وبناء العلاقات الموثوقة واتباع النهج التوفيقي في التعامل مع القضايا المتنافسة أو المتضاربة.
- توظيف مخطط أمني رئيسي يتمتع بخبرة قوية في التخطيط الاستراتيجي والمخاطر وإدارة المشاريع.

## النهج الاستراتيجية للتخطيط الأمني

- ضمان أن يظل مستوى ظهور جهاز الأمن – على الرغم من تحفظه – ملحوظا من الحاضرين، وأن يشكل رادعا ضد الأعمال الكيدية المحتملة وينقل شعورا بالحماية على حد سواء.

95 Olympic Games Knowledge Management Programme Provides 'Essential' Resource For Games Organisers, International Olympic Committee, 22 Feb. 2014؛ انظر: https://www.olympic.org/news/olympic-games-knowledge-management-programme-provides-essential-resource-for-games-organisers.

- وضع خطط أمنية قابلة للتكيف وقابلة للتوسع (بالزيادة/النقصان في النطاق والموارد) للتصدي لمشهد التهديدات المتقلب والمتغير خلال مرحلة التخطيط.
- التخطيط لأسوأ السيناريوهات (من قبيل الهجمات الإرهابية، والاحتجاجات العنيفة، والكوارث الطبيعية، مثل الزلازل) في إطار نهج "للتصدي لجميع الأخطار"، مع الاستعداد أيضا لحالات وحوادث الجرائم العادية التي هي أكثر احتمالا.
- إخضاع الخطط الأمنية، طوال دورة التخطيط، للاختبار والتصديق من خلال تمارين قوية بغية إعلان حالة الجاهزية التشغيلية.
- تصنيف الخطط في مجموعات، بما يسمح باتباع نهج إدارة منهجية يضمن قابلية التشغيل البيني واستخدام الموارد بشكل أكثر فعالية مع تطور الخطط.
- النظر في اتباع نهج متعدد الطبقات لحماية أماكن المناسبة الرياضية الكبرى وغيرها من المواقع.
- مباشرة "عملية لنقل المعرفة" منذ بداية مرحلة التخطيط كوسيلة لتسجيل الرؤى الرئيسية المكتسبة من مشروع المناسبة الرياضية الكبرى بأكمله، حتى يتسنى للمخططين في المستقبل تقليل المخاطر والتكاليف استنادا إلى الدروس المستفادة.

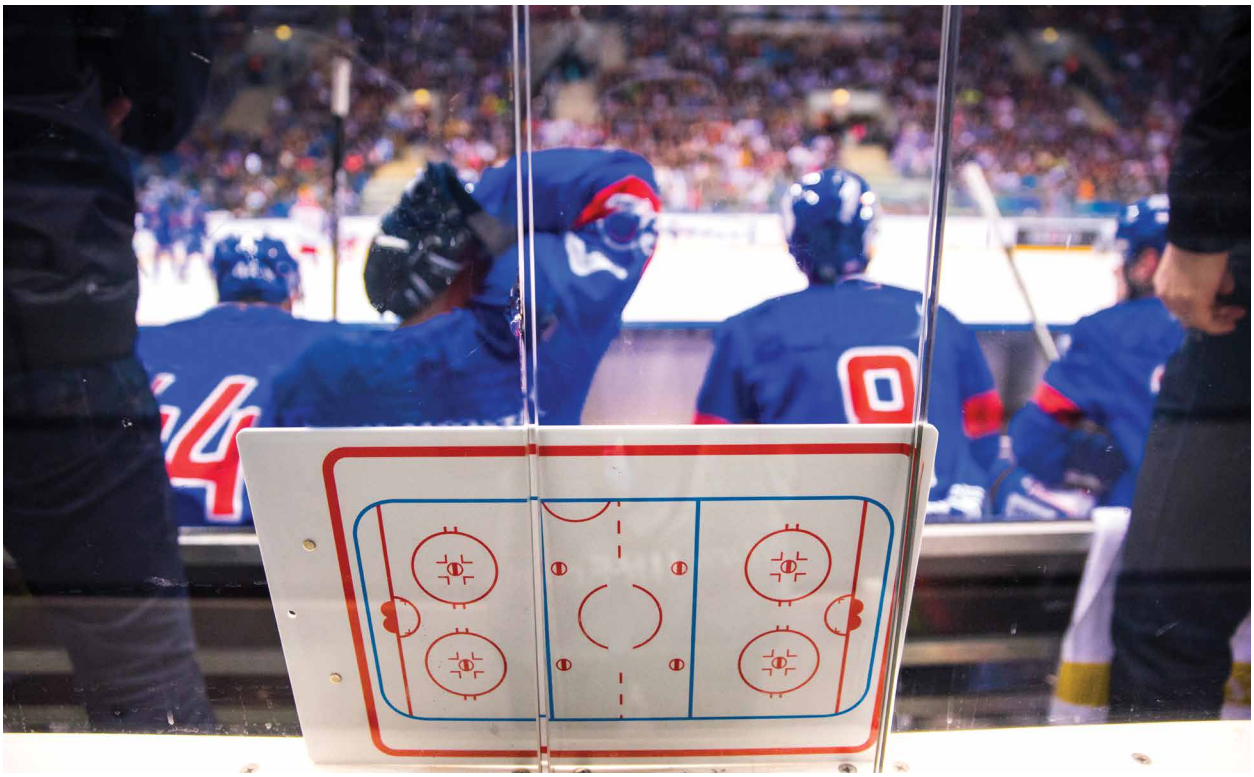
## تصميم الأمن

- تصميم الأمن منذ البداية، استنادا إلى المعايير وأفضل الممارسات الدولية، من أجل منع إعادة تصميم مكلفة أو حلول أمنية غير فعالة.
- التعامل مع تصميم الأمن كمسعى متعدد التخصصات، حيث يتواصل مصممو الأمن مع المهندسين المعماريين، ومهندسي المناظر الطبيعية، ومهندسي الميكانيكا والكهرباء والسباكة، ومهندسي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومهندسي السلامة من الحرائق وسلامة الأرواح، ومهندسي نمذجة الحشود، ومهندسي نمذجة النقل، ومهندسي الإضاءة ... إلخ.
- ينبغي الاتفاق على التصاميم في كل مرحلة قبل الاضطلاع بتصميم الأمن بحيث يتم تقليل الحاجة إلى إعادة التصميم إلى أدنى حد ممكن.

## التخطيط لإدارة الموارد

- استخدام البنية التحتية والمعدات القائمة إلى أقصى حد ممكن لخفض التكاليف والحد من تأخيرات الشراء.
- تيسير فرص "الشراء المشترك"، أي في الحالة التي قد تحتاج فيها عدة كيانات من اللجنة التنظيمية المحلية أو الحكومة نفس السلعة أو الخدمة (الحاجة إلى حجز غرف الفنادق أو الاحتياجات المتعلقة بالضيافة على سبيل المثال).
- التأكد من أن نظام الأمن المتكامل المتعدد المؤسسات لديه آلية مدمجة تضمن أن تكون الخطط قابلة للتشغيل البيني.
- النظر في إشراك كيانات إنفاذ القانون مثل خفر السواحل أو حراس المتنزهات أو حراس المحميات الطبيعية أو ضباط مصائد الأسماك أو أي مسؤولين آخرين محترفين ومقتدرين في إنفاذ القانون على الصعد الوطني والإقليمي والمحلي لتعزيز الأمن وإحداث أثر مضاعف للقوة.
- النظر في الاستعانة بأفراد الأمن الخاص المحترفين والمدربين تدريبا جيدا كمضاعف رسمي لقوة الأمن وكأداة لتحقيق الكفاءة في التكاليف.

# ثامنا - استراتيجيات الاتصال



إن وجود استراتيجية اتصال داخلية وخارجية قوية تتصل بالأمن أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مناسبة رياضية كبرى. وينبغي أن يكون الهدف هو بناء ثقة الجمهور في التدابير الأمنية والمحافظة على هذه الثقة، والتفاعل بصورة شفافة وفي الوقت المناسب مع وسائط الإعلام وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين، مع حماية سلامة العمليات الأمنية، وكفالة الاتصالات الحسنة التوقيت داخليا وخارجيا.

## 1 التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة المعنيين بأمن المناسبة الرياضية الكبرى

إن الاستراتيجيات التي تثمر تواصلا فعالا مع أصحاب المصلحة تتمحور عموما حول ستة معايير أساسية[96]:

96 World Health Organization. WHO Strategic Communications Framework for Effective Communications. 2017، انظر: https://www.who.int/docs/default-source/documents/communicating-for-health/communication-framework.pdf.

- **الوصول**: يجب أن يكون أصحاب المصلحة قادرين على الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات مستنيرة والوفاء بالأدوار المنوطة بهم في التخطيط الأمني والعمليات الأمنية. وينبغي للمنظمين تحديد جميع القنوات المتاحة وتحديد قدراتهم للوصول إلى الجماهير ذات الأولوية.
- **الثقة والموثوقية**: إن تهيئة بيئة منفتحة وشفافة لتيسير التعاون بين أصحاب المصلحة أمر بالغ الأهمية لضمان اتخاذ أصحاب المصلحة التدابير المناسبة لدعم العمليات الأمنية. ويحتاج المنظمون إلى إظهار كفاءتهم وموثوقيتهم ورغبتهم في إشراك أصحاب المصلحة مبكرا وكثيرا.
- **التوقيت المناسب**: يجب على المنظمين أن يتواصلوا بطريقة تكفل شعور أصحاب المصلحة بأنهم مشمولين في العملية وتتيح لهم الوقت لاتخاذ القرارات المستنيرة واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- **قابلية التنفيذ**: لكي ينجح المنظمون، يجب أن يكونوا على دراية بمعارف جماهيرهم ومواقفهم وسلوكياتهم من أجل إعداد رسائل تزيل الحواجز وتشجع صناع القرار على اتخاذ الخطوات الموصى بها.
- **الفائدة**: يتعين أن تكون الاتصالات الفعالة مفيدة للجمهور المستهدف بها.
- **المفهومية**: سيكون لدى مختلف أصحاب المصلحة المعنيين بالتخطيط الأمني مجالات مختلفة من الخبرة ومستويات مختلفة من المعرفة التقنية. ويجب على المنظمين المضيفين التأكد من أن الاتصالات مصممة خصيصا لجماهير معينة، وأن المعلومات دقيقة ومفهومة وتنقل بوضوح ما يراد من الجمهور القيام به.

### استراتيجيات الاتصال الفعالة

- منظمات المشجعين هي قناة مباشرة لتعميم معلومات بروتوكول الأمن على المشجعين الذين يعتزمون حضور المناسبة.
- في إطار عملية التخطيط، يعمل المنظمون على تشجيع الشركاء على اعتماد أنشطة أو سلوكيات معينة لدعم أمن المناسبة.
- قد لا يحتاج الشركاء من الجهات الحكومية الدولية إلى إبلاغهم بتفاصيل أمن المكان؛ ومع ذلك، فإنهم سيحتاجون إلى أن يكونوا على علم بالمخاطر التي يمكن أن تؤثر عليهم على المستوى الوطني (مثل سلامة وأمن رياضييهم المشاركين، وإعارة قوات الشرطة، وما إلى ذلك). وبالمثل، قد تشمل العمليات الأمنية إدارة حالات الطوارئ، والصحة العامة، والنقل، والأشغال العامة، والقطاع الخاص، ولكن لن يحتاج كل صاحب مصلحة إلى نفس المستوى من التفاصيل.

## 2 استراتيجيات الاتصال الداخلي

كما هو مبين أعلاه، فإن الاتصالات الداخلية الفعالة تمهد الطريق للاتصالات الخارجية المناسبة والمهنية فيما يتعلق بالمسائل الأمنية. وبالإضافة إلى خبراء الاتصالات الذين يكونون موجودين داخل اللجنة التنظيمية المحلية (ولكن يكلفون عموما بالاتصالات الخارجية)، يوصى بإنشاء فريق متكامل للاتصال الأمني يتولى مسؤولية نشر المعلومات ومعالجة قضايا الاتصال/وسائط الإعلام التي قد تؤثر على أمن المناسبة الرياضية الكبرى. وينبغي أن يضع هذا الفريق وينفذ استراتيجية منسقة

ومتكاملة للاتصالات الخارجية ووسائل التواصل الاجتماعي لنقل رسائل واضحة وشفافة ومتسقة ومنسقة في الوقت المناسب إلى جميع المعنيين والمتأثرين بالمناسبة الرياضية الكبرى.

وفيما يلي بعض الاعتبارات التي ينبغي أن يأخذها الفريق المتكامل للاتصال الأمني في الاعتبار:

- إيجاد وإقامة حوار مفتوح مع الجمهور وأوساط الأعمال وجماعات الناشطين ووسائط الإعلام لمعالجة الشواغل والعمل معا من أجل تحقيق السلام والأمان في المناسبة الرياضية الكبرى. ويكتسي تعزيز الشراكة بين الجهات المشاركة الأمنية والمشاركين الحكوميين والمشاركين من اللجان التنظيمية ومخططي المناسبات في الملاعب الرياضية والشركاء المؤسسين في المناسبة الرياضية الكبرى أهمية بالغة.
- الاستفادة الكاملة من الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لإطلاع جميع أصحاب المصلحة، بمن فيهم الجمهور، على التدابير الأمنية المعمول بها وكيفية تأثير هذه التدابير عليهم (مثل إغلاق الطرق والطرق المخصصة للمناسبة، وتدابير النقل العام الخاصة).
- استخدام أدوات رصد اتجاهات وسائل التواصل الاجتماعي التي يمكن أن توفر الوعي بالحالة في المناسبات الجارية، وإحالة النتائج إلى مركز قيادة موحدة خاص بالمناسبة، واتخاذ الإجراءات المناسبة. ويتيح تبادل وجهات النظر عبر الإنترنت في وسائل التواصل الاجتماعي تفسير المزاج العام، ويتيح، إلى حد ما، التنبؤ بسلوكيات الناس المحتملة في حالات معينة. وبالاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي، يمكن للمخططين اكتساب وعي أكبر بالحالة وتعزيز استراتيجيات الاتصال. ويجب أن يتم رصد وسائل التواصل الاجتماعي دائما ضمن حدود القانون وفي ظل الاحترام الواجب للوائح الخصوصية القائمة.

# 3 استراتيجيات الاتصال الخارجي

## التواصل مع الجمهور

إن وجود استراتيجية للتواصل مع الجمهور أمر بالغ الأهمية خلال جميع مراحل دورة حياة المناسبة الرياضية الكبرى، أي:

- خلال مرحلتي الاستكشاف والترشح، حيث ستساعد في خلق الزخم والحماس والمشاركة والشعور المشترك بوحدة الهدف داخل المجتمع.
- وخلال مرحلة التخطيط، حيث ستحافظ على الزخم والدعم الشعبي والسياسي، وستضفي الشفافية على كيفية استخدام الموارد العامة.
- وخلال مرحلة التنفيذ، حيث ستبقي استراتيجية الاتصال الخارجي الجيدة المتفرجين والموظفين على علم على النحو الواجب، ما يمكن أن يسهم أيضا في تحسين رصد التهديدات وكشفها.
- وخلال مرحلة ما بعد المناسبة، حيث ستعمم الآثار الإيجابية للمناسبة الرياضية الكبرى على المجتمع والسلطات المضيفة.

## فريق العلاقات مع المجتمعات المحلية

من العناصر الجوهرية في المشاركة العامة السليمة ومن أهم العناصر التي ينبغي مراعاتها في استراتيجية الاتصال إنشاء فريق للعلاقات مع المجتمعات المحلية، يكلف بإنشاء وإقامة خطوط اتصال مفتوحة وشفافة مع جميع أصحاب المصلحة الذين قد يتأثرون، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بالتحضيرات الخاصة بالمناسبة الرياضية الكبرى (مثل متعهدي الأعمال المحليين وسكان المجتمعات المحلية). ويمكن أن يساعد إنشاء آليات للتشاور والتعاون مع هذه المجموعات على تحسين جوانب محددة من التخطيط الأمني والعمليات الأمنية – من قبيل الأفرقة المحلية المخصصة لقضايا خاصة مثل تشدد الشباب ومنع التطرف العنيف. ويمكن أن يحسن ذلك فهم السياق المحلي ويوفر معلومات قد تكون مفيدة في التخطيط الأمني. وفي مجال السلامة، تشكل المجتمعات المحلية أيضا مصدرا للمعرفة بشأن الأشخاص الضعفاء أو الأشخاص ذوي الإعاقة الذين ينبغي مراعاة حالتهم أثناء إدارة الحشود أو في نقاط التفتيش الأمنية.

## التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين

يشمل جزء رئيسي آخر من التواصل مع الجمهور جميع أصحاب المصلحة المعنيين باعتبارهم شركاء موثوق بهم في نظام الأمن. ويعني ذلك عمليا ما يلي:

- ينبغي أن يكون مخططو الأمن على علم بالقرارات وأن يتشاور معهم بشأنها، بحيث يكون الاتصال في الاتجاهين.
- يتعين أن تشارك اللجان التنظيمية والوكالات الحكومية وكيانات قطاع الأعمال في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمسائل الأمنية.

## مشاركة وسائط الإعلام

لدى وسائط الإعلام القدرة على التأثير على نظرة الجمهور إلى العملية الأمنية إيجابا أو سلبا. ويجب أن تكون هناك استراتيجية لإبقاء وسائط الإعلام على علم بالمعلومات ذات الصلة التي تؤثر على المصلحة العامة الأوسع نطاقا. ويجب وضع وتنفيذ خطة لإشراك وسائط الإعلام المحلية والجمهور مباشرة لمعالجة الشواغل المتعلقة بالكيفية التي قد تؤثر بها المناسبة على المجتمع المحلي. ومن أمثلة ذلك تعميم الاستراتيجية الأمنية لدورة الألعاب الأولمبية لعام 2012 المقامة في لندن التي أصبحت فيها صورة سفينة حربية على نهر التمز مجهزة بقاذفات صواريخ رمزا للعملية الأمنية للألعاب. ولو كانت مشاركة وسائط الإعلام أكثر شمولا وخطة الاتصالات أفضل، لكان من الممكن تقديم هذا العرض العسكري في حلة أكثر إيجابية.

## وسائل التواصل الاجتماعي

أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي أداة قوية للوصول إلى جماهير متنوعة، بما في ذلك فيما يتعلق بنقل التدابير الأمنية. وعلاوة على ذلك، بفضل تواتر الاتصالات على منصات وسائل التواصل الاجتماعي، يتسنى للجنة التنظيمية المحلية إقامة حوار مستمر مع الجمهور، وبالتالي بناء الثقة داخل المجتمع، وهو ما يعزز بدوره الأمن.

**التوصيات**

## استراتيجيات الاتصال

- وضع استراتيجية اتصال داخلية وخارجية قوية تهدف إلى (أ) بناء ثقة الجمهور في التدابير الأمنية والمحافظة على هذه الثقة، (ب) والتفاعل بصورة شفافة وفي الوقت المناسب مع وسائط الإعلام وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين، (ج) وكفالة الاتصالات الحسنة التوقيت داخليا وخارجيا.
- إنشاء فريق متكامل للاتصال الأمني يتولى مسؤولية نشر المعلومات ومعالجة قضايا الاتصال/وسائط الإعلام التي قد تؤثر على أمن المناسبة الرياضية الكبرى.
- توجيه جميع طلبات الاتصالات الخارجية من خلال الفريق المتكامل للاتصال الأمني لضمان الاتساق وتجنب الرسائل المتضاربة.
- وضع استراتيجية للتواصل مع الجمهور خلال جميع مراحل دورة حياة المناسبة الرياضية الكبرى وكذلك في مرحلة التخطيط.
- إنشاء فريق للعلاقات مع المجتمعات المحلية يكون مسؤولا عن إنشاء وإقامة خطوط اتصال مفتوحة وشفافة مع جميع أصحاب المصلحة الذين قد يتأثرون، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بالتحضيرات الخاصة بالمناسبة الرياضية الكبرى (مثل متعهدي الأعمال المحليين وسكان المجتمعات المحلية).
- إنشاء قناة اتصال مع الناشطين المجتمعيين لضمان وجود حوار مستمر مع الناشطين والاعتراف بحقهم في الاحتجاج مع إبلاغهم بالتوقعات والإجراءات والعواقب التي تحددها الشرطة. ويمكن استخدام قناة الاتصال مع الناشطين المجتمعيين للمساعدة في فرض مناطق الاحتجاج المحددة والمتفق عليها.
- إبقاء وسائط الإعلام على اطلاع على الحقائق والحالات التي تؤثر على المصلحة العامة الأوسع نطاقا.
- التخطيط لإشراك وسائط الإعلام المحلية والجمهور مباشرة لمعالجة الشواغل المتعلقة بالكيفية التي قد تؤثر بها المناسبة على المجتمع المحلي.

# تاسعا - الآثار الأمنية المترتبة على المشاركة في استضافة المناسبات الرياضية الكبرى

على مدى السنوات العشرين الماضية، كان هناك اتجاه متزايد نحو المشاركة في استضافة المناسبات الرياضية الدولية. فقد نظمت مناسبات رياضية كبرى ثنائيا، مثل بطولة أمم أوروبا لكرة القدم لعام 2012، التي استضافتها بولندا وأوكرانيا، وقد يشارك في تنظيمها عدة مستضيفين – فقد تقرر على سبيل المثال أن تقام بطولة أمم أوروبا لكرة القدم لعام 2020 في 12 بلدا أوروبيا. وفي عام 2019، جرى تنقيح الميثاق الأولمبي، الذي كان يقصر في السابق الأنشطة الأولمبية على بلد مضيف واحد، للسماح بأن تقام المناسبات الأولمبية في مدن أو مناطق متعددة، أو حتى بالاشتراك بين بلدان مجاورة.

ونتيجة للتحديات الاقتصادية العالمية، فضلا عن الطبيعة المتزايدة التعقيد لأمن المناسبات الرياضية الكبرى - بما في ذلك التكلفة؛ والموظفون؛ والتأثير المتزايد للشراكات عبر الوطنية العامة والخاصة؛ والتهديد المتصور للإرهاب - يمكن أن تساعد المشاركة في الاستضافة على التخفيف من المخاطر والتقليل من التكاليف، وضمان تنظيم مناسبات آمنة ومستدامة. ويمكن للشراكات أن توفر فرصا أكبر للمستضيفين المحتملين، ولا سيما للبلدان الصغيرة التي لا يمكنها لولا ذلك أن تتحمل وحدها العبء المالي وأن تبني المرافق التشغيلية اللازمة لمثل هذه المناسبات الواسعة النطاق.

# 1 بدء تحضيرات مشتركة قبل المناسبة بوقت كاف، بما في ذلك إبرام اتفاقات بين الحكومات والأفرقة العاملة المتعددة الجنسيات ذات الصلة

في المراحل الأولى من التحضيرات، ينبغي إبرام اتفاقات بين البلدان المضيفة للسماح بإقامة أوثق تعاون ممكن. وينبغي أن تتناول هذه الاتفاقات وضع استراتيجية مشتركة للتنظيم والتخطيط، وإنشاء هياكل تنظيمية شفافة، وتبادل المعلومات والبيانات الشاملة، وإعارة الخبراء، والتدابير المتعلقة بالسلامة والأمن. وينبغي أن تنضاف هذه الاتفاقات إلى ترتيبات أمنية رسمية أو مخصصة أخرى (مثل أمن الحدود، أو تبادل معلومات الشرطة، أو أمن المجال الجوي) مع البلدان المجاورة أو بلدان العبور أو البلدان المشاركة.

وكمثال على ذلك، وقعت حكومة بولندا ومجلس وزراء أوكرانيا في عام 2008 اتفاقا للتعاون من أجل تنظيم بطولة أمم أوروبا لكرة القدم لعام 2012، بما في ذلك التخطيط للسلامة والأمن. وفي عام 2010، تم التوقيع على خارطة طريق بولندية أوكرانية، حددت بوضوح مجالات التعاون في التحضير لبطولة أمم أوروبا لعام 2012. وشملت هذه المجالات خطوط النقل (الجوية والطرقية والسككية)، والتنسيق في مجال سلامة المعلومات، وتنسيق الدعم الطبي[97].

ويمكن للأفرقة العاملة المعنية بالسلامة والأمن أن تساعد البلدان الشريكة على وضع معايير مشتركة أو مماثلة للسلامة والأمن، وتوفير الاتساق في تخطيط وإدارة وتدريب الموظفين التنفيذيين، وإنشاء قنوات للتبادل السليم للمعلومات.

فعلى سبيل المثال:

- لتنظيم بطولة أمم أوروبا لكرة القدم لعام 2020، كان مطلوبا من جميع الدول المضيفة الاثنتي عشرة تقديم استراتيجية للسلامة والأمن، تستند إلى نموذج يبين المتطلبات الأمنية الأساسية التي حددها الاتحاد الأوروبي لكرة القدم. وفي حين أنه لا يتوقع أن يحقق كل بلد أعلى المعايير الأمنية، فإن ذلك يضمن أن تفي كل سلطة مضيفة بالمعايير الدنيا التي وضعها الاتحاد الأوروبي لكرة القدم.
- أنشأت اللجنة الدائمة للاتفاقية المتعلقة بعنف المتفرجين التابعة لمجلس أوروبا، في عام 2016، فريقا عاملا مخصصا لرصد تحضيرات السلامة والأمن والخدمات لدورة أمم أوروبا لكرة القدم لعام 2020. وقد اجتمع هذا الفريق كل ستة أشهر منذ ذلك الحين واعتمد برنامج زيارات استشارية وعمليات لاستعراض النظراء بين قادة شرطة المباريات، نفذت في نصف البلدان المضيفة الاثنتي عشر، ولا سيما: أذربيجان وهنغاريا وإسبانيا وإيطاليا والمملكة المتحدة وهولندا[98].
- وقعت هيئة سلامة الملاعب الرياضية واتحاد الملاعب الأوروبية وإدارة السلامة في عام 2020 اتفاقا لدعم مواصلة تطوير السلامة والأمن في ملاعب كرة القدم في جميع أنحاء أوروبا. ويشمل الاتفاق مجالات عمل مشتركة في التواصل مع المشجعين بشأن السلامة والأمن وتطوير وحدات التدريب المتعلقة بالسلامة والاشتراك في استضافتها واعتمادها، استنادا إلى وثائق توجيهية تم وضعها خصيصا لهذا الغرض[99].

97 Liedel, K., and Piasecka, P. (2012). EURO 2012 Security as a Joint Task of Poland and Ukraine – A Challenge for National and International Security Systems. Polish-Ukrainian Bulletin, pp. 41-5.

98 Council of Europe: Holding monitoring visits to ensure compliance with commitments by Member States.

99 انظر: https://sgsa.org.uk/promoting-safety-across-europe/.

- تعرض وكالة الاتحاد الأوروبي للتدريب على إنفاذ القانون، وهي الوكالة المخصصة لتدريب أجهزة إنفاذ القانون في الاتحاد الأوروبي، دورة تدريبية على أمن كرة القدم لعموم أوروبا[100]. وهذه الدورة، التي تهدف إلى تعزيز فعالية ومواءمة حفظ الأمن في مباريات كرة القدم ذات البعد الدولي داخل أوروبا، تتاح لقادة الشرطة في مباريات كرة القدم، وجهات الاتصال الوطنية المعنية بالمعلومات المتعلقة بمباريات كرة القدم، وضباط استخبارات مباريات كرة القدم، والمراقبين والراصدين.

## 2 وضع استراتيجية شرطة شاملة واضحة وهيكل تنسيقي

يوصى بشدة بوضع فلسفة معقولة للعمليات، تستند إلى تقييمات المخاطر وتوقعات سلوك المشجعين، ووسائل إقامة تعاون وثيق بين أجهزة الشرطة على الصعيد الدولي وكفالة تبادل المعلومات بينها.

وفي حين أن معظم التحضيرات والعمليات الأمنية للمناسبات التي تقام داخل البلد تنفذها السلطات المحلية داخل البلد المضيف، ينبغي أن يكون هناك مستوى معين من التعاون مع الدول المشاركة في الاستضافة وأن يذهب هذا التعاون أبعد من ذلك.

- تشجع البلدان المشاركة في الاستضافة على وضع معايير مشتركة لمستويات قبول الشرطة (أي حتى يتوقع المشجعون فرض قيود مماثلة في كل بلد مضيف)، وتكييف أو وضع اتفاقات لدعم نشر وفود الشرطة الزائرة، واتخاذ الترتيبات اللوجستية المناسبة (مثل تحديد وشراء المعدات المطلوبة، وتوفير أماكن الإقامة لوفود الشرطة الزائرة، وما إلى ذلك). وقد لوحظ أن نشر موظفي إنفاذ القانون من بلدان أخرى، على وجه الخصوص، شكل نموذجي من أشكال التعاون الشرطي يرسي الثقة المتبادلة بين المواطنين والشرطة المحلية وبين المشجعين و "شرطتهم".

- يمكن أن يحظى العمل الشرطي التعاوني بمزيد من الدعم من مراكز الشرطة للمعلومات والتنسيق. وينبغي إنشاء هذه المراكز، التي تعالج مسائل أمنية محددة متصلة بالمناسبة، في كل بلد مضيف وينبغي أن تضم ضباط اتصال من البلدان المشاركة والبلدان المجاورة. فعلى سبيل المثال، خلال دورة أمم أوروبا لكرة القدم لعام 2008، بينما لم تكن هناك عمليات تبادل واسعة النطاق للشرطة بين النمسا وسويسرا، تم نشر ضباط اتصال من النمسا في مراكز التعاون في المدن المضيفة في سويسرا والعكس بالعكس. وطلبت السلطات السويسرية أيضا، بناء على طلب لجنة لقوات الشرطة الإقليمية، الدعم من خارج حدود البلد المشارك في الاستضافة للمساعدة في إدارة الأنشطة الميدانية. ونتيجة لذلك، تم نشر قوات شرطة ألمانية وفرنسية في المدن المضيفة السويسرية لدعم الشرطة المحلية[101].

- كما أثبت ضباط الاتصال المعنيون بأمن الفرق أنهم عنصر فعال للغاية في المناسبات التي يتم الاشتراك في استضافتها. ويرافق ضباط الشرطة في البلد المضيف الفرق المشاركة ويعملون كحلقات وصل بين الفرق والشرطة.

100 انظر: https://www.cepol.europa.eu/education-training/what-we-teach/residential-activities/612020-pan-european-foot-ball-security.

101 انظر: https://www.dw.com/en/euro-2008-co-hosts-clear-championship-hurdles-mostly/a-3253238.

## 3 وضع مذكرات تفاهم مع البلدان المشاركة وبلدان العبور والبلدان المجاورة ومع المنظمات الدولية الأخرى

يوصى بإبرام اتفاقات على المستوى الوزاري بين البلدان المضيفة وغيرها من البلدان المعنية لمعالجة المسائل التالية:

- تقاسم الموارد البشرية.
- تبادل البيانات المتعلقة بالحوادث المتصلة بالرياضة والجريمة المنظمة أو الإرهاب أو الجرائم الأخرى ذات الدوافع السياسية.
- تناقل البيانات الشخصية حول المشجعين الشديدي الخطورة.
- منع المشجعين الذين يحتمل أن يكونوا عنيفين من السفر إلى البلدان المضيفة.

وينبغي أن يتم كل ذلك بالتعاون الوثيق مع أخصائيي الاتصال الإعلامي من اللجان التنظيمية المحلية والسلطات.

كما أن إقامة التعاون الوثيق مع الوكالات الدولية الأخرى (مثل إنتربول، وفرونتكس، ويوروبول، ورايلبول، وتيسبول) أمر هام أيضا للعمليات الأمنية الفعالة.

## 4 مواءمة التشريعات المتعلقة بالأمن بين الدول المضيفة

يمكن لتنسيق التشريعات بشأن المسائل المتصلة بالأمن أن يعزز العمليات الأمنية إلى حد كبير ويحسن الأمن العام للمناسبة. ويوصى بأن تقوم البلدان المنظمة بمواءمة التشريعات المتعلقة بالعنف المتصل بالمناسبة، ولا سيما ما يتعلق منها بالعقوبات الجنائية ومعاملة المجرمين وتسليمهم. ويوصى أيضا بأن تنظر البلدان المضيفة والبلدان المتنافسة في الأطر القانونية لتبادل البيانات الشخصية ذات الصلة والتدابير الرامية إلى منع المشجعين الشديدي الخطورة من السفر لحضور مناسبة ما.

## 5 تصميم إطار منسق لمراقبة الحدود

يمكن لنظم منسقة لمراقبة الحدود أن تضيف قيمة إلى المناسبة بتبسيط التعاون الدولي بين أفراد الأمن مع تعظيم تجربة الزوار أيضا. فعلى سبيل المثال:

- استعدادا لكأس العالم للكريكيت لعام 2007 في جزر الهند الغربية، حدد رؤساء وزراء الجماعة الكاريبية الأماكن التسعة المضيفة باعتبارها "الفضاء المحلي الواحد" طوال مدة الألعاب، وانتفت بالتالي الحاجة إلى تجهيز وثائق الأشخاص في سلطات الجمارك والهجرة عند السفر بين هذه البلدان. كما تم إنشاء تأشيرة واحدة للجماعة الكاريبية طوال مدة المناسبة، بدلا من مطالبة الأشخاص بالحصول على تأشيرات لدخول كل بلد[102].

102 انظر: https://www.espncricinfo.com/story/_/id/22996366/'historic-caricom-measures-icc-cwc-2007.

- بالمثل، خلال دورة أمم أوروبا لكرة القدم لعام 2008، التي استضافتها سويسرا والنمسا، تم إنشاء عملية مبسطة للحصول على التأشيرة تسمح للأشخاص بدخول كلا البلدين بتأشيرة واحدة. ومع ذلك، ونظرا لأن سويسرا ليست عضوا في الاتحاد الأوروبي، ظلت هناك حاجة إلى إجراءات لمراقبة الحدود. وفيما يتعلق بدورة أمم أوروبا لعام 2008، تم وضع اتفاق مؤقت لإنشاء دوريات حدودية مشتركة تضم أفرادا من كلا البلدين.
- بالنسبة لبطولة كأس العالم لكرة القدم لعام 2026، أشار الترشح المشترك (كندا والمكسيك والولايات المتحدة) إلى أنه سيتم إنشاء فرقة عمل لمعالجة تدابير النقل والهجرة والتنقل الدولي عبر الحدود من خلال تنفيذ نظام متعدد البلدان لبطاقات هوية المشجعين عند حصول الزوار على تأشيرة[103].

## 6 مواءمة سياسات الإعلام والاتصال المتعلقة بالترتيبات الأمنية

تشكل استراتيجيات الاتصال والإعلام الاستباقية والمستمرة المتعلقة بتدابير السلامة والأمن عنصرا حاسما في نجاح المناسبات التي يتم الاشتراك في استضافتها. وينبغي لوكالات ضبط الأمن في البلدان المنظمة أن تعمل عن كثب مع مجموعة متنوعة من المنظمات، بما في ذلك الوكالات الحكومية، والمنظمات الرياضية، وجماعات المشجعين، ووسائط الإعلام، لإعداد وتنفيذ استراتيجية شاملة ومنسقة. وستوفر الاستراتيجية الفعالة لجميع الأطراف، ولا سيما المجتمعات المحلية وزوار المناسبة، معلومات هامة عن السلامة والأمن، بما في ذلك الاستعدادات والتدابير الأمنية المقررة، والإرشادات المتعلقة بالسفر، وطرق الوصول إلى الأماكن، والتشريعات المعمول بها، ومستويات تقبل السلوك المحددة مسبقا.

## 7 تنظيم زيارات دراسية لتبادل الخبرات العملية

يوصى بإجراء زيارات دراسية لتزويد المنظمين في المستقبل برؤى عملية عن العمليات الأمنية. وقد يكون ذلك جزءا من البرنامج الأمني لمناسبة عادية (كما هو الحال في البطولات الأوروبية للاتحاد الأوروبي لكرة القدم) أو مرتبا بشكل مستقل. فعلى سبيل المثال، في عام 2016، شارك مندوبون من قوة شرطة هونغ كونغ في زيارة دراسية للشرطة الوطنية الفرنسية لمناقشة استراتيجيات مكافحة الإرهاب، والتخطيط الأمني للمناسبات الكبرى، وضبط الأمن في المناسبات العامة، ومسائل الأمن الداخلي. وشملت الزيارة جلسة لتبادل الخبرات، قدم فيها مدير الوفد المشترك بين الوزارات للمناسبات الرياضية الكبرى ونائب رئيس وحدة تنسيق مكافحة الإرهاب، عرضين بشأن الممارسات الجيدة المكتسبة، والتحديات التي تواجه في استضافة المناسبات الدولية لكرة القدم[104].

103 انظر: https://resources.fifa.com/image/upload/2026-fifa-world-cup-bid-evaluation-report.pdf?cloudid=yx76lnat3oing-smnlvzf.

104 انظر: https://www.police.gov.hk/offbeat/1074/eng/4597.html.

# 8 مواءمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص مع التطبيق عبر الحدود

ينبغي لمنظمي المناسبات أيضا أن يستكشفوا إمكانية تطبيق الشراكات بين القطاعين العام والخاص عبر الحدود عند اتخاذ الترتيبات اللازمة لمناسبة رياضية كبرى يتم الاشتراك في استضافتها. فعلى سبيل المثال، فيما يتعلق بقطاع الضيافة، قد توفر الوظائف الأمنية في كثير من الأحيان شركات خاصة. وينبغي لمنظمي المناسبة أن يضعوا في اعتبارهم التحديات العابرة للحدود لدى الاستعانة بمقدمي خدمات من القطاع الخاص – على سبيل المثال، معرفة ما إذا كان مقدم الخدمة له وجود داخل البلد ولديه التراخيص ذات الصلة، وما إذا كان أصحاب المصلحة الحكوميون المعنيون يوافقون على الاستعانة ببعض مقدمي الخدمات من القطاع الخاص. وينبغي أن تراعى الاعتبارات ذاتها فيما يتعلق بالجانب التكنولوجي للمتطلبات الأمنية والتحديات أمام نقل معدات تكنولوجية محددة عبر الحدود. وفي حين ستسود التحديات في جميع هذه المجالات، فمع التخطيط المتقدم الجيد، سيصبح نهج التنسيق الموحد تجاه الشراكات بين القطاعين العام والخاص عملية سلسة من أجل التنفيذ السلس للعمليات الأمنية للمناسبة الرياضية الكبرى.

# عاشرا - تأثير كوفيد-19 على السلامة والأمن في المناسبات الرياضية الكبرى

**العبء الاقتصادي لجائحة كوفيد-19**

في عالم ما بعد الجائحة، يمكن أن يكون الترشح واستضافة مناسبات رياضية كبرى عملية أكثر عرضة للمخاطر مما كان الأمر من قبل، كما هو الحال بالفعل في دورة الألعاب الأولمبية المقامة في طوكيو. فهذه الدورة الأولمبية التي كان مقررا في الأصل أن تقام في صيف عام 2020، أُرجئت إلى تموز/يوليه 2021، ورغم ذلك فهي يمكن أن تجري في شكل مختزل. وإلى وقت كتابة هذا التقرير (نيسان/أبريل 2021)، لا تزال دواعي الارتياب كثيرة. ومن شأن العبء الاقتصادي والاجتماعي والطبي الناجم عن جائحة كوفيد-19 أن يؤثر على عمليات الترشح لاستضافة المناسبات الرياضية الكبرى وعلى الاحتياجات الأمنية لهذه المناسبات طيلة سنوات قادمة.

لم يشهد المجتمع الدولي حالة طوارئ في مجال الصحة العامة بحجم الجائحة الحالية، جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19)، منذ تفشي الإنفلونزا الإسبانية عند نهاية الحرب العالمية الأولى. فقد فرضت جائحة كوفيد-19 وما ترتب عليها من إجراءات للإغلاق العام قيودا شديدة على حياة كل فرد، وطرحت على العالم، بما في ذلك عالم الرياضة، تحديات غير مسبوقة بسبب المخاوف الكثيرة المصاحبة لسرعة انتقال عدوى مرض فيروس كورونا. فإلى وقت كتابة هذا التقرير (نيسان/

أبريل 2021)، أصاب الفيروس نحو 130 مليون شخص على صعيد العالم، وأودى بحياة أكثر من 2,7 مليون شخص في 210 من البلدان والأقاليم[105]. وبينما تقوم منظمة الصحة العالمية، ومعها السلطات الإقليمية والوطنية المعنية بالصحة ومكافحة الأمراض، بمراقبة تطور الجائحة وتحاول السيطرة عليها، فإن اللقاحات لم تكن بعدُ تُعطى على نحو شامل حتى نيسان/أبريل 2021[106].

وبالنسبة لمن يعتزمون تنظيم مناسبات رياضية كبرى، وهو ما يستغرق عادة ما بين 8 سنوات و 13 سنة أو أكثر من التحضير، قد يكون من السهل افتراض أن الأمور ستكون قد عادت إلى طبيعتها عند حلول موعد "مناسبتهم" الرياضية الكبرى. أما السلطات المضيفة التي قدمت ترشيحا ناجحا قبل سنوات من اليوم، ومن المقرر أن تقام مناسبتها في المستقبل القريب – وهو ما ينطبق على دورة الألعاب الأولمبية الصيفية في اليابان – فإن الوضع مختلف تماما ولا فائدة من "الانتظار والترقب". فمتى أُجّلت مناسبة وحُددت لها مواعد أخرى، كان لذلك مشاكل وتكاليف. ولكن حتى في حالة تغيير موعد مناسبة رياضية ما، سوف يتعين على المنظمين أن يتخذوا احتياطات كثيرة وترتيبات خاصة طالما أن التطعيم ضد كوفيد-19 لم يجر على نطاق شامل.

ويمكن بسهولة الاطلاع على المبادئ التوجيهية المتعلقة بالتدابير والترتيبات التحوطية المتاحة لدى إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة[107] ومنظمة الصحة العالمية[108]. ولدى منظمة الصحة العالمية أيضا وحدة خاصة تُعنى بالتحديات المرتبطة بالتجمعات الحاشدة، وتقدم الدعم للاتحادات الرياضية الدولية. وفيما يلي مجموعة مختارة من الإرشادات المتاحة حاليا لدى منظمة الصحة العالمية:

- منظمة الصحة العالمية، التوصيات الرئيسية للتخطيط للتجمعات الحاشدة في سياق جائحة كوفيد-19: إرشادات مبدئية، 2020[109]؛
- منظمة الصحة العالمية، اعتبارات تراعيها الاتحادات الرياضية/منظمو المناسبات الرياضية عند التخطيط للتجمعات الحاشدة في سياق جائحة كوفيد-19، إرشادات مبدئية، 2020[110]؛
- منظمة الصحة العالمية، تقييم المخاطر المرتبطة بالتجمعات الرياضية الحاشدة، 2020[111].

لقد صار اليوم لزاما على جميع منظمي المناسبات الرياضية الكبرى أن يبذلوا جهودا إضافية جمة لاستكشاف وفهم الصلات القائمة بين تنظيم هذه المناسبات والتأهب للكوارث وإدارتها. فإنه يتعين اليوم، أكثر من أي وقت مضى، أن تؤخذ مهام بناء القدرة على الصمود في الاعتبار عند التخطيط للمناسبات الرياضية الكبرى والتحضير لها.

وفي ضوء الآثار المجتمعية الناجمة عن جائحة كوفيد-19 على صعيد العالم، ظهر جليا أن السلطات التي تستضيف مناسبات رياضية كبرى يجدر بها أن تراعي في أعمالها التحضيرية التخطيط الاحترازي للأزمات والكوارث.

105 حتى 28 آذار/مارس 2021؛ انظر: https://www.ecdc.europa.eu/en/geographical-distribution-2019-ncov-cases.

106 https://www.bbc.com/news/world-56237778.

107 "We Will Help The World Rise Stronger After COVID-19." UN DESA | United Nations Department Of Economic And Social Affairs؛ انظر: https://www.un.org/development/desa/en/covid-19.html.

108 انظر: https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance-publications.

109 انظر: https://www.who.int/publications-detail/key-planning-recommendations-for-mass-gatherings-in-the-context-of-the-current-covid-19-outbreak.

110 انظر: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331764/WHO-2019-nCoV-Mass_Gatherings_ Sports-2020.1-eng.pdf.

111 انظر: https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/points-of-entry-and-mass-gatherings.

# حادي عشر - الاعتبارات المتعلقة بالإرث

يُعرَّف الإرث الأمني بأنه "مجموعة من الاستراتيجيات والبنيات والآثار الأمنية، المادية وغير المادية (الإيجابية والسلبية)، التي تُستحدث من أجل مناسبة رياضية ضخمة أو تنشأ عن تلك المناسبة، فتظل لها أهمية تتجاوز زمن المناسبة نفسها"[112]. وإلى جانب هذا التعريف، وبتكييف طفيف لتصنيف اقترحه جوليانوتي وكلاوسر (2010) لأنواع الإرث الأمني المرتبط بالمناسبات الرياضية الكبرى[113]، سيتناول هذا الفصل خمسة أنواع من الإرث الأمني المرتبط بالمناسبات الرياضية الكبرى، هي:

112 Preuss, H. (2007b),'The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies', Journal of Sport & Tourism 12(3–4), pp. 207–228.

113 انظر: Giulianotti, R. and Klauser, F., "Security Governance and Sport Mega-events: Toward an Interdisciplinary Research Agenda"؛ وانظر: https://www.semanticscholar.org/paper/Security-Governance-and-Sport-Mega-events%3A-Toward-Giulianotti-Klaus-er/aeaeb821bfbda2a7914082b98679cb0e845a16bc. يقترح هذان الكاتبان الفئات الست التالية: (1) التكنولوجيات؛ (2) الممارسات؛ (3) السياسات الحكومية والتشريعات الجديدة؛ (4) التحولات الاجتماعية المفروضة من الخارج؛ (5) التغيرات العامة في العلاقات الاجتماعية والعابرة للمجتمعات؛ (6) إعادة التنمية الحضرية.

1 – التكنولوجيا والبنية التحتية والممارسات.

2 – التعاون الدولي والتعاون فيما بين الوكالات والشراكات بين القطاعين العام والخاص.

3 – السياسات الحكومية والتشريعات الجديدة.

4 – التحولات الاجتماعية والتغيرات الحاصلة في العلاقات العابرة للمجتمعات.

5 – التجديد الحضري.

## 1 التكنولوجيا والبنية التحتية والممارسات

المناسبات الرياضية الكبرى يمكن أن تكون فرصة لتطوير تكنولوجيات أمنية في المراكز الحضرية الرئيسية، وذلك على سبيل المثال عن طريق تركيب نظم جديدة لمراقبة حركة المرور وغيرها من نظم المراقبة. وتحقيقا لهذه الغاية، صارت المناسبات الرياضية الكبرى بمثابة 'مختبرات' لتشغيل نظم أمنية جديدة، مثل شبكات الدوائر التلفزيونية المغلقة.

والمناسبة الرياضية الكبرى يمكن أن تكون أيضا فرصة مثالية لتطوير البنية التحتية الأمنية في مدينة أو بلد. هذا أمر وثيق الارتباط باختيار المنشآت، وبمدى قابلية البنى التحتية القائمة للتكييف، وبما يملك صناع القرار من إرادة سياسية لاستخدام أجزاء معينة من المدينة لإقامة المناسبة الرياضية. والحالة هذه، ثمة خطوة أساسية خلال المرحلة الاستكشافية هي تقييم كل ما يوجد بالمدينة مما له صلة بالمناسبة من بنى تحتية ومنشآت، مع التركيز دائما على الآثار الأمنية لما يُتخذ في هذا الصدد من قرارات.

وفي الحالة الأخرى المناقضة، أي في غياب التخطيط والرؤية المستقبلية، قد تضطر المدينة إلى تشييد منشآت ومنظومة بداية من الصفر، الأمر الذي ستكون نتيجته بنى تحتية محدودة الأغراض يُحتمل ألا تستمر إلى ما بعد وقت المناسبة الرياضية نفسها.

## 2 التعاون الدولي والتعاون فيما بين الوكالات والشراكات بين القطاعين العام والخاص

ستصبح المناسبات الرياضية الكبرى حتما منتدى لتعزيز الحوار الدولي والتعاون فيما بين الوكالات والتفاعل على نطاق أوسع مع القطاع الخاص. ولهذه العناصر جميعا جانب أمني جوهري، وسيكون الأمر متروكا لروح المبادرة لدى الموظفين العموميين وشركائهم المحليين من القطاع الخاص لتحديد ما سيصبح إرثا يبقى في مجال الأمن بعد المناسبة الرياضية الكبرى.

فشبكات الأمن التي تُقام طيلة فترة المناسبة الرياضية الكبرى يمكن أن تستمر في التطور من خلال الشراكات الاستراتيجية وتبادل المعارف والخبرات، الأمر الذي يمكن تطبيقه على المسائل الأمنية الجارية. وبالمثل، يمكن أن يؤدي ذلك إلى أنماط جديدة من التفكير في إطار التصدي للتهديدات الناشئة، كما يمكن أن يكون بمثابة نقاط تُدرج في مشورة تُسدى لمضيفي المناسبات في المستقبل. وبالمثل، يمكن للنماذج والأساليب التي تثبت جدواها في تبادل المعلومات بين الجهات الفاعلة العامة والقطاع الخاص أن تثمر ممارسات تندرج ضمن أفضل الممارسات، بحيث يمكن تطبيقها باعتبارها دروسا مستفادة لتنظيم مناسبات رياضية في المستقبل.

# 3 السياسات الحكومية والتشريعات الجديدة

كما هو موضح في الفصل الخامس الذي يتناول الأطر القانونية والمؤسسية، كثيرا ما تكون المناسبات الرياضية الكبرى أرضية لاستحداث سياسات وتشريعات جديدة، كما تكون فرصة أيضا لاعتماد معايير دولية في بعض الأمور، وللالتزام بالصكوك القانونية الدولية ذات الصلة. فالمناسبة يمكن أن تكون فرصة لسن تشريعات مخصوصة تتعلق بأمور الخفارة المجتمعية والأمن (كما كان الحال بمناسبة كأس العالم البرازيل 2014) أو لحمل البلد المضيف على الالتزام بالمعايير الدولية لحقوق الإنسان. ويمكن أن تسفر أيضا عن سن قوانين جديدة تتعلق بالمجتمع المحلي، بحيث يتعلق الأمر إما بقوانين طال انتظارها أو بقوانين تكون قيد الإعداد، على النحو الذي ترد مناقشته في مواضع أخرى من هذا الدليل. ويمكن أيضا أن تكون المناسبة منطلقا لزيادة التعاون عبر الحدود بين الوكالات الوطنية للاستخبارات.

من وجهة نظر قانونية، يمكن الاستفادة من تنظيم مناسبة رياضية كبرى، لما يتعلق الأمر بقضايا الأمن، من الأوجه التالية:

- استحداث ممارسات جيدة في مجال التعاون فيما بين الوكالات والتعاون الدولي.
- تعزيز الأطر القانونية والمؤسسية في ضوء المعايير الدولية، ووضع نظام نموذجي للشرطة والقضاء هدفه حماية حقوق الإنسان.
- إثراء ممارسات التعاون بين القطاعين العام والخاص.
- تبادل الممارسات الجيدة على الصعيدين الوطني والدولي.
- إنشاء منصة لتحسين التعاون بين الوكالات الحكومية والأطراف السياسية.

وفيما يتعلق باعتماد المعايير الدولية والامتثال للمعايير الدولية لحقوق الإنسان، ما من مناسبة رياضية كبرى إلا وهي مهيأة لتكون نموذجا للممارسات الجيدة، ممارساتِ الأخِذ بنهْجٍ أساسُه حقوقُ الإنسان في تَصْميم السياسات والإجراءات الأمنية وتنفيذها ورصدها وتقييمها، باعتبار ذلك وسيلة لتحقيق ما يلي:

- بعث رسالة قوية إلى المجتمع الدولي.
- الرفع من وعي المواطنين بقضايا الأمن.
- المساهمة في قدرة المنظومة ككل على التكيُّف.
- نشر صورة إيجابية عن الرياضة والسلطة المضيفة ومتعهدي المناسبة.
- المساهمة في منع التطرف العنيف عن طريق إظهار احترام الحكومة للمواطنين ولحقوقهم التي تندرج ضمن حقوق الإنسان.
- إحداث آثار تبقى وتستمر يكون من شأنها التمكين لشعوب الأمم المشاركة والرفع من أوضاعها[114].

114 استنادا إلى: European Commission et al., 2018.

# 4 التحولات الاجتماعية والتغيرات الحاصلة في العلاقات العابرة للمجتمعات

المناسبات الرياضية الكبرى مناسبات عابرة، ولكن آثارها ليست كذلك في كثير من الأحيان. فإجراءات الأمن المحيطة بمناسبة رياضية كبرى تُقام في أي منطقة حضرية تترك في البيئة المضيفة إرثا من الأفكار والممارسات يمكن أن يؤثر في المستقبل في طبيعة جهود حفظ الأمن على المستوى المحلي. فذلك يبقى ومعه إرث من "الهياكل غير المادية للمناسبة"، بما فيه من تشريعات ومعارف وممارسات من شأنها أن تؤثر في طبيعة ما يُتخذ من تدابير السلامة والأمن على الصعيد المحلي لسنوات قادمة.

وأما مشاعر الارتياح التي تتولد عن إشراك المجتمعات المحلية في التخطيط للمناسبة الرياضية الكبرى فإنها تصبح شكلا من أشكال رأس المال الاجتماعي الذي يمكن أن يستمر لفترة طويلة.

ويمكن أن تكون المناسبات الرياضية الكبرى فرصة لتمكين فئات المجتمع المحرومة والتصدي لتهديدات من قبيل تفشي أفكار التطرف والعنف بين الضعفاء من الشباب. فالوظائف والتدريب المهني وأوجه التحسن في البنى التحتية والاستثمارات المالية وبرامج توزيع المنافع التي كثيرا ما تنتجها المناسبة الرياضية الكبرى يمكن أن ترقى بالواقع الاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمعات المحرومة. ويمكن أن يكون للأنشطة المباشرة دور أيضا: فخلال كأس العالم جنوب أفريقيا 2010، نظم الاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا) مسابقة في كرة القدم أعطت الشباب المحلي الفرصة ليعيشوا أجواء مناسَبة رياضية كبرى في بيئة آمنة وممتعة تسود فيها مشاعر الارتياح واللعب النظيف. وعلاوة على ذلك، استعان القائمون على تلك المناسبة بمنظمات غير حكومية لإجراء اختبارات مجانية للكشف عن فيروس نقص المناعة البشرية وخدمات مجتمعية أخرى. وهذه الأنواع من التجارب يمكن أن تسفر عن نتائج إيجابية يستفيد منها الشباب في الأمد البعيد، بما في ذلك بعض الشباب الذين يمكن أن يكونوا عرضة للتطرف أو لأشكال من التأثير الإجرامي.

# 5 التجديد الحضري

يمكن أن يصبح تنظيم مناسبة رياضية كبرى نقطة البداية لتيسير التنمية الحضرية أو التجديد الحضري. فإزالة الأحياء الفقيرة، إلى جانب توفير مساكن بديلة للمتضررين، يمكن أن يصبح إرثا دائما للمجتمع المحلي.

**التوصيات**

## الاعتبارات المتعلقة بالإرث

- العمل لكي يظل للاستراتيجيات والبنى التحتية والسياسات والترتيبات المؤسسية المهيأة خصيصا للمناسبة الرياضية الكبرى آثار اجتماعية واقتصادية إيجابية عامة تتجاوز المناسبة نفسها.
- النظر، خلال مرحلة التخطيط على وجه الخصوص، في تصميم وتنفيذ جميع التدابير والترتيبات المتصلة بالأمن بطريقة تكفل تحقيق ما يلي: تعزيز الأطر القانونية والمؤسسية في ضوء المعايير الدولية.
- زيادة تطوير البنى التحتية لمدينة أو بلد، بما في ذلك تحديث المرافق والمنشآت ونظم النقل والعناصر الأمنية ذات الصلة.
- تعزيز العلاقة بين الوكالات الحكومية والقطاع الخاص على أساس الخبرة الأولية المكتسبة من علاقات الشراكة المقامة في إطار المناسبة الرياضة الكبرى.
- الأخذ بنهج قائم على حقوق الإنسان في تصميم السياسات الأمنية وتنفيذها ورصدها وتقييمها.
- تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمعات المحرومة، وذلك على وجه الخصوص بالاعتماد على فرص العمل التي تنتجها المناسبة الرياضية الكبرى.
- تيسير التنمية الحضرية أو التجديد الحضري.

# ثاني عشر - مسرد المصطلحات

| | |
|---|---|
| **جهات التنسيق مع النشطاء** | ضباط اتصال من الشرطة يناقشون بشكل استباقي أمور الاحتجاجات أو المظاهرات مع قادة النشطاء. وهم يتولون وضع ما تعلق بالاحتجاجات من قواعد ومبادئ توجيهية بهدف ضبط التوقعات. |
| **تقرير بَعدي** | وثيقة تصف ما اتخذ من إجراءات استجابة لحادث ما والاستنتاجات المتعلقة بأداء النظام الصحي أو الأمني أثناء الاستجابة للحادث. |
| **وكالة** | أي هيئة عامة أو خاصة تتولى مسؤولية دستورية أو تشريعية أو تنظيمية أو غيرها من مسؤوليات إعداد وتنفيذ أي تدبير من تدابير السلامة أو الأمن المتعلقة بالمناسبات الرياضية الكبرى، سواء داخل الملاعب أو خارجها. |
| **شبكات البيانات الضخمة** | جمع كميات كبيرة من البيانات من مصادر متنوعة كثيراً ما تكون غير مهيكلة، أو غالبا ما تكون غير منظمة، وتحليل تلك البيانات واستخدامها. |
| **اتفاق ثنائي** | اتفاق يُبرم بين بلدين أو منظمتين تربطهما علاقة وظيفية مع السلطة المضيفة. |

| | |
|---|---|
| **تحديد الهوية بالبيانات البيومترية** | أداة فعالة لمجابهة التهديد الذي يشكله مشتبه به يحاول السفر دوليا باستخدام وثائق سفر مزورة. والأداة تستخدم بصمات الأصابع أو الصور الرقمية أو القدرات البيومترية الأخرى مثل تقنية التعرّف على الأشخاص من سِمات وجوههم باستخدام الذكاء الاصطناعي. |
| **استدلال بيومتري** | وسيلة آلية لتحديد هوية الفرد بقياس صفاته الفسيولوجية أو السلوكية المميِّزة، مثل طريقة المشي أو بصمات الأصابع أو قسمات الوجه أو مميزات القزحية أو الشبكية أو الأذن. |
| **إرهاب بيولوجي** | الاستخدام المتعمد لكائنات دقيقة أو سموم أو مواد وراثية أو مواد مشتقة من كائنات حية بغرض إحداث الموت أو المرض. |
| **إدارة الحدود** | إدارة التدابير المتعلقة بالتنقل المأذون به للأشخاص والبضائع، مع منع التنقل غير المأذون به عن طريق كشف المتورطين في تزوير الوثائق والتهريب والاتجار بالبشر وما يرتبط بذلك من جرائم. |
| **شبكة حواسيب مصابة** | يمكن فهم مصطلح 'شبكة حواسيب مصابة' بمعنى: "شبكة من حواسيب ملوَّثة ببرمجيات خبيثة (فيروس حاسوبي)". وهذه الشبكة من أجهزة الحواسيب المخترَقة ('زومبي') يمكن تشغيلها لتنفيذ عمليات محددة، مثل مهاجمة أنظمة المعلومات (الهجمات الإلكترونية). وفي كثير من الأحيان، يمكن التحكم في هذه الحواسيب الزومبي – دون علم من أصحاب الحواسيب المخترَقة – باستعمال حاسوب آخر. وهذا الحاسوب 'المتحكِّم' يُعرف أيضا باسم 'مركز القيادة والتحكم'. |
| **لجنة وزارية** | لجنة تشرف على السياسة العامة للحكومة، وعلى الإنفاق والتشريع، وتتألف من وزراء الحكومة المسؤولين عن الخدمات الحكومية ذات الصلة بالمناسبة الرياضية الكبرى. |
| **قدرات** | ما يوجد بيد القائمين على التخطيط الأمني من وسائل في شكل موارد بشرية ومادية وتكنولوجية. |
| **بناء القدرات** | عملية تعزز التعاون والكفاءة في القطاعات أو المجالات ذات الاهتمام المشترك، وذلك في أحيان كثيرة بتبادل المعارف والمهارات والمعدات والأدوات وغير ذلك من الموارد، مثل التكنولوجيا. |
| **منسق مراقبة التغيير** | شخص يتولى تقييم كل الجوانب المتعلقة بالتغييرات اللازمة من حيث التكاليف والاحتياجات من الموارد، بالتنسيق مع الأطراف الأخرى القائمة على التخطيط التي تعنيها تلك التغييرات. |
| **مفهوم عمليات القيادة والتحكم** | ممارسة السلطة والتوجيه على نحو مؤسسي متكامل وفق هيكل مناسب من تسلسل القيادة يشرف على الأفراد المعينين والملحقين وعلى معداتهم، ضمن مجالات من المسؤولية واضحة التحديد بهدف إنجاز المهام. |
| **آلية الامتثال أو التفسير** | آلية تجمع بين الامتثال الطوعي للقوانين المنظمة لحوكمة الشركات والتي تنطوي على التزام قانوني (إما بموجب قانون أو لائحة أو قاعدة من قواعد الإدراج في البورصة) يقتضي التصريحَ بالامتثال لأحكام معينة أو تفسير أسباب الحيد عن تلك الأحكام. وقد استُخدمت هذه الآلية أول مرة في المملكة المتحدة. |
| **معوقات** | عوامل قابلة للقياس الكمي تقيِّد وتنظِّم مقدار أو مدى القدرة التي يمكن استعمالها. |
| **خطة احترازية** | خطة احتياطية الغرض منها إدارة التغييرات أو التعديلات اللازم إدخالها على تدابير السلامة والأمن في أثناء مناسبة ما بغرض الاستجابة بالشكل المناسب. |
| **منطقة الدخول المراقَب** | المحيط الداخلي الذي يشمل منطقة الجلوس في الملعب والمناطق الموجودة داخل ملحقات الملعب حيث يمكن العثور على البائعين والمطاعم أيضا. |

| | |
|---|---|
| **اتفاقية** | اتفاق دولي رسمي بين دول و/أو منظمات دولية. |
| **الإدارة المنسَّقة للحدود** | التنسيق الوثيق في مواقع المعابر الحدودية بين الجهات المختصة. |
| **جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19)** | مرض شديد العدوى يسببه فيروس من فيروسات كورونا، ينتقل أساسا عن طريق الرذاذ الذي يخرج مع التنفس، ويمكن أن ينتقل أيضا بملامسة أشياء أو أسطح ملوَّثة. من أعراضه عادة الحمى والسعال وفقدان حاسة الشم وضيق التنفس. وقد أصيب بالمرض أكثر من 137 مليون شخص حتى مطلع عام 2021 في 210 من البلدان والأقاليم، فيما وصل عدد الموتى إلى حوالي 2,7 مليون (حتى نيسان/أبريل 2021). |
| **البنية التحتية الحيوية للمعلومات** | نظم وشبكات معلوماتية مترابطة، من شأن تعطيلها أو تدميرها أن يحدث أثرا خطيرا على صحة المواطنين أو سلامتهم أو أمنهم أو رفاههم الاقتصادي، أو على فعالية الأداء الحكومي أو الاقتصادي. |
| **بنية تحتية حيوية** | أي من الأصول أو النظم أو جزء منها مما يكون ضروريا لاستمرار الوظائف المجتمعية الحيوية (لا سيما ما يتعلق من ذلك بالصحة والكهرباء والاتصالات والأمن الوطني والمؤسسات المالية والاقتصادية)، ويكون من شأن تعطيله أو تخريبه أو تدميره أن يحدث أثرا عميقا على أداء الحكومة و/أو المجتمع. |
| **إدارة الحشود** | ما يُتخذ من تدابير لضمان الانضباط خلال المناسبات الضخمة، بهدف حماية المتفرجين والرياضيين وكبار المسؤولين والموظفين من الأذى البدني. |
| **أماكن مزدحمة** | مواقع يسهل أن يصل إليها الناس بأعداد كبيرة ويكون ذلك أمرا متوقعا. |
| **هجوم سيبراني** | محاولة كيدية من فرد أو جماعة أو جهة فاعلة سرية تابعة لدولة ما، بهدف القيام عمدا باختراق النظام المعلوماتي لمؤسسة أو مناسبة مستهدفة لأغراض التخريب أو الابتزاز أو الاحتيال أو تلطيخ السمعة أو ما إلى ذلك من المرامي. |
| **إرهاب سيبراني** | أعمال عنف يُستعان في ارتكابها بالحواسيب والإنترنت، ويكون الغرض منها بث الخوف، وإلحاق الأذى، وخدمة هدف سياسي أو أيديولوجي أو ديني. |
| **حماية البيانات** | تدابير تُصمّم و/أو تُتخذ لمنع الاستخدام غير المأذون به للمعلومات الخاصة أو الرسمية التي تكون محفوظة في الحواسيب والإنترنت أو التي تُنقل عبر الحواسيب والإنترنت. |
| **منجزات مستهدفة** | سلع أو خدمات مادية أو غير مادية يؤتى بها باعتبارها نتائج أو نواتج لمشروع يُراد تسليمه إلى عميل (كالتقارير والخطط والترتيبات الأمنية). |
| **كارثة** | حدث طبيعي أو من صنع الإنسان يعطل السير العادي للحياة ويسبب من المعاناة والخسائر قدرا لا يقوى المجتمع المتضرر على تحمله. |
| **تمييز** | تقصير أو فعل ينطوي على تمييز غير مبرر ينتج عنه استبعاد أشخاص أو التضييق عليهم بمبررات من قبيل الانتماء العرقي أو الطبقي أو الإثني أو لون البشرة أو نوع الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو الأصل القومي أو الاجتماعي أو النسب أو أي صفة أخرى. والتمييز يؤدي إلى إضعاف أو إبطال الاعتراف لجميع الأشخاص بما هو مكفول بحكم القانون لجميع الناس من حق في التمتع على قدم المساواة بجميع الحقوق وممارسة جميع الحريات. |

| | |
|---|---|
| **حجب الخدمة الموزَّع** | محاولة كيدية لتعطيل الحركة العادية لخادوم مستهدف أو خدمة أو شبكة مستهدفة عن طريق إغراقها أو إغراق البنية التحتية المحيطة بها بوابل من حركة الإنترنت. |
| **مرض فيروس الإيبولا** | حمى نزفية ناجمة عن فيروس الإيبولا، يميزها ارتفاع في درجة الحرارة وآلام حادة في المعدة والأمعاء، مع نزيف. وهذا المرض الذي ينتقل أساسا عن طريق سوائل جسم الإنسان، شديد العدوى ويفتك في المتوسط بنصف عدد من يصابون به. |
| **حالة طوارئ** | حدثٌ مفاجئ يتطلب إجراء فوريا، أو حالةٌ يُعلّق فيها العمل بالإجراءات العادية وتُتّخذ تدابير استثنائية لتجنب وضع غير مرغوب فيه يؤثر على صحة الناس و/أو سلامتهم. |
| **إدارة حالات الطوارئ** | مجموعة من التدابير تُتخذ لإدارة ما تتعرض له المجتمعات المحلية والمناسبات من مخاطر مردها إلى ظروف استثنائية. |
| **خطة طوارئ** | مجموعة من التدابير تضعها وتديرها السلطات/الجهات المنظِّمة الوطنية أو المحلية للتعامل مع أي حادث كبير يقع في المنشأة التي تجري فيها المناسبة الرياضية الكبرى أو على مقربة من تلك المنشأة. |
| **هيئة تنفيذ المناسبة** | الهيئة الحكومية العليا المتكاملة المسؤولة عن ضمان تشييد المرافق والبنى التحتية وإعدادها في الوقت المناسب لكي تُستخدم خلال الفترة التي تستغرقها فعاليات المناسبة. |
| **مرحلة استكشافية (قبل الترشُّح)** | مرحلة يقوم خلالها المترشحون المحتملون بجمع المعلومات المتعلقة بالتكاليف والمنافع ليستعينوا بها في اتخاذ قراراتهم المبكرة بشأن المضي قدما في الترشُّح من عدمه. |
| **التعرّف على الأشخاص من قسمات وجوههم** | أداة تعتمد على كاميرا لتحديد هوية الأفراد (لا سيما مثيرو الشغب والمجرمون المعروفون) من لقطات المراقبة بالفيديو. |
| **مركز دمج المعلومات** | مركز تنسيق لمختلف أصحاب المصلحة مخصص لتلقي ودمج المعلومات المأخوذة من المصادر المفتوحة وتدفقات المعلومات الاستخبارية السرية، بحيث يتسنى تحليلها للتعرف على التهديدات والتصدي لها. |
| **ممارسة جيدة** | ممارسة أو أسلوب عمل ثبت نجاحه في حالة واحدة بحيث يمكن نقله والعمل به في حالات مماثلة في سياقات أخرى. |
| **حوكمة رشيدة** | إدارة الشؤون العامة وتدبير الموارد الجماعية بطريقة تجمع بين الكفاءة والخضوع للمساءلة والشفافية. |
| **شغب الملاعب** | سلوك تخريبي ومخالف للانضباط تقوم به خلال المناسبات الرياضية مجموعات من المتفرجين تتكوّن عادة من شباب يكونون في الغالب في حالة سكر، وينتمون إلى جمهور هذا الفريق أو ذاك من الفرق المتنافسة، وخاصة في سياق كرة القدم. |
| **سلطة مضيفة** | كيان أو سلطة مسؤولة عن تنظيم المناسبة الرياضية الكبرى. وقد يُراد بها المدينة أو المنطقة أو حكومة البلد أو الهيئة المنظِّمة. وفي أغلب الحالات، يُقصد بتعبير السلطة المضيفة كيان حكومي في حين تكون اللجنة المنظِّمة المضيفة كيانا خاصا. |
| **ضمانات المدينة المضيفة** | التزامات تتعهد بها المدينة المضيفة للاتحاد الرياضي الدولي في مرحلة الترشُّح فيما يتعلق بالفعالية في تنظيم المناسبة الرياضية وتنفيذها. |

| | |
|---|---|
| **اتفاقات استضافة** | اتفاقات تُبرم بين الاتحاد الرياضي الدولي والسلطة المضيفة. |
| **تبادُل المعلومات** | عمل يقوم به أفراد وشركات ومنظمات بغرض تناقل المعلومات فيما بينهم، وخاصة بالوسائل الإلكترونية، أو نظام يتيح لهم القيام بذلك. |
| **نظام إدارة المعلومات** | أجهزة حاسوبية ونظم برمجية تُستخدم لإنشاء ونقل وإدارة وتخزين واسترجاع الخطط والمراسلات والخرائط والمعلومات الإدارية أو كشوف المرتبات، وما إلى ذلك، بطريقة مشتركة بين أصحاب المصلحة، دعما لمناسبة ما وللسجل التاريخي. |
| **تناقُل المعلومات** | تبادل المعلومات التي تحظى باهتمام مشترك عبر الحدود المؤسسية. |
| **نهج متكامل** | استراتيجية تخطيط رفيعة المستوى تجتمع على تنفيذها وكالات متعددة تُعنى بالتخطيط والتنفيذ بغية التمهيد لبلوغ نتيجة مشتركة. |
| **تخطيط متكامل** | إطار منظم وموحد غايته التمهيد للحصول على نتيجة مشتركة بالاستناد إلى المدخلات المقدمة من مختلف أصحاب المصلحة. |
| **منطقة حظر** | المحيط المحاذي للملعب أو المحيط الخارجي حيث يمكن مراقبة حركة الراجلين و/أو المركبات وإيقافها متى تعيّن وعند الضرورة. |
| **وفود دولية** | مجموعات أشخاص من بلدان أخرى يزورون مناسبة من المناسبات الرياضية الكبرى، ومنهم الرياضيون المشاركون وموظفو الدعم (المدربون والإداريون)، وهم في الغالب أشخاص يتمتعون بامتيازات خاصة بالنظر إلى مركزهم الرسمي. |
| **قابلية التشغيل البيني** | حالة يتسنى فيها لأدوات مختلفة المنشأ أن تتواصل فيما بينها متجاوزة الحواجز التقنية وغيرها من الحواجز، الأمر الذي يسمح بقيام تفاعلات سلسة عن طريق عملية المزامنة. |
| **فريق التخطيط المشترك للعمليات** | هيئة من القائمين على التخطيط من الرتب المتوسطة، يمثلون وكالات التخطيط الأمني الرئيسية، تديرها وكالة أمنية رئيسية. |
| **وكالة الأمن الرئيسية** | الوكالة الرئيسية المسؤولة عن تنفيذ مجموع الخدمات الأمنية لمناسبة من المناسبات الرياضية الكبرى. وتشرف هذه الوكالة على وكالات الأمن الشريكة. وفي العادة، تعمل دائرة الشرطة الوطنية بوصفها وكالة الأمن الرئيسية، الأمر الذي يضمن أن يظل التخطيط مركّزا على التوجّه الاستراتيجي، ولكن يمكن أيضا أن تُسند إلى هيئات أخرى مهمةُ وكالة الأمن الرئيسية. |
| **إرث** | ما يتولّد عن استضافة مناسبة مشهودة من المناسبات الرياضية الكبرى من أصول أو قدرات قيّمة تصير ذخرا عزيزا فتُصان وتُحفظ. |
| **قانون خاص** | قانون خاص ينظم موضوعا معينا. ويمكن أن يتجاوز هذا القانون القوانين العامة الأخرى القائمة (الأقدم عهدا) في سياقات معينة، وهي في العادة سياقات وطنية. |
| **لجنة تنظيمية محلية** | هيئة معتمدة رسميا تتولى مسؤولية تنظيم وتنفيذ واستضافة المناسبة الرياضية الكبرى. |
| **اتفاق متعدد الأطراف** | اتفاقات تُبرم بين ثلاث دول أو أكثر في أمور اقتصادية أو قانونية أو عسكرية أو غير ذلك من الأمور. |

| | |
|---|---|
| **متعدد القطاعات** | كل شيء تعددت قطاعاته؛ وتشير العبارة أيضا إلى نهج معالجة مشكلة ما من زوايا مختلفة. |
| **هيكل قيادة العمليات** | هيكل يحدد التسلسل القيادي للسلطة المعنية بعمليات السلامة والأمن أثناء مناسبة من المناسبات الرياضية الكبرى، بما في ذلك ما يتعلق من ذلك بالعمليات العادية، والقيادة في حالات الحوادث، وبروتوكولات نقل السلطة. |
| **خطة عمليات** | خطة لتنفيذ العمليات خلال المناسبة، سواء من قبل الوحدات كل على حدة أو بشكل جماعي. وتشمل الخطة إجراءات تشغيل موحدة للأنشطة العادية. |
| **تحليل الخيارات** | تقييم يُجرى خلال مرحلة التخطيط لكل مسار ممكن من شأنه أن يؤدي إلى النتيجة المرجوة. |
| **أوجه الترابط التنظيمية** | حالات يكون فيها لعمل وحدة ما (أو تقصيرها) تأثير (سلبي) على عمل واحدة أو أكثر من الوحدات الأخرى التي تنتج مجتمعة منتوجا مشتركا من قبيل مناسبة رياضية كبرى. |
| **عنصر التخطيط** | جزء من هيكل تخطيطي له طابعه الخاص يتعين إدماجه، دون أي إخلال بالانسجام، ضمن الإطار الأوسع نطاقا لضمان نتيجة ناجحة. |
| **تأهُّب** | اتخاذ تدابير استباقية واحترازية، بالاستناد إلى ما تقوم به وحدات المتطوعين أو الوحدات المهنية من أعمال التخطيط والتمرين (التدريب) للحد من المخاطر والتهديدات، وإذا تبين أن ذلك غير كاف، الحد من الأثر السلبي للحوادث غير المرغوب فيها باتخاذ مجموعة من التدابير الوقائية الرامية إلى تعزيز التأهّب والمرونة. |
| **وقاية** | اتخاذ تدابير لإزالة الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى تطور غير مرغوب فيه أو للحيلولة دون حدوث حالة غير مرغوب فيها؛ وأعمال الهندسة الاجتماعية والتقنية الرامية إلى الحد من الأذى أو الضرر الفردي أو الجماعي عن طريق تثبيط أو ثني أو ردع فاعلي الشر المحتملين، وكذلك عن طريق خلق بيئات يكون فيها القيام بأفعال مؤذية أمرا أكثر صعوبة. |
| **أمن خاص** | مؤسسة تجارية مرخص لها تؤدي بعض مهام حفظ النظام العام، مستعينة في ذلك بأفراد مدربين، عادة ما يكونون غير مسلحين ولا يملكون سلطة الاعتقال، يُلجأ إليها لتؤدي مهام محددة في المناسبات الرياضية الكبرى، تحت إشراف قوات الشرطة الرسمية. |
| **حماية** | أنشطة يُراد منها ضمان السكينة والسلامة والقدرة على العمل للناس والمرافق، بما في ذلك للبنى التحتية الحيوية، وذلك بردع الأخطار التي تهدد الحياة والسلامة الجسدية، والتخفيف من حدة تلك الأخطار وتحييدها، وصون النظام العام. |
| **أمن الصحة العامة** | أنشطة يتعين القيام بها، استباقيا وبَعديا، للتقليل إلى أدنى حد ممكن من تعرض الناس، أفرادا وجماعات، لمخاطر صحية معروفة تهدد سلامتهم. |
| **مصفوفة المسؤولية والمساءلة** | أداة لإدارة المشاريع تسند التزامات لكل واحد من الأطراف/الشركاء في مؤسسة ما، وتحملهم مسؤولية إنجاز المهام أو تحقيق المنجزات المستهدفة لكي يُحرز تقدم في المشروع ككل. |
| **منطقة دخول مقيَّد** | مناطق يُشدد تقييد دخول الجمهور العام إليها، مثل ميادين اللعب التي لا يمكن أن يصل إليها سوى الرياضيين/اللاعبين، وبعض طواقم صيانة الميادين، والعاملين في التلفزيون/وسائط الإعلام، والمشرفين على تسيير اللعب والميدان، والحكام، والأطباء، وفرق الإسعافات الأولية، واللاعبين، وأفراد الأمن. |

| | |
|---|---|
| **تقييم المخاطر** | عملية تُستخدم لتحديد مستوى المخاطر في حالة معينة، سواء ما تعلق منها بالحاضر أو المستقبل، من خلال تقييم ومقارنة مستوى معين من المخاطر بمعايير محددة سلفا، أو بمستويات مستهدفة من المخاطر، أو بغير ذلك من المعايير. |
| **إدارة المخاطر** | أسلوب ممنهج في تحديد ما يرتبط بالمخاطر الطبيعية والأنشطة البشرية من أخطار من جميع الأنواع، وفي معالجة تلك الأخطار والتقليل من حدتها. |
| **سيادة القانون** | آلية أو عملية أو مؤسسة أو ممارسة أو قاعدة تدعم المساواة بين جميع المواطنين أمام القانون، وتؤمّن شكلا غير تعسفي من أشكال الحكم، وتمنع بشكل أعم الاستخدام التعسفي للسلطة. |
| **السلامة** | الحالة التي يتمتع فيها الشخص بالحماية من الأذى أو النتائج غير المرغوب فيها، بما في ذلك المخاطر الصحية أو الاعتداءات الماسة بالسلامة البدنية. وقد تعني أيضا الحالة التي يكون فيها الخطر عاديا أو منخفضا أو بمستوى مقبول. |
| **الأمن** | في سياق المناسبات الرياضية الكبرى، يشمل مفهوم الأمن جميع التدابير الرامية إلى ردع ومنع أي حادث من حوادث العنف أو سوء السلوك المؤذي داخل ملعب أو خارجه، وإلى المعاقبة عليه. |
| **تدابير أمنية** | جميع التدابير الرامية إلى ردع ومنع أي حادث من حوادث العنف أو سوء السلوك المؤذي التي تُرتكب في مناسبة رياضية، سواء داخل ملعب أو خارجه، وإلى المعاقبة عليه. |
| **عملية أمنية** | أي إجراء من الإجراءات التي تقوم بها السلطات الشرعية، مثل اعتقال شخص خطير أو مجرم، والتفتيش عن الأسلحة التي يمكن أن يحملها شخص ما ومصادرتها، والتحقيق في الحادث. |
| **تخطيط أمني** | عمل ينطوي على تصميم بيئة آمنة ومأمونة لمناسبة يُزمع تنظيمها، وعلى تنفيذ تلك البيئة ورصدها واستعراضها وتحسين الممارسات المتبعة في إعدادها. |
| **فريق كبار المسؤولين التنفيذيين** | هم رؤساء الجهات الرئيسية صاحبة المصلحة المعنية بالمناسبة الرياضية من الحكومة واللجنة التنظيمية المضيفة. |
| **خدمة** | يشمل مفهوم الخدمة جميع التدابير التي يراد بها جعل المناسبات الرياضية الكبرى تجربةً ممتعة يشعر فيها الجميع بالارتياح، في الملاعب كما في الأماكن العامة التي يتجمع فيها المتفرجون والمشجعون قبل المناسبة الرياضية وفي أثنائها وبعدها. |
| **تدابير خدمة** | جميع التدابير الرامية إلى جعل المناسبات ممتعة يشعر فيها الجميع بالارتياح. |
| **أهداف غير محصنة** | أماكن ومنشآت يسهل أن يدخل إليها الناس بأعداد كبيرة، ولا يوجد بها سوى تدابير أمنية أو وقائية محدودة، الأمر الذي يجعلها عرضة للاعتداءات. |
| **دبلوماسية رياضية** | استغلال الحكومات بشكل استراتيجي ومدروس للمناسبات الرياضية بهدف إعطاء صورة إيجابية عن بلدها على الساحة الدولية – أي "مواصلة العمل السياسي بوسائل أخرى"، حيث تصير الرياضة والوطنية والدبلوماسية، ومعها التجارة، أمورا مترابطة لا انفصام بينها. |
| **مراقبون** | أشخاص يدعمون عمليات الشرطة بجمع المعلومات والاستخبارات ذات الصلة عن المتفرجين ومجموعات المشجعين في الوقت الحقيقي. |

| | |
|---|---|
| **صاحب مصلحة** | المتفرجون أو المجتمعات المحلية أو الأطراف المهتمة الأخرى ممن لا يتقلدون مسؤوليات تشريعية أو تنظيمية ولكن يكون بوسعهم القيام بدور مهم في المساعدة على جعل المناسبات الرياضية الكبرى آمنة ومأمونة وتبعث على الارتياح، داخل الملاعب وخارجها. |
| **إجراءات تشغيل موحدة** | تعليمات خطية مفصلة بشأن الكيفية التي ينبغي للموظفين أن يؤدوا بها مهامهم وأعمالهم الاعتيادية. |
| **مضيفون** | أفراد من القطاع الخاص يوفرون الأمن ويقدمون الخدمات تستعين بهم إدارة المناسبة الرياضية. ويساعد المضيفون المتفرجين، ويردون على أي شكاوى، ويتدخلون إذا وقعت حوادث أو حالات طوارئ، ويساعدون الشرطة والدوائر المعنية بالطوارئ حسب الاقتضاء. |
| **مدخلات النظم** | إسهامات إذا ما ضُم بعضها إلى بعض بطريقة مخطط لها ومنظمة، شكلت مزيجا استراتيجيا قادرا على تحقيق الأهداف المرجوة. |
| **بناء النظم** | بناء النظم فيه ثلاثة عناصر أساسية. فهي تتألف من نظم فرعية هي في حد ذاتها نظم قائمة بذاتها؛ وتتكون من عمليات أو أنشطة بينها تفاعل و/أو ترابط؛ وهي تُقام لغرض تحقيق أهداف وغايات محددة. وتتألف النظم من مدخلات وعمليات ومخرجات. |
| **فئة مستهدفة** | مجموعة الأشخاص المقصودة بأي نشاط يتم إعداده. ويمكن أن تتألف، في حالة المناسبات الرياضية الكبرى، وبحسب الغرض، من مقرري السياسات وصانعي القرار وكبار المخطِّطين من وزارات الداخلية/الأمن/النظام العام/الرياضة، والاتحادات الرياضية الدولية والقارية والوطنية، ولجان الترشح، أو لجان التنظيم المحلية. |
| **لجنة وزارية** | لجنة حكومية رفيعة المستوى مشكلة من الوزراء المسؤولين عن الموارد والتراخيص والخدمات المتعلقة بالمناسبة الرياضية. |
| **معاهدة** | اتفاق دولي ملزم قانونا يُعقد بين دول أو منظمات دولية ويحكمه القانون الدولي، سواء كان هذا الاتفاق في وثيقة واحدة أو في اثنتين أو أكثر من الوثائق القانونية المترابطة. |
| **مركز قيادة موحدة** | في سياق المناسبات الرياضية الكبرى، هو مركز قيادة العمليات الذي يضم جميع مقدمي خدمات السلامة والأمن الرئيسيين، بمن فيهم أصحاب المصلحة الرئيسيون المعنيون بالأمن من القطاعين العام والخاص. |
| **فحص المركبات والراجلين** | عملية للمراقبة البصرية أو المادية تتم قبل دخول أي مركبة (من مركبات الخدمة أو الفرق أو المسؤولين) أو أي أشخاص من الراجلين إلى منطقة من مناطق الدخول المراقَب. |
| **شرطة زائرة** | قوات نظامية من شرطة بلدان غير البلد الذي ينظم المناسبة الرياضية الكبرى، تُستدعى لمرافقة الرياضيين واللاعبين والموظفين الرسميين أو كبار الشخصيات. |

# ثالث عشر - المرفق

## الأرجنتين

### الأطر القانونية والمؤسسية

#### نظام بوينس آيرس المتكامل لمناسبات كرة القدم

كما هو الحال في بلدان أخرى على مدى العقود القليلة الماضية، عانت الأرجنتين من مشاكل كبيرة تتعلق بأعمال الشغب في كرة القدم. فثمة ثمانية عشر (18) ملعبا رئيسيا تستضيف بانتظام مناسبات رياضية كبرى ويشكل عنف المشجعين والشغب تهديدا مستمرا فيها. وللتخفيف من حدة هذا التهديد، أصدر البلد عدة قوانين ولوائح تطورت من تجريم سلوك محدد إلى إنشاء نظام شامل، وهو قرار كان له أثر إيجابي تمثّل في إيجاد إطار محدّث لحماية المناسبات الرياضية ذات الأهمية الدولية.

وفي عام 2017، وافقت الحكومة على النظام المتكامل لمناسبات كرة القدم في مدينة بوينس آيرس المتمتعة بالحكم الذاتي. ويركز القانون الجديد على الجوانب الأمنية، مثل السلامة الجسدية للمتفرجين والمشاركين، والتدابير المضادة للتخفيف من أعمال الشغب وعنف المشجعين. غير أن النظام المتكامل لا يتضمن أحكاما ترمي إلى الحفاظ على جو لطيف يجعل الأحداث تتسم بالمتعة والترحيب، بما يتماشى مع جوانب الخدمات المكرسة في اتفاقية سان دوني. وقد استند النظام المتكامل لعام 2017 على نظام الأمن المتكامل لمدينة بوينس آيرس المتمتعة بالحكم الذاتي، والذي أُنشئ في عام 2016.

وفي أثناء تنظيم الألعاب الأولمبية للشباب (بوينس آيرس، 2018)، أصدرت وزارة الأمن في بوينس آيرس القرار 179/ISSP/18 بشأن الأمن الخاص لهذه المناسبة الرياضية الكبرى[115]. وأجاز هذا القرار إنشاء فريق عامل يهدف إلى تطوير القدرات والتدابير والسياسات الرامية إلى تعزيز الجوانب الأمنية الرئيسية خلال فترة الألعاب. وعلى وجه الخصوص، استند الفريق العامل في عمله إلى النظام المتكامل لمناسبات كرة القدم ونظام الأمن المتكامل لمدينة بوينس آيرس المتمتعة بالحكم الذاتي.

# أستراليا

## نظام التخطيط الأمني

### فئات الخطط

مثال – استراتيجية أستراليا لحماية الأماكن المزدحمة من الإرهاب، 2017

ينبغي أن تتمثل أساسيات الخطة القوية لحماية المواقع والأماكن العامة من الإرهاب لما يلي:

- بناء شراكات قوية ومستدامة بين الحكومات والقطاع الخاص.
- تمكين تبادل المعلومات بشكل أفضل.
- تنفيذ تدابير وقائية فعالة للأمن المادي.
- زيادة القدرة على الصمود[116].

115 انظر: https://documentosboletinoficial.buenosaires.gob.ar/publico/ck_PE-RES-MJYSGC-ISSP-179-18-5464.pdf.

116 لجنة مكافحة الإرهاب المشتركة بين أستراليا ونيوزيلندا. "استراتيجية أستراليا لحماية الأماكن المزدحمة من الإرهاب، 2017". الأمن الوطني الأسترالي، 2017؛ انظر: https://www.nationalsecurity.gov.au/Securityandyourcommunity/Pages/australias-strategy-for-protecting-crowd-ed-places-from-terrorism.aspx.

## الاعتبارات المتعلقة بالإرث

يتألف أحد أهم أنواع الإرث من الدروس المستفادة من المناسبات الرياضية الكبرى السابقة. فعلى سبيل المثال، في مقابلة مع ممثلة لكأس العالم لكرة القدم النسائية، أُقرّ بأن العرض الأسترالي لاستضافة كأس العالم لعام 2023 قد قُدّم بطريقة مقنعة للغاية فيما يتعلق بالمسائل الأمنية. وجزئيا بسبب استضافة أستراليا ونيوزيلندا لكأس آسيا في عام 2015، فقد نالتا حق إقامة مناسبة عام 2023.

# البرازيل

## أسس الأمن في المناسبات الرياضية الكبرى

### التقدير السليم لتكاليف الأمن

في حين أن القانون الذي يُعتمد صراحة لمناسبة رياضية كبرى محدّدة أو للتعامل مع الأمن الرياضي بصفة عامة قد يُخالف إلى حد ما القوانين واللوائح القائمة (بوصفه قانونا خاصا)، فإن دوره هو أن يكون في المقام الأول بمثابة أداة للتنسيق، على نحو يكفل التطبيق السلس للسلطات القانونية والمؤسسية الموجودة بالفعل بموجب القوانين الوطنية القائمة. فعلى سبيل المثال، قد ترغب الدول المضيفة في تجنب الحالات التي يمكن أن يتعرض فيها التحضير لمناسبة رياضية كبرى للخطر بسبب اللوائح المجزأة أو المتداخلة. وقد يكون هذا هو الحال، على سبيل المثال، عندما يُتوقّع وجود صعوبات في تحديد السلطة التي ينبغي أن تكون مسؤولة عن الخدمات الصحية في المنطقة الواقعة خارج مبنى الملعب. وقد يؤدي ذلك إلى حدوث احتكاك تنظيمي يمكن تفاديه عن طريق سن قانون شامل للمناسبة الرياضية الكبرى.

فعلى سبيل المثال، أرسى القانون البرازيلي بشأن كأس العالم للقارات لعام 2013 وكأس العالم لكرة القدم لعام 2014[117] نظاما خاصا لتنسيق جميع المسائل الأمنية والتنظيمية. وبالمثل، وتحضيرا للألعاب الأولمبية في البرازيل، اعتمدت الحكومة استراتيجية ريو 2016[118]، من أجل ضمان الأمن بطريقة سرية وملائمة للمشجعين. وتناولت الاستراتيجية جميع الخدمات المتصلة بالأمن العام والدفاع الوطني والاستخبارات التي اعتبرت ضرورية لضمان بيئة آمنة وسلمية للسكان المحليين والزوار والمشاركين في الألعاب، على نحو ضمن عدم وجود أي أوجه تضارب في تنظيم المناسبة الرياضية الكبرى وتنفيذها.

## الأطر القانونية والمؤسسية

### استراتيجيات وقوانين محددة للمناسبات الرياضية الكبرى بغية تعزيز الإطار القانوني القائم

في عامي 2014 و 2016، نظمت البرازيل اثنتين من المناسبات الرياضية الكبرى، هما كأس العالم لكرة القدم والألعاب الأولمبية الصيفية والألعاب الأولمبية للأشخاص ذوي الإعاقة. ونظرا لحالات التوتر الاجتماعية القائمة في البرازيل، أي ارتفاع

117 انظر: https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/1032211/lei-12663-12.

118 انظر: http://www.rededoesporte.gov.br/es/presskit/archivos/fact-sheet-seguridad.

معدلات العنف والإجرام في الشوارع، كان البلد يواجه تحديا كبيرا في ضمان أمن المتفرجين والمشاركين وجميع الأفراد الآخرين المشاركين في تنظيم كلتا المناسبتين وتنفيذهما. وتحقيقا لهذه الغاية، سنت البرازيل قوانين محددة تسند المسؤوليات، وتمكن أجهزة إنفاذ القانون والقوات العسكرية من العمل بفعالية في السياق الخاص بمناسبة رياضية كبرى.

وفي عام 2014، وافقت وزارة الدفاع على الوثيقة "Garantia da Lei e da Ordem" MD33-M-10[119]، التي حددت نطاق عمل القوات العسكرية. وتتضمن وثيقة السياسة العامة هذه العديد من المعايير الدولية الموصوفة أعلاه، مثل تدابير التنسيق والتعاون، وتبادل المعلومات، والنُّهج المتكاملة لتبادل المعلومات الاستخبارية والاتصال الفعال.

كما أصدرت الحكومة قانونا يتعلق بكأس القارات لعام 2013 وكأس العالم لعام 2014[120]، بإرساء نظام خاص في أثناء استضافة هاتين المناسبتين. وفيما يتعلق بالأمن داخل الملعب وفي المناطق المتاخمة، يشير القانون إلى النظام الأساسي للشرطة الاتحادية لوكالات الأمن الخاصة[121]، الذي يحكم جميع الجوانب المتعلقة بالأمن الخاص. وفيما يتعلق بالألعاب الأولمبية، اعتمدت الحكومة استراتيجية ريو 2016[122]. وعالجت الاستراتيجية جميع الخدمات المتصلة بالأمن العام والدفاع الوطني والاستخبارات اللازمة لضمان بيئة آمنة وسلمية لزوار الألعاب والمشاركين فيها.

### مثال – حماية البرازيل (Proteja Brasil)

تطبيق "حماية البرازيل" (Proteja Brasil) هو تطبيق تم تطويره للأجهزة اللوحية والهواتف الذكية لتسهيل تحديد انتهاكات حقوق الطفل في سياق مناسبة رياضية كبيرة والإبلاغ عنها. وقد أُطلق في عام 2013 ورُوِّج له على نطاق واسع في كأس العالم في البرازيل 2014 والألعاب الأولمبية في ريو 2016 في حملات لحماية الأطفال والمراهقين من العنف البدني وعمل الأطفال والاستغلال الجنسي والإهمال والتمييز.

المصدر: *"Proteja Brazil." Save The Dream, http://savethedream.org/2019/06/30/proteja-brazil*.

## كندا

# أسس الأمن في المناسبات الرياضية الكبرى

## القيادة والرؤية

ينبغي وضع القيم التي تشعر المنظمة بأهمية الوفاء بها في مرحلة مبكرة. وينبغي أن تصبح القيم الأساسية للمنظمة جزءا من بيان مهمة المناسبة برمتها وأن تشكل جزءا من المخطط الذي يمكن من خلاله لجميع المجموعات التنظيمية، بما في ذلك

119 انظر: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/2014/mes02/md33a_ma_10a_gloa_2eda_2014.pdf/view.

120 انظر: https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/1032211/lei-12663-12.

121 انظر: https://www.gov.br/pf/pt-br.

122 انظر: http://www.rededoesporte.gov.br/es/presskit/archivos/fact-sheet-seguridad.

المجموعات الأمنية، أن توائم استراتيجياتها وفقا لولاية كل منها. وينبغي، من ثم، إدماج المهمة الأمنية للمناسبة الرياضية الكبرى في الرؤية الواسعة للمناسبة ومواءمتها مع القيم التنظيمية الأساسية.

وعلى سبيل المثال، كان بيان المهمة الصادر عن المجال الوظيفي الأمني للألعاب الأمريكية لعام 2015 هو: "توفير بيئة آمنة ومأمونة لتنظيم الألعاب الأولمبية الأمريكية والألعاب الأولمبية الأمريكية للأشخاص ذوي الإعاقة لعام 2015 مع الحفاظ على تجربة أصيلة مفتوحة وميسور الوصول إليها للرياضيين والجمهور؛ بهدف تقليل حالات الاضطراب التي يتعرض لها السكان والأعمال التجارية والزوار". وبالمثل، كان بيان المهمة المتعلق بوظيفة النقل في الألعاب الأمريكية هو: "تزويد جميع الرياضيين والمسؤولين المعتمدين بخدمات نقل آمنة ومأمونة وموثوقة تضمن النقل في الوقت المناسب من جميع أماكن الإقامة والألعاب وإليها"[123].

# نظام التخطيط الأمني

## خدمات الأمن الخاص لدورة الألعاب الأولمبية والألعاب الأولمبية الشتوية للأشخاص ذوي الإعاقة في فانكوفر 2010

أصبح من الشائع أن نرى أفراد الأمن الخاص يؤدون واجبات معينة خلال المناسبات الرياضية الكبرى في جميع أنحاء العالم، تحت إشراف جهاز الشرطة الرئيسي المعني بالمناسبة. وقد ثبت نجاح استخدام الأمن الخاص، الذي يكمل مهام جهاز الشرطة الرئيسي وشركائه من الشرطة والأمن العسكري. وهو يتيح لقوات الأمن الرسمية التركيز على ولاياتها الأمنية الأساسية، ويوفر تغطية أمنية أكثر كفاءة خلال المناسبة[124]. ويصبح أفراد الأمن الخاص، فضلا عن المشرفين ومتطوعي الأمن، "عناصر مضاعفة للقوة" دعما لولاية السلامة والأمن في المناسبات الرياضية الكبرى.

### مثال – الأمن الخاص في الألعاب الأولمبية والألعاب الأولمبية للأشخاص ذوي الإعاقة والألعاب الأولمبية الأمريكية والألعاب الأولمبية الأمريكية للأشخاص ذوي الإعاقة:

في مناسبات رياضية كبرى، من قبيل الألعاب الأولمبية والألعاب الأولمبية للأشخاص ذوي الإعاقة، والألعاب الأولمبية الأمريكية والألعاب الأولمبية الأمريكية للأشخاص ذوي الإعاقة، استُخدم الأمن الخاص بنجاح لمهام شملت ما يلي:

- التحقق من صحة التذاكر وبطاقات الاعتماد (نظم مراقبة المتفرجين والزوار).
- مراقبة الدخول إلى الملاعب والقرى الرياضية.
- نظم الدخول إلى مناسبات الضيافة.
- مهام الفحص الخاصة بمنطقة فحص المشاة (معدات تفتيش الأمتعة وحقائب اليد وحقائب الظهر، وعصا التفتيش الجسدي).

123 Let's GO! Toronto 2015 Pan Am / Parapan Am Games Strategic Framework for Transportation Version 4.2 – February 2014, Volume 1, p. 3, Queen's Printer for Ontario؛ انظر: http://www.mto.gov.on.ca/english/panam-games/pdfs/strategic-frame-work-for-transportation-volume-1-en.pdf.

124 Addressing the role of private security companies within security sector reform programmes؛ انظر: https://www.files.ethz.ch/isn/39540/PSC_report.pdf.

- إصدار ومراقبة الشارات.
- تسيير دوريات في مبانٍ أو مناطق محددة.
- رصد أجهزة الإنذار الخاصة بالاقتحام والسلامة والاستجابة لها[125].

### مثال – خدمات الأمن الخاص للألعاب الأولمبية في فانكوفر 2010 والألعاب الأولمبية الشتوية للأشخاص ذوي الإعاقة[126]

تم التعاقد مع مزود خدمات الأمن الخاص لتقديم خدمات متعددة للألعاب الشتوية 2010. وعمل المتعاقد في شراكة بين القطاعين العام والخاص مع وحدة الأمن المتكاملة التابعة لشرطة الخيالة الملكية الكندية، والأشغال العامة، والخدمات الحكومية الكندية، واللجنة المنظمة في فانكوفر. وقدم المتعاقد خدمات الأمن الخاص كافة لبرنامج خدمات المناسبات الأولمبية، وبرنامج حماية الأصول، وخدمات الفحص الأمني للألعاب. وشمل النطاق الإجمالي أكثر من 35 موقعا، و 400 موظف إداري، و 12 000 موظف مؤقت في وقت الألعاب.

## عقد الأمن الخاص: حقائق سريعة

- 350 يوما من العمليات في 26 موقعا (على مدار الساعة وطوال الأسبوع).
- جداول زمنية منسقة لما يزيد على 100 000 نوبة.
- نحو 60 000 رحلة (نقل)/ 2 150 في أيام الذروة.
- توزيع أكثر من 72 000 قطعة زي فردي موحد.
- نشر 5 200 موظف في أيام الذروة.
- فحص مليوني شخص.
- تقديم التدريب لمدة 16 ساعة يوميا، طوال أيام الأسبوع لمدة خمسة أشهر.
- تلقي 7 500 سيرة ذاتية، وتوظيف أكثر من 300 مدير بدوام كامل.
- استعراض 20 000 طلب آخر.
- 60 000 من أسِرّة المبيت.
- 1 000 جهاز اتصال لاسلكي.
- 180 000 وجبة.
- مدة العقد: 11,5 شهرا.

125 Guidelines on the Use of Armed Security Services from Private Security Companies، انظر: https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Mercenaries/WG/StudyPMSC/GuidelinesOnUseOfArmedSecurityServices.pdf.

126 معلومات قدمها استيفن ف. ميرابيل Stephen V. Mirabile، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة CSC Canada.

## استقدام الموظفين للألعاب

- بداية التوظيف: 25 تموز/يوليه 2009.
- اللغة الفرنسية – 628 متحدثا بطلاقة.
- خارج الدولة – 150 1 حالة توظيف.
- 000 6 حالة توظيف: 17 تشرين الثاني/نوفمبر 2009.
- الأمم الأولى – 550 موظفا.
- متوسط العمر: 36,6 (للإناث) و 37,4 (للذكور).

## حالات النجاح

- إقامة علاقة عمل إيجابية مع وحدة الأمن المتكاملة/الأشغال العامة والخدمات الحكومية الكندية/اللجنة المنظمة في فانكوفر (ملاحظة: كان لدى جميع الأطراف أهداف مشتركة).
- لم تقع حوادث أمنية كبيرة – أسفرت ألعاب فانكوفر 2010 عن أكبر قوة عاملة من الأمن الخاص في كندا في ذلك الوقت.
- نموذج ناجح للتخطيط التشغيلي والإبلاغ المتكاملين.
- استراتيجيات متوائمة للاتصال والعلاقات العامة.
- برامج ناجحة للتوظيف والتدريب والتطوير والدعم.

# استراتيجيات الاتصال

## فريق العلاقات مع المجتمعات المحلية

ينبغي لفريق العلاقات مع المجتمعات المحلية بناء علاقة من الثقة والتفاهم والاحترام المتبادلين بين فريق الاتصال الأمني المتكامل وجميع أصحاب المصلحة/الأطراف الخارجية. وينبغي لفريق العلاقات مع المجتمعات المحلية إشراك أفراد المجتمع المحلي المتأثرين بالنشاط لتثقيفهم وإبقائهم على علم بالمناسبة الرياضية الكبرى وآثارها المحتملة. وينبغي إنشاء عنصر للاتصال بالناشطين المجتمعيين لضمان وجود حوار يعترف بحقوق النشطاء في الاحتجاج. وينبغي إبلاغهم بتوقعات الشرطة وإجراءاتها وعواقبها. ويمكن استخدام قناة الاتصال مع الناشطين المجتمعيين للمساعدة في فرض مناطق الاحتجاج المحددة.

### مثال – "قطار الروح" (Spirit Train) في دورة الألعاب الأولمبية الشتوية في فانكوفر 2010 الذي منعه الناشطون

في عام 2010، قام نشطاء بمنع "قطار الروح" (Spirit Train) الأولمبي المعروف أيضا باسم "تشيزي تشو تشو" (Cheesy Choo Choo)، عند اقترابه من تورونتو، عن طريق إغلاق المسارات واحتلال جسر للسكك الحديدية. وقد اتُّخذ هذا الإجراء اللاعنفي المنسق تنسيقا عاليا والمنفذ تنفيذا جيدا بالتضامن مع شبكة المقاومة الأولمبية في كولومبيا البريطانية، وحركة الشباب

الأصليين لشعب ساليش الساحلي، ولجنة مكافحة الفقر في فانكوفر، التي دعت إلى اتخاذ إجراءات ضد "قطار الروح" وجميع الأنشطة المتعلقة بالألعاب الأولمبية لعام 2010. وكان الوضع متوترا في بعض الأحيان، لكن قناة الاتصال مع الناشطين تفاوضت مع الشرطة، وبعد حصار دام ثلاث ساعات ونصف، تسنّى خفض التصعيد سلميا، ولم يُعتقل أحد[127].

# فرنسا

## الأطر القانونية والمؤسسية

### تعزيز الأطر القانونية والمؤسسية الوطنية لتوفير الأمن للمناسبات الرياضية الكبرى

إن استعداد الدول المضيفة ليس فقط "من الناحية التشغيلية"، بل أيضا من الناحية "القانونية والمؤسسية" أمر يكتسي أهمية قصوى. وهناك طريقتان يمكن للدول المضيفة اتباعهما لتكييف أطرها القانونية والمؤسسية مع المتطلبات المتعددة التي يستلزمها تخطيط المناسبات الرياضية الكبرى وتنظيمها وتنفيذها:

- فيمكن للبلدان أن تسن تشريعات تتناول مختلف جوانب الأمن ذات الصلة بتخطيط المناسبة وتنظيمها وتنفيذها و/أو تعدل ما هو قائم منها. أو
- يمكن للبلدان أن تسن قانونا شاملا ينصب بالتحديد على مجال الأمن خلال المناسبة المرتقبة أو على أمن الرياضة.

من أمثلة الطريقة الأولى القانون الفرنسي لعام 2018 لتنظيم الألعاب الأولمبية لعام 2024[128]، حيث تم سنّ ذلك القانون لمعالجة تلك المناسبة الخاصة على وجه التحديد. ومن أمثلة الطريقة الثانية القانون الكولومبي لعام 2009 بشأن أمن المناسبات الرياضية. وهو قانون واسع وعام، ويسعى إلى تنظيم جميع المناسبات الرياضية التي تُقام في البلد[129].

### قانون الألعاب الأولمبية في باريس 2024

سُنّ القانون الفرنسي للألعاب الأولمبية في باريس 2024[130] في 26 آذار/مارس 2018، قبل ست سنوات من افتتاح الألعاب. ويشمل القانون جميع الجوانب ذات الصلة بأمن المناسبات الرياضية الكبرى، وفقا للمعايير الدولية وتحديد السلطات المسؤولة عن كل مسألة. ويتضمن أحكاما تلغي مؤقتا صلاحية لوائح محددة أثناء تنفيذ المناسبة الرياضية الكبرى. فعلى سبيل المثال، ستُعلّق أحكام محددة من قانون التخطيط الحضري (المادة 10). وينص القانون كذلك على أنه سيُستكمل بمراسيم لاحقة،

127 "Departure Of Olympic 'Spirit Train' Met With Protesters In B.C." Thestar.Com، انظر: https://www.thestar.com/news/canada/2008/09/21/departure_of_olympic_spirit_train_met_with_protesters_in_bc.html.

128 انظر: https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000036742943?r=2Xd1Gp7YbJ.

129 انظر: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37645.

130 انظر https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000036742943?r=55PGTjBBGC.

مثل إنشاء لجنة تنسيق مشتركة بين الوكالات. ويسترشد بقدر كبير بخطة الإنذار الأمني الوطني (Vigipirate Plan)[131]، وهي الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الإرهاب، التي حُدّثت ردا على الهجمات الإرهابية الكبيرة التي وقعت في فرنسا في عامي 2015 و 2016.

# نظام التخطيط الأمني

## خطة الإنذار الأمني الوطني (Vigipirate Plan)

تعد خطة الإنذار الأمني الوطني أداة مركزية في الاستراتيجية الفرنسية لمكافحة الإرهاب. وهي تورد 300 تدبير تنطبق على 13 مجالا من مجالات العمل، مثل المرافق والمباني والتجمعات الجماهيرية. وتستند الخطة إلى ثلاث ركائز (اليقظة والوقاية والحماية) وتشمل جميع الجهات الفاعلة، بما في ذلك الدولة والسلطات المحلية والأعمال التجارية والمواطنين. ومنذ عام 2015، أعطت فرنسا الأولوية لحماية الأهداف غير المحصنة، بما في ذلك أماكن العبادة والأماكن الرياضية. .

# استراتيجيات الاتصال

## الميثاق الاجتماعي للألعاب المتسمة بالمسؤولية

### مثال – دورة الألعاب الأولمبية في باريس 2024

فيما يتعلق بدورة الألعاب الأولمبية في باريس 2024، قامت بالتوقيع على الميثاق الاجتماعي للألعاب المتسمة بالمسؤولية النقابات العمالية ومجموعات أصحاب العمل إلى جانب مدينة باريس واللجنة المنظمة للألعاب الأولمبية بغية حماية العمال وضمان أن تصبح التنمية الاجتماعية والاقتصادية ذات النتائج المتوسطة والطويلة الأجل جزءا لا يتجزأ من إرث ألعاب عام 2024. ويلي ذلك اعتزام الحكومة تجديد منطقة سان دوني وإتاحة الفرص للسكان المقيمين في ضواحي باريس (banlieue)[132].

# الاعتبارات المتعلقة بالإرث

## التكنولوجيا والبنية التحتية والممارسات

يمكن أن تكون المناسبات الرياضية الكبرى بمثابة منبر لتطوير تكنولوجيات الأمن في المراكز الحضرية الرئيسية، وقد أصبحت معترفا بها بوصفها "مختبرات" لإدخال نظم أمنية جديدة، مثل شبكات الدوائر التلفزيونية المغلقة.

ويمكن أن تكون تلك المناسبات، في أفضل حالاتها، منصات لتحديث المرافق والأماكن ونظم النقل والمكونات الأمنية ذات الصلة. وعلى سبيل المثال، فقد استُخدمت البنية التحتية التي شُيِّدت لتنظيم كأس العالم لكرة القدم في فرنسا 1998 لتنظيم كأس العالم للرغبي 2007، وبطولة الأمم الأوروبية 2016، وكأس العالم لكرة القدم النسائية 2019. وبالمثل، يعتزم منظمو بطولة

131 انظر: https://www.gouvernement.fr/vigipirate.

132 Charte Sociale des Jeux Olympiques et Paralympiques, Paris 2024؛ انظر: https://www.paris2024.org/app/uploads/2019/10/DP_Jeux-de-2024-Des-opportunites-pour-tous_VF71.pdf.

كأس العالم في قطر 2022 إنشاء عدد من الملاعب النموذجية التي يمكن نقلها إلى الخارج بعد كأس العالم من أجل إعادة استخدامها في مواقع جديدة. وفي معظم الحالات، يمكن نقل عناصر الأمن المتكاملة إلى البيئة الجديدة.

# ألمانيا

## التعاون بين أصحاب المصلحة

### استراتيجية إدارة المخاطر الأمنية والاتفاقيات الثنائية

كثيرا ما تستند آليات تبادل المعلومات المتعلقة بأمن المناسبات الرياضية الكبرى إلى العلاقات القائمة مع بلدان أخرى. وفي حالة عدم وجود علاقات، ينبغي إنشاء آليات من هذا القبيل ضمن البنى التحتية القائمة لتبادل المعلومات الاستخبارية على الصعيد الدولي. فعلى سبيل المثال، أنشأ المنظمون في كل دورة من دورات الألعاب الأولمبية التي جرت منذ دورة أتلانتا 1996 مركزا للاستخبارات الأولمبية لجمع المعلومات وتقييم المخاطر استنادا إلى بروتوكولات للتعاون وتبادل المعلومات يشارك فيها أكثر من مائة بلد ومنظمة دولية. ويكتسي الدعم المقدم من أجهزة الشرطة الدولية أهمية حاسمة فيما يتعلق بتبادل المعلومات الاستخبارية.

#### مثال – كأس العالم لكرة القدم في ألمانيا 2006[133]

فيما يتعلق بكأس العالم لكرة القدم في ألمانيا 2006، وضع البلد استراتيجيته لإدارة المخاطر الأمنية حول الاتفاقات الثنائية مع 36 بلدا آخر كانت قد استخدمت في بطولات أوروبية سابقة وفي دورة الألعاب الأولمبية في أثينا 2004، وذلك بالاستناد على تدفقات المعلومات الجارية والقائمة التي تركز على أعمال الشغب. ووقعت ألمانيا أيضا اتفاقات ثنائية مع جميع البلدان المشاركة وعدة دول مجاورة ودول عبور لمراقبة وتقييد عبور المشجعين "غير المرغوب فيهم" للحدود بغية الحد من حوادث الشغب.

# اليونان

## التعاون بين أصحاب المصلحة

### شبكات الأمن للألعاب الأولمبية الصيفية في أثينا 2004: تقاسم الموارد

إن انتداب ضباط الشرطة لدعم قوات البلد المضيف عمل يتيح وجودا وقدرة أكبر حجما في مجال إنفاذ القانون، كما يكون له صدى طيب لدى المشجعين عندما يرون شرطة بلدانهم حاضرة في مناسبة ما. وقد تمتد هذه الأنواع من الإعارة أيضا إلى الاستجابة لحالات الطوارئ والصحة وغيرها من القطاعات ذات الصلة بالأمن. ويمكن أن تستفيد السلطات المضيفة أيضا من

133 Aas, Katja Franko. Technologies of In Security. Routledge, 2008.

المعدات المستعارة من الشركاء الدوليين أو المنصات القائمة على التكنولوجيا المقدمة من أولئك الشركاء. بيد أن أصحاب المصلحة لن يكون لديهم جميعا نفس المستوى من القدرات أو الموارد التي يستطيعون الإسهام بها. ويوصى بإجراء تقييم للقدرات، بمشاركة وتحليلات من خبراء متخصصين في مجالات تخصص متعددة، لتحديد قدرات كل واحد من الشركاء وإعداد خريطة طريق لبناء القدرات الأمنية اللازمة (انظر الفصل السابع المتعلق بالتخطيط الأمني).

### مثال – شبكات الأمن للألعاب الأولمبية الصيفية في أثينا 2004

قُدِّم مثال رئيسي على تقييم القدرات، باستخدام مساهمات من خبراء متخصصين في مجالات تخصص متعددة، خلال الأعمال التحضيرية لدورة الألعاب الأولمبية الصيفية في أثينا 2004. وفي ذلك الوقت، شكلت سبع دول، هي إسبانيا وأستراليا وإسرائيل وألمانيا وفرنسا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، المجموعة الاستشارية لأمن الألعاب الأولمبية. وأسدت هذه المجموعة المشورة الأمنية المنسقة لليونان، وقدمت التدريب، وتبرعت بالمعدات، وعملت بطريقة متماسكة وشفافة لمعالجة نقاط ضعف محددة وضمان حصول اليونان على أفضل دعم ممكن[134].

## الوحدة الأمنية لمكافحة التجسس

### مثال – إصلاحات اليونان للتنظيم الأمني من أجل المستقبل

كانت دورة الألعاب الأولمبية في أثينا 2004 أول دورة أولمبية تجري استضافتها بعد أحداث الحادي عشر من أيلول/سبتمبر، وهو الهجوم الإرهابي الذي غيّر إلى حد كبير السياق الأمني للمناسبات الرياضية الكبرى. وقد أُصلح جهاز الاستخبارات اليوناني، وأنشأت الحكومة ما يلي:

- مركز دراسات لتيسير التعاون بين المؤسسات العلمية والجامعات ومعاهد البحوث المتخصصة. وقام المركز بدراسة وتحليل المواضيع التي تهم جهاز الاستخبارات اليوناني.
- مجلس استراتيجي لتخطيط الوظائف (لجنة توجيهية) للتعامل مع إدارة الأزمات وتنفيذ السياسات.
- مديرية تدريب لتحديث تدريب الموظفين.
- مديرية فرعية للقضايا الوطنية.
- مديرية للتعاون الدولي، لتحسين تبادل المعلومات مع الدوائر الحليفة.
- مديرية فرعية معنية بالإرهاب الدولي والجريمة المنظمة تابعة لجهاز الاستخبارات اليوناني.

ورُفِّعت الوحدة الأمنية لمكافحة التجسس إلى مديرية لمعالجة المسائل الأمنية الجديدة.

134 المرجع نفسه.

## الاعتبارات المتعلقة بالإرث

### التحولات الاجتماعية والتغيرات في العلاقات العابرة للمجتمعات

المناسبات الرياضية الكبرى مناسبات عابرة، ولكن آثارها ليست كذلك. كما يترك أمن المناسبات الرياضية الكبرى في أي منطقة حضرية محددة داخل البيئة المضيفة إرثا من الأفكار والممارسات التي يمكن أن تشكل السعي المستقبلي لتحقيق الأمن على المستوى المحلي، فضلا عن إرث من هياكل "الأحداث غير المادية"، بما في ذلك التشريعات والمعارف والممارسات التي من شأنها أن تؤثر في طبيعة ما يُتخذ من تدابير السلامة والأمن على الصعيد المحلي لسنوات قادمة.

#### مثال – دورة الألعاب الأولمبية والألعاب الأولمبية للأشخاص ذوي الإعاقة في أثينا 2004

استفادت أثينا من تحسين البنية التحتية نتيجة لاستضافة الألعاب الأولمبية والألعاب الأولمبية للأشخاص ذوي الإعاقة عام 2004، بما في ذلك:

- افتتاح مطار إلفثيريوس فينيزيلوس الدولي (الذي استقبل 25 500 000 مسافر في عام 2019).
- 90 كيلومترا من الطرق الجديدة و 120 كيلومترا أخرى من الطرق المحسنة.
- نظام محوسب جديد لإدارة حركة المرور.
- نظام جديد ومجدد لمترو الأنفاق ينقل حاليا مليون راكب يوميا (20 في المائة من سكان المدينة).
- زاد عدد السياح في السنوات اللاحقة، ويعزى ذلك جزئيا للألعاب الأولمبية[135].

## اليابان

## التعاون بين أصحاب المصلحة

### التعاون الدولي

في حين أن الشواغل المتصلة بالأمن تشمل مجالا واسعا لأصحاب المصلحة، فإن الجوانب الرئيسية التي ينبغي النظر فيها يمكن تصنيفها إلى اتفاقات ثنائية ومتعددة الأطراف، وتقييم مخاطر التهديدات، وتبادل المعلومات، وتقاسم الموارد، وبناء القدرات والمساعدة التقنية، والمراقبين، والشبكات الأمنية.

135 Athens Infrastructure Boosted by Olympic Games 2004. "International Olympic Committee, 19 Jan. 2016"؛ انظر: https://www.olympic.org/news/athens-infrastructure-boosted-by-olympic-games-2004.

## بناء القدرات لتعزيز الأمن في دورة الألعاب الآسيوية الثامنة عشرة ودورة الألعاب الثلاثين لجنوب شرق آسيا

في عام 2018، قدمت اليابان نظاما للتعرّف على الأشخاص من سِمات وجوههم ونظاما لرصد السلوك إلى إندونيسيا، التي استضافت دورة الألعاب الرياضية الآسيوية الثامنة عشرة، من خلال المساعدة الإنمائية الرسمية. وإضافة إلى ذلك، قدمت اليابان المساعدة في مجال بناء القدرات، من خلال تنظيم "حلقة العمل المشتركة بين رابطة أمم جنوب شرق آسيا واليابان لتعزيز استخدام التكنولوجيات البيومترية لتعزيز الأمن"، بهدف تعزيز قدرات موظفي أمن المطارات في الدول الأعضاء في الرابطة باستخدام النظامين المقدمين إلى إندونيسيا.

وفي عام 2019، وكجزء من "مشروع التيار الراد" (Project Riptide) التابع للإنتربول، والذي مولته حكومة اليابان ورمى إلى التصدي لتحركات المقاتلين الإرهابيين الأجانب في جنوب شرق آسيا، نُشر فريق الإنتربول للدعم في الأحداث الكبرى في دورة الألعاب الثلاثين لجنوب شرق آسيا، مما أسفر عن اعتقال أكثر من 25 شخصا مطلوبا دوليا[136].

## الشراكات بين القطاعين العام والخاص:
## المجلس الاستشاري للشؤون الأمنية في الخارج والألعاب الأولمبية في طوكيو 2020

يمكن تحسين التعاون بين الجهات الراعية وسائر أصحاب المصلحة من الشركات إلى أقصى حد ممكن بطرائق عديدة. ويُوصَى بأن يشركها البلد المضيف منذ وقت مبكر في الحوار المتعلق بالتخطيط لأن ذلك قد يكشف عن وجهات نظر أو معلومات أو نُهج جديدة يمكن استخدامها في إطار الخطة الأمنية بوجه أعم. وعلى سبيل المثال، قد توفر الثقافات والإجراءات الأمنية ونماذج تقييم/تخفيف المخاطر التي تطبقها الشركات العالمية رؤى مهمة لمخططي الأمن. ويمكن أيضا أن يكون إشراك الجهات الراعية في التقييمات المبكرة للقدرات مفيدا في تعزيز وتنسيق الموارد الأمنية. ومن شأن إنشاء رابطات بين القطاعين العام والخاص أن يعزز أيضا تقاسم المعارف وأفضل الممارسات، استنادا إلى الخبرة السابقة أو المتخصصة.

### المجلس الاستشاري للشؤون الأمنية في الخارج والألعاب الأولمبية في طوكيو 2020

خلال المرحلة الاستكشافية، نظم المجلس الاستشاري للشؤون الأمنية في الخارج التابع لوزارة الخارجية في الولايات المتحدة مناقشات شخصية بين المنظمات الراعية والمسؤولين الحكوميين كجزء من نموذج التعاون الشامل والمنظم تنظيما جيدا.

136 المصدر: البعثة الدائمة لليابان لدى الأمم المتحدة.

# جمهورية الصين الشعبية

## الأطر القانونية والمؤسسية

### الخبرة والممارسات فيما يتعلق بأمن المناسبات الرياضية الكبرى

تعرف التشريعات الصينية المناسبة الرياضية الكبرى بأنها أي مناسبة رياضية ينظمها كيان أو شخص اعتباري يمثله، تكون مفتوحة لعامة الناس ويتجاوز الحضور المتوقع فيها 1 000 شخص لكل مناسبة. وقد أعطت حكومة الصين الأولوية للأمن في المناسبات الرياضية الكبرى بإدراج تدابير مكافحة الإرهاب في استراتيجيتها للأمن الوطني. واستنادا إلى حجم المناسبة الرياضية، يُقام اتصال أمني على الصعيد الوطني لتعزيز قدرة جمع المعلومات الاستخبارية المتصلة بالإرهاب، وأمن الأفراد البارزين، وأمن الأماكن والتحقق من الهوية، ودوريات الشوارع، ومراقبة حركة المرور، وأنشطة السلامة المتعلقة بتلك المناسبات.

وتنص تشريعات صينية أخرى ذات صلة مدرجة في القانون الجنائي على المعاقبة على السلوك غير المنضبط مثل أعمال الشغب. وإضافة إلى ذلك، ومن أجل تعزيز أمن الأنشطة الجماهيرية الكبرى، مثل المناسبات الرياضية، وحماية أرواح المواطنين وممتلكاتهم والحفاظ على النظام والسلامة العامة، أصدرت حكومة الصين ونفذت "اللوائح المتعلقة بإدارة سلامة الأنشطة الجماهيرية الكبرى". وتنشئ اللوائح سلسلة من القيادة في مجال الأمن العام، وتحسن تدابير إدارة السلامة، وتنظم سلوك المشاركين، وتنص على عواقب قانونية على الانتهاكات. وقد أرست القوانين واللوائح المذكورة أعلاه إطارا قانونيا ووفرت أساسا قانونيا ملموسا للأمن ولأنشطة مكافحة الإرهاب خلال المناسبات الرياضية الكبرى التي تُنظّم في جمهورية الصين الشعبية.

## المشاركة في استضافة المناسبات الرياضية الكبرى

### تنظيم زيارات دراسية لتبادل الخبرات العملية

يوصى بإجراء زيارات دراسية لتزويد المنظمين المستقبليين بنظرات عملية حول العمليات الأمنية. وقد يكون هذا جزءا من البرنامج الأمني لمناسبة منتظمة (كما هو الحال في منافسات بطولة الأمم الأوروبية لكرة القدم) أو يتم ترتيبه بشكل مستقل. فعلى سبيل المثال، في عام 2016، شارك مندوبون من قوة شرطة هونغ كونغ في زيارة دراسية للشرطة الوطنية الفرنسية لمناقشة استراتيجيات مكافحة الإرهاب، والتخطيط الأمني للمناسبات الكبرى، ومراقبة المناسبات العامة، ومسائل الأمن الداخلي. وشملت الزيارة جلسة لتبادل الخبرات، قدمها مدير الوفد المشترك بين الوزارات للمناسبات الرياضية الكبرى ونائب رئيس وحدة تنسيق مكافحة الإرهاب، بشأن الممارسات الجيدة المكتسبة، والتحديات التي تواجه استضافة المناسبات الدولية لكرة القدم[137].

137 انظر: https://www.police.gov.hk/offbeat/1074/eng/4597.html.

# جمهورية كوريا

## الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمناسبات الرياضية الكبرى

تشكل المناسبات الرياضية الكبرى للسلطات المضيفة مشاريع ضخمة، والدوافع الكامنة وراء تنظيم مناسبات رياضية ذات بعد دولي تتجاوز عادة عالم الرياضة.

وعلى الرغم من الصعوبة الموضوعية التي تطبع تقييم التكاليف الاقتصادية الحقيقية لاستضافة مناسبة رياضية كبرى تقييما دقيقا، وبصرف النظر عن أن العديد من المواطنين باتوا ينظرون أكثر فأكثر في السنوات الأخيرة إلى هذه المناسبات نظرة تكتنفها الشكوك، فلا مجال لإنكار الوجاهة التي اكتسبتها المناسبات الرياضية الكبرى مرارا من حيث البعد الدولي، بل حتى من حيث البعد الجيوسياسي في بعض الأحيان. كما تتيح المناسبات الرياضية فرصا للتشجيع على إحداث تغيير إيجابي داخل البلد المضيف وكذلك على صعيد المجتمع الدولي ككل. ذلك أنها تكتسي أبعادا اجتماعية وسياسية ودبلوماسية تتيح الفرصة لتعزيز الحوار الدولي.

ويُظهر تاريخ المناسبات الرياضية الكبرى أيضا السُبل التي استخدمت بها السلطات المضيفة تنظيم مناسبة رياضية كبيرة لإحداث تغيير إيجابي والحد من التوترات السياسية، كما هو الحال في دورة الألعاب الأولمبية الشتوية لعام 2018 في بيونغ تشانغ، التي قربت بين جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية وجمهورية كوريا.

## الأطر القانونية والمؤسسية

### المبادئ التوجيهية لأمن المناسبات الرياضية الكبرى ومكافحة الإرهاب

سنت الجمعية الوطنية لجمهورية كوريا قانون دعم الألعاب الرياضية الدولية[138]، وتلته أحكام بشأن التعاون الإداري والمالي بين الحكومات الوطنية والمحلية. وبموجب ذلك القانون، يجوز إنشاء لجنة تنظيمية للتحضير لمناسبة رياضية واستضافتها إلى جانب تقديم المساعدة المالية من الحكومات الوطنية أو المحلية.

وفيما يتعلق بالألعاب الأولمبية الشتوية والألعاب الأولمبية للأشخاص ذوي الإعاقة في بيونغ تشانغ 2018، استُحدثت قوانين خاصة ومراسيم إنفاذ لوضع تدابير لمكافحة الإرهاب مصممة خصيصا للألعاب الأولمبية الشتوية. ومن أجل تنفيذ هذه التدابير تنفيذا فعالا، اشترك المركز الوطني لمكافحة الإرهاب ودائرة الاستخبارات الوطنية في تشكيل مقر للتدابير المضادة لمكافحة الإرهاب، عملا بقانون مكافحة الإرهاب لحماية المواطنين والأمن العام ("قانون مكافحة الإرهاب")، بتنسيق وثيق مع اللجنة المنظمة، واللجنة الأولمبية الدولية، وهيئات أخرى من البلدان ذات الصلة

وفيما يتعلق بالمناسبات الرياضية الكبرى الأخرى في كوريا، أنشأت الحكومة لجنة تنظيمية تستند إلى قانون دعم المنافسات الدولية وأنشأت مقرا للاستجابة للسلامة من الإرهاب مع المركز الوطني لمكافحة الإرهاب ودائرة الاستخبارات الوطنية.

138 القانون رقم 15812، 16 تشرين الأول/أكتوبر 2018.

# السوق الجنوبية المشتركة

يُفضّل العديد من خبراء الأمن في مجال المناسبات الرياضية الكبرى اتباع النهج المتعدد الأطراف. كما أنه ضروري لضمان استفادة البلدان الأصغر أو الأقل خبرة من معارف ومشورة وموارد البلدان الأكثر خبرة أو ثراء في وضع أطر عمل أمنية. بيد أن التعاون المتعدد الأطراف يستغرق عادة وقتا أطول وجهدا أكبر للتفاوض بشأنه، وذلك بسبب تعقُّده مقارنة بالاتفاقات الثنائية[139].

### مثال – الاتفاقات المتعددة الأطراف: مبادئ توجيهية بشأن المسائل الأمنية في مناسبات كرة القدم الدولية في الدول الأطراف في السوق الجنوبية المشتركة والدول المنتسبة إليها

في 7 حزيران/يونيه 2012، وقعت الدول الأطراف في السوق الجنوبية المشتركة اتفاقا متعدد الأطراف يهدف إلى تشجيع وضع مبادئ توجيهية للسياسة العامة من أجل منع العنف في مناسبات كرة القدم الدولية بين الأفرقة الوطنية أو المؤسسات الرياضية للدول الأعضاء في السوق. كما رمى الاتفاق المتعدد الأطراف إلى إضفاء الطابع الرسمي على شبكة من نقاط الاتصال بين الجهات الفاعلة والمؤسسات الرئيسية المشاركة في تطوير مباريات كرة القدم الدولية التي تسمح بتنسيق الإجراءات الرامية إلى تحسين الأمن قبل مناسبة كرة القدم الدولية وأثناءها وبعدها. كما حددت نوع المعلومات التي يتعين تبادلها وعززت آليات تبادل ما هو ملائم من هذه المعلومات للمعايير الوطنية والدولية، ولا سيما ما يشير منها إلى حماية البيانات الشخصية[140].

# الفلبين

## نظام التخطيط الأمني

### ألعاب جنوب شرق آسيا في الفلبين 2019

ينبغي النظر في اتباع نهج متعدد الطبقات لحماية أماكن تنظيم المناسبات الرياضية الكبرى.

### مثال – ألعاب جنوب شرق آسيا في الفلبين 2019

خلال ألعاب جنوب شرق آسيا 2019، تعاونت فرقة العمل العليا مع اللجنة المنظمة للألعاب بشأن الترتيبات الأمنية لخمس مناطق:

139 Adhikari, S. (2019, December 23). 10+ Differences between Bilateral and Multilateral Cooperation. Public Health Notes؛ انظر: https://www.publichealthnotes.com/10-differences-between-bilateral-and-multilateral-cooperation.

140 المصدر: وزارة الداخلية والأمن العام في شيلي.

- شملت المنطقة العامة المدينة والمناطق الواقعة خارج مكان المناسبة ومراكز النقل.
- شملت المنطقة الحصرية منطقة الأنشطة التجارية المرتبطة بالمناسبة تحديدا.
- شملت المنطقة الخارجية الحافة الخارجية لمكان المناسبة حيث كانت الشرطة والأمن يُجريان عمليات التفتيش الأمنية وعمليات مراقبة الدخول. وحُدِّدت مناطق التحضير للطوارئ بالقرب من مكان المناسبة داخل المنطقة الخارجية.

وشملت المنطقة الداخلية خط الترسيم الفاصل بين ما هو خارج مكان المناسبة وما هو داخله. ولا يمكن إلا للأشخاص الذين لديهم تذاكر صالحة وأوراق اعتماد سليمة المرور عبر خط الترسيم إلى مكان المناسبة الذي يتضمن مناطق آمنة توفر الحماية للمتفرجين.

# بولندا

## المشاركة في استضافة المناسبات الرياضية الكبرى

### إعداد أنشطة تحضيرية مشتركة قبل المناسبة بوقت كاف، بما في ذلك إبرام اتفاقات بين الحكومات والأفرقة العاملة المتعددة الجنسيات ذات الصلة

في عام 2008، وقعت حكومة بولندا ومجلس وزراء أوكرانيا اتفاقا للتعاون من أجل تنظيم بطولة الأمم الأوروبية لعام 2012، بما في ذلك التخطيط للسلامة والأمن. وفي عام 2010، وُقِّعت خريطة طريق أوكرانية بولندية، حددت بوضوح مجالات التعاون في التحضير لبطولة الأمم الأوروبية 2012. وشملت هذه المجالات خطوط النقل، والتنسيق في مجال سلامة المعلومات، وتنسيق الدعم الطبي[141].

ويمكن للأفرقة العاملة المعنية بالسلامة والأمن أن تساعد البلدان الشريكة على وضع معايير مشتركة أو مماثلة للسلامة والأمن، وتوفير الاتساق في تخطيط وإدارة وتدريب الموظفين التنفيذيين، وإنشاء قنوات لتبادل المعلومات على النحو السليم.

141 Liedel, K., & Piasecka, P. (2012). EURO 2012 Security as a Joint Task of Poland and Ukraine – A Challenge for National and International Security Systems. POLISH–UKRAINIAN BULLETIN, pp. 41–54.

## الاعتبارات المتعلقة بالإرث

### التدابير الأمنية التي تستمر إلى ما بعد دورة حياة المناسبات الرياضية الكبرى: التكنولوجيا والبنية التحتية والممارسات

يمكن أن تكون المناسبات الرياضية الكبرى بمثابة منصات لتطوير تكنولوجيات الأمن في المراكز الحضرية الرئيسية، بجعل تلك المناسبات "مختبرات" للأخذ بنظم أمنية جديدة.

#### مثال – بطولة الأمم الأوروبية في بولندا 2012

نفذ منظمو بطولة بولندا 2012 التدابير الأمنية التالية للبطولة، وقد استمرت التدابير إلى ما بعد انتهاء المناسبة الرياضية الكبرى، وأُدمجت في أمن المجتمعات المحلية والمدن:

- نظم أمنية لمكافحة الإرهاب في الملاعب والمناطق المحيطة بها.
- نظام متكامل للسيطرة على الحشود.
- التسجيل السمعي البصري لسلوك الحشود.
- تدريب المشرفين.
- أجهزة التلفزيون ذات الدوائر المغلقة للمؤسسات العامة والبلديات.
- أنظمة التعرف على المركبات والأشخاص[142].

## الاتحاد الروسي

### القانون الخاص لمناسبتي كأس العالم لكرة القدم وبطولة الأمم الأوروبية لكرة القدم 2020

في حزيران/يونيه 2013، سن الاتحاد الروسي قانونا اتحاديا بشأن التحضير لكأس العالم في روسيا 2018 وكأس القارات 2017 وبطولة الأمم الأوروبية 2020 وعدّل تشريعات قانونية منفصلة من تشريعات البلد[143]. ويدمج هذا القانون اللوائح السارية ذات الصلة بتخطيط وتنظيم وتنفيذ المناسبات الرياضية الكبرى التابعة للفيفا والاتحاد الأوروبي لكرة القدم. ويشمل القانون عدة جوانب تتعلق بأمن المناسبات الرياضية الكبرى، بما في ذلك الدخول إلى الاتحاد الروسي، وتسجيل المغادرة

142 انظر: https://www.statewatch.org/media/documents/analyses/no-207-major-events-public-order.pdf.

143 انظر: https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=60361.

والهجرة، ومسائل السلامة فيما يتعلق بتنفيذ أنشطة تتعلق بمناسبتي الفيفا والاتحاد الأوروبي لكرة القدم، وتطوير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتنظيم أنشطة التخطيط الحضري.

### مثال – كأس العالم لكرة القدم في الاتحاد الروسي 2018: الخطوات اللازمة لإنشاء وتأمين النظم والبنى التحتية الخاصة بالمناسبة

من منظور التخطيط، ينبغي للمنظمين الاستفادة من أفضل ممارسات الشركاء من القطاع الخاص لوضع وإدماج تدابير مناسبة لمنع التهديدات السيبرانية أو التصدي لها.

استنادا إلى الدروس المستفادة من كأس العالم في روسيا 2018، الذي كان هدفا لمجموعة متنوعة من الهجمات السيبرانية، أُرسيت الخطوات اللازمة التالية لوضع وتأمين أنظمة المناسبة وبنيتها التحتية بشكل أفضل:

- جمع المعلومات الاستخبارية عن التهديدات قبل المناسبة وفي أثنائها وبعدها لتقييم المشهد الأمني والتهديدات المحتملة.
- تنفيذ ضوابط الوصول المناسبة لإدارة تدفق المعلومات ومنع أي اختراقات للخواديم ونقاط النهاية.
- سيساعد فحص النظم والتطبيقات بحثا عن نقاط الضعف على تحديد ما يلزم تحديثه أو إصلاحه آنيا.
- إعداد عمليات تدقيق للامتثال الأمني واعتماد الجهات المتعاقدة أو المنظمات الداعمة لتقليل نقاط الضعف المحتملة التي يمكن للجهات المهدّدة مهاجمتها إلى أدنى حد.
- تدريب جميع الموظفين على أساسيات الأمن السيبراني، خاصة من يتولّون المسؤولية عن النظم المهمة.
- تنفيذ خطة للتصدي للهجمات الإلكترونية والتعافي منها للتعامل مع آثار الحوادث، بما في ذلك أسوأ السيناريوهات[144].

## التخطيط الأمني

### مصفوفة المسؤولية والمساءلة (RAM)

عند التخطيط لمناسبة تنطوي على تعاون دولي، يلزم تنفيذ وسيلة لتحديد الأدوار والمسؤوليات والتوقعات التنظيمية والفردية في وقت مبكر لتفادي حالات سوء الفهم والخلافات. وإن استخدام نظام رسم بياني يعرف باسم مصفوفة المسؤولية والمساءلة (RAM) في عملية التخطيط، حيث تتفق جميع الجهات المشاركة على المصفوفة وتوقعها، يفيد في تحديد وتعيين أفراد أو وكالات محددة لتولي المسؤولية و/أو الخضوع للمساءلة (في تقديم الخدمات المالية والخدمات) عن مختلف النواتج المطلوبة للمناسبة. كما تضمن المصفوفة فهما واسعا للعمليات والعلاقات وتساعد عندما تكون هناك حاجة إلى حل للنزاعات.

144 Sporting Event Threats, 2018؛ انظر: https://www.trendmicro.com/vinfo/us/security/news/cybercrime-and-digi-tal-threats/sporting-event-threats-lessons-from-the-2018-fifa-world-cup.

### مثال – كأس العالم في روسيا 2018

خلال كأس العالم 2018 في الاتحاد الروسي، وُضعت مصفوفة للمسؤولية والمساءلة، وكانت مصفوفة مفصلة أكدت على الشراكات والحوار بين أصحاب المصلحة المتعددين. وحددت المصفوفة تقسيما واضحا للمسؤوليات واستخدام شركات الأمن العامة والخاصة.

وتألفت المصفوفة من ثلاث ركائز:

- دور المتطوعين والعدد المناسب من المتطوعين المطلوبين.
- استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص للتعامل مع المتطلبات المالية للمناسبة.
- الحوار بين مختلف أصحاب المصلحة (أي بين القطاعين العام والخاص، والمستويين الاتحادي والمحلي، والملاعب والمدن، والتنسيق بين مختلف الأجهزة الأمنية، وما إلى ذلك) للتوصل إلى اتفاق بشأن تقسيم المسؤوليات ومتطلبات كل جهة[145].

## المتطوعون – كأس العالم روسيا 2018: الموارد البشرية والمادية

سيكون من الضروري تحديد الموارد البشرية التي ستكون هناك حاجة إليها في أي لحظة من الزمن، وكذلك تحديد درجة الخبرة في الأدوار القيادية والإدارية المطلوبة. وسيكون تحديد واختيار الموارد البشرية الكافية والماهرة اللازمة للتنفيذ التشغيلي لمناسبة رياضية كبرى مهمة كبيرة تتطلب قدرا كبيرا من التنسيق من منظور التخطيط. وستتولى اللجنة المنظِّمة المحلية إدارة حملات الاستقدام لكل من الموظفين بأجر والمتطوعين. ويمكن أن يشارك جزء من المتطوعين في اللجنة المنظِّمة المحلية مع فريق الأمن لأداء واجبات أمنية ذات صلة على نحو مناسب.

وخلال كأس العالم في روسيا 2018، كان أحد عناصر النجاح المهمة هو مساهمة أعداد كبيرة من المتطوعين الذين تلقوا التدريب وأُدمجوا بصورة جيدة[146].

# الاعتبارات المتعلقة بالإرث

### مثال – الاتحاد الروسي: استخدام المشرفين بالتعاون مع الاتحادات الرياضية في مجال الأمن (خاصة إدارة الحشود)

درّب الاتحاد الروسي 500 16 من المشرفين قبل كأس العالم في روسيا 2018 على إدارة الحشود. واستند هذا التدريب إلى الخبرة المكتسبة خلال منافسات كرة القدم الأوروبية مثل بطولة الأمم الأوروبية ودوري أبطال أوروبا والدوري الأوروبي[147].

145 المصدر: مقابلة مع خبراء، نيسان/أبريل 2020.

146 انظر: https://resources.fifa.com/image/upload/yjibhdqzfwwz5onqszo0.pdf and expert interview.

147 انظر: https://tass.com/sport/968754.

# دولة قطر

## أسس الأمن في المناسبات الرياضية الكبرى

### التقدير السليم لتكاليف الأمن

في ضوء الحجم الكبير للميزانيات المتصلة بالأمن وأثرها على الميزانية العامة المخصصة للمناسبة واقتصاد السلطة المضيفة، يشكل تقدير التكاليف تقديرا دقيقا وواقعيا خطوة أساسية يتعين على البلد أن يخطوها من أجل التقييم الذاتي لقدرته على استضافة المناسبة الرياضية الكبرى.

ومع نشوء أنواع جديدة ومعقدة من التهديدات، شهدت التكاليف الأمنية المرتبطة بتنظيم المناسبات الرياضية الكبرى تزايدا في السنوات الأخيرة، مما زاد من الحاجة إلى إجراء حسابات دقيقة عند إعداد الميزانية[148]. ويلزم توخي الحرص في تقييم التكاليف الأمنية للمناسبات الرياضية الكبرى السابقة بالمقارنة مع التكاليف المحتملة للمناسبة الجديدة.

تكاليف الأمن المدرجة في الميزانية وفقا لتقارير تقييم العروض للفترة 2018-2026

- قطر 2022: 61,8 مليون دولار بدولارات الولايات المتحدة.
- المغرب 2026: 11 مليون دولار بدولارات الولايات المتحدة (ملاحظة: اعتبرت تكاليف السلامة والأمن المدرجة في الميزانية والبالغة 11 مليون دولار أقل من خط الأساس، في حين اعتبرت تكاليف السلامة والأمن المدرجة في الميزانية والبالغة 99 مليون دولار في العرض الموحد لعام 2026 أعلى من خط الأساس[149]).
- العرض الموحد (كندا والولايات المتحدة والمكسيك) 2026: 99 مليون دولار بدولارات الولايات المتحدة.

## الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمناسبات الرياضية الكبرى

### رؤية قطر 2030

أفضت التطورات السياسية والاقتصادية إلى استخدام الدبلوماسية الرياضية كأداة للقوة الناعمة. فمنذ عصر اليونان القديم، كانت الرياضة أداة تستخدم في لعبة الأمم. ومن الأمثلة الحديثة على استخدام هذه القوة الناعمة التركيز الاستراتيجي الذي قررت قطر إعطاءه لإمكانات الرياضة لخدمة الأغراض الدبلوماسية، ولكن أيضا لتحسين الصحة الوطنية وتيسير التحديث

148 Richard Giulianotti and Francisco Klauser (2010), "Security Governance and Sport Mega-events: Toward an Interdisciplinary Research Agenda", Journal of Sport & Social Issues 34 (1)؛ انظر: https://www.researchgate.net/publication/43108443_Security_Governance_and_Sport_Mega-events_Toward_an_Interdisciplinary_Research_Agenda.

149 2026 FIFA World Cup™ Bid Evaluation Report؛ انظر: https://resources.fifa.com/image/upload/bid-evaluation-report-2026-fifa-world-cuptm.pdf?cloudid=ir3g14juxglqbbteevvf.

الاقتصادي والمستدام بيئيا، والتنويع والجاذبية، بعيدا عن قطاعي الغاز والنفط التقليديين[150]. وقبل عامين من فوز قطر باستضافة كأس العالم 2022، كشفت القيادة القطرية النقاب عن رؤية قطر الوطنية 2030[151] وتهدف استضافة البطولات الرياضية إلى الاستفادة منها لعرض المثل العليا للحداثة والكفاءة والابتكار، ويقصد منها تقديم الدولة كعضو متعاون ومتجاوب وودود في المجتمع الدولي، سعيا للانحياز إلى المثل العالمية للسلام والأمن.

وقد أُدرجت الرياضة كعنصر أساسي في رؤية قطر 2030 وتعمل كمحفز للتنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية للبلد. والرياضة هي أيضا أداة لتعزيز الحوار الدولي وتوفير الرعاية في إطار برامج أوسع نطاقا في ميدان التنمية والتعاون الدوليين. وتماشيا مع هذه الرؤية، استضافت قطر عدة مناسبات رياضية كبرى منذ عام 2006. ويجري التخطيط لبعضها حاليا، مثل كأس العالم في قطر 2022، وهو أول بطولة من بطولات كأس العالم تقام في العالم العربي.

وتعد الرياضة جزءا لا يتجزأ من هوية قطر وهي تؤدي دورا رئيسيا في الطريقة التي يخطط بها البلد للنمو ومواصلة التطور كدولة مسالمة ومنفتحة وحرة ومتوائمة مع المعايير الدولية لحقوق الإنسان. وتتجسد قيمة الثقافة الرياضية في قطر في إطلاق مبادرات محلية مثل اليوم الرياضي الوطني، وهو عطلة عامة رسمية، ومبادرة "أهداف الدوحة"، المنصة العالمية الأولى المتاحة لكي يبلور قادة العالم مبادرات للتقدم العالمي من خلال الرياضة[152].

## مثال – تعليقات بشأن الأمن في تقارير تقييم الفيفا للعروض

قدم الاتحاد الروسي، في عرضه لكأس العالم 2018، مفهوما أمنيا يحدد مبادرة "المدينة الآمنة"، حيث يدمج عناصر العامل البشري (توظيف وتدريب ضباط ذوي كفاءات عالية) مع أفضل الممارسات والتقنيات الذكية. وحدد العرض أربعة مبادئ كمعايير للنجاح: الود، والإيمان، والقوة، والإقدام. وفي حين قدم الاتحاد الروسي معلومات أمنية شاملة وجيدة التنظيم، خلص الفيفا، في تقريره عن تقييم العروض، إلى أن معايير السلامة والأمن الدولية "من المرجح" الوفاء بها فحسب.

ويطبق الفيفا نموذجا صارما لتقييم العروض. وهو يصدر تقريرا عن تقييم العروض ويقدمه إلى كل حكومة من الحكومات التي تقدم عروضا، يعالج مواطن الضعف والثغرات في الاستراتيجية الأمنية، استنادا إلى المعلومات المقدمة. وفيما يتعلق ببطولة كأس العالم لكرة القدم في قطر 2022، أشير إلى أن التحدي المتمثل في ضمان الإدارة الفعالة للحشود لم يجر تناوله بتفصيل كاف. ومع ذلك، فقد اعتبر أن مفهوم كأس العالم المضغوط في قطر يعد ميزة أمنية.

ومن المقرر أن تشارك كندا والمكسيك والولايات المتحدة في استضافة كأس العالم 2026. وستكون هذه أول بطولة كأس عالم تشارك في استضافتها ثلاث دول متصلة جغرافيا. وخلافا لحالة دولة واحدة، مثل قطر التي لديها نقطة دخول وحيدة فحسب عبر مطار حمد الدولي، ذكر الفيفا في تقريره لتقييم عروض عام 2026 أنه لا تزال هناك بعض الأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها فيما يتعلق بكيفية ضمان دول أمريكا الشمالية الثلاث للتكامل والتعاون والاتساق عبر الحدود من وجهة نظر أمنية.

وفي نظرة عامة بشأن نظام تسجيل النقاط للتقييم الفني لعروض 2026، يشير الفيفا إلى الأمن بإيجاز كمعيار فرعي يتعلق بمهرجان الفيفا للمشجعين. وركز التقرير على البنية التحتية والجانب التجاري للمناسبة. وفي دليل الفيفا بشأن تقديم العروض، جرى تناول مسألة الأمن مرة واحدة فقط في فقرة من جملتين تحت بند الدعم الحكومي.

150 معهد الشرق الأوسط؛ انظر: https://www.mei.edu/publications/qatars-soft-power-sports-diplomacy.

151 رؤية قطر الوطنية 2030.

152 Doha GOALS، انظر: http://www.dohagoals.com/en/home.

وكشف تقرير تقييم العروض لكأس العالم لكرة القدم للسيدات 2023، أن عرض أستراليا ونيوزيلندا قدم مستوى كبيرا من التفاصيل المتعلقة بالأمن، بما في ذلك كيفية تعاون الحكومتين وأجهزتهما الأمنية في التخطيط للبطولة وتنفيذها من خلال استخدام تقييمات المخاطر الديناميكية[153].

# الأطر القانونية والمؤسسية

## القوانين المتعلقة بالأمن الخاص ومكافحة الإرهاب

لدى قطر تشريعات سارية لضمان تخطيط وتنظيم وتنفيذ الأحداث الرياضية الكبرى، وهي حاليا بصدد تكييف قوانينها واستراتيجياتها لدمج متطلبات الفيفا من حيث الملاعب والمرافق والخدمات اللوجستية والدعاية استعدادا لبطولة كأس العالم لكرة القدم في قطر 2022.

وقد وضع البلد بالفعل تشريعا محددا ينظم تقديم خدمات الأمن الخاص (القانون رقم 19 لعام 2009) الذي يُرسي الأساس لعمل شركات الأمن الخاص، بما في ذلك تلك التي ستشارك في أمن كأس العالم في قطر 2022. وينص القانون على أن العلاقة بين شركات الأمن الخاص ومقدم الخدمة سيحكمها عقد متفق عليه بين الطرفين وأن خدمات الأمن الخاص يجب أن تؤدى في امتثال تام للقوانين القطرية.

وتُستكمل هذه القوانين المتعلقة بالمناسبات الرياضية الكبرى بنظام قطر الجديد لمكافحة الإرهاب بموجب القانون رقم 27 بشأن مكافحة الإرهاب المؤرخ 27 كانون الأول/ديسمبر 2019. ويعزز القانون العقوبات على الجرائم الإرهابية، ويقدم تعريفا للإرهاب، ويزيد من قدرات التحقيق لدى المدعين العامين، وينشئ اللجنة الوطنية القطرية لمكافحة الإرهاب[154]، التي تتولى المسؤولية عن تنسيق جهود مكافحة الإرهاب التي تقوم بها عدة هيئات حكومية، وتنفيذ الالتزامات الواردة في قرارات مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، وغيرها من الالتزامات المتعلقة بمكافحة الإرهاب[155].

153 2018 FIFA World Cup™ Bid Evaluation Report: Russia، انظر: https://img.fifa.com/image/upload/ mjwq4omnm58mcbw-zd2pt.pdf؛ وأيضا Bidding process for the 2026 FIFA World Cup™. Overview of the scoring system for the technical evaluation of bids. وانظر: https://resources.fifa.com/image/upload/overview-of-scoring-system-for-the-technical-evaluation-of-2026-fifa-world-cup-b.pdf?cloudid=eg1fnzj6q9ik5gmggkwi. Guide to the Bidding Process for the 2026 FIFA World Cup™؛ وانظر: https://img.fifa.com/image/upload/hgopypqftviladnm7q90.pdf. The FIFA Women's World Cup 2023 Bid Evaluation Report، وانظر: https://resources.fifa.com/image/upload/fwwc-2023-bid-evaluation-report.pdf?cloudid=hygmh1hhjpg30lbd6ppe.

154 انظر: https://portal.moi.gov.qa/wps/portal/NCTC/Home/!ut/p/a1/dY1Nb8IwEER_ja_ZLTQhcKPhI6IBFBQJ8KVy-JBMskqyxF_j7pQgOCDq3GT3NAwkbkK06m0qxoVbVf11GP2Gajaef37iIJ7MQ82WejdJ-3sVlBGuQz8i0V3xdkU5aRKu0g_hxB_CfDBFmIKuayptuO2zLblyBdHqnnXbByV3nPbP1A4ECLTlWddCQCSo6B0cl8GL9Yxe4SIpEoCrpxAk1jWHWWqDT3lL-rTWlqw0b7d6I9eYbNyz_Yw2E353D7C4qIiII!/dl5/d5/L0lDUmlTUSEhL3dHa0FKRnNBLzRKVXBDQSEhL2FyX1FB/.

155 انظر: https://blogs.loc.gov/law/2020/03/falqs-qatars-new-counterterrorism-law/.

# نظام التخطيط الأمني

## التصميم الأمني

### مثال – كأس العالم لكرة القدم في قطر 2022

شُكّلت اللجنة العليا المعنية بالمشاريع والإرث لتنظيم كأس العالم في قطر 2022. وأنشأت اللجنة العليا إدارة أمنية (يشار إليها فيما يلي باسم فريق الأمن) تتألف من مهنيين شاركوا في التصميم الأمني لمناسبات رياضية دولية كبرى أخرى. ووضع فريق الأمن وثائق توجيهية تفصل أفضل الممارسات الدولية وطور رؤيته لكيفية تنفيذ الأمن في تصميم الملاعب. وقام فريق الأمن بفحص مصممي الأمن لضمان أن يكون الأشخاص الذين سيعملون في المشروع مؤهلين تأهيلا مناسبا وذوي خبرة مناسبة.

وقدم فريق الأمن تقييما وطنيا للتهديدات إلى الاستشاريين الأمنيين لاستخدامه في تقييمات المخاطر الأمنية. وشمل تقييم التهديدات تدابير تقنية للحد من التهديدات تم الفراغ منها لكل ملعب وشكلت الأساس للتصميم الأمني للملعب.

وخلال مراحل التصميم المختلفة، شارك فريق الأمن مع مستشاري الأمن وأصحاب المصلحة في مجال الأمن على الصعيد الوطني لاستعراض التصاميم واقتراح التحسينات. ووضع المتعاقدون التصميمات التي طرحتها الجهات الاستشارية الهندسية في صورتها النهائية، وتمكن فريق الأمن من الترتيب لقيام المتعاقدين بالتنفيذ.

ومن خلال التصميم الأمني والاستعانة بأشخاص ذوي خبرة في جانبي الجهات الاستشارية والعملاء، تم تحقيق تصميم أمني فعال لملاعب عديدة وفقا لأفضل الممارسات الدولية[156].

# جنوب أفريقيا

## الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمناسبات الرياضية الكبرى

على الرغم من الصعوبة التي تطبع تقييم التكاليف الاقتصادية الحقيقية لاستضافة مناسبة رياضية كبرى تقييما دقيقا، وبصرف النظر عن أن العديد من المواطنين باتوا ينظرون أكثر فأكثر في السنوات الأخيرة إلى هذه المناسبات نظرة تكتنفها الشكوك، فلا مجال لإنكار الوجاهة التي اكتسبتها المناسبات الرياضية الكبرى مرارا من حيث البعد الدولي، بل حتى من حيث البعد الجيوسياسي في بعض الأحيان. وتتيح هذه المناسبات الرياضية أيضا فرصا للتشجيع على إحداث تغيير إيجابي داخل البلد المضيف وكذلك على صعيد المجتمع الدولي ككل. ذلك أنها تكتسي أبعادا اجتماعية وسياسية ودبلوماسية تتيح الفرصة لتعزيز الحوار الدولي.

### مثال – كأس العالم للرغبي في جنوب أفريقيا 1995

خلال كأس العالم للرغبي 1995، بيّن نيلسون مانديلا (ماديبا) قوة الرياضة لتوحيد الناس بالإضافة إلى إعادة تعريف الصورة الدولية للبلد. وكان كأس العالم للرغبي بمثابة وسيلة للمصالحة – لتعزيز التماسك الاجتماعي وتضميد الجراح وسط دولة عانت من انقسامات اجتماعية واقتصادية عميقة. وقد فهم ماديبا ما تعنيه الرياضة لشعب جنوب أفريقيا واستخدمها بطريقة جعلت جميع المجتمعات المحلية تشعر بأنها تنتمي إلى جنوب أفريقيا على قدم المساواة – فقد استخدم الرياضة لبناء

156 انظر: https://www.qatar2022.qa/ar/about.

الأمة. وكما قال ماديبا: "الرياضة لديها القدرة على تغيير العالم. ولديها القدرة على الإلهام. ولديها القدرة على توحيد الناس بطريقة لا تفعلها سوى أشياء قليلة. فإنها تتحدث إلى الشباب بلغة يفهمونها. ويمكن للرياضة أن تخلق الأمل حيثما لم يكن هناك سوى اليأس"[157].

# الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمناسبات الرياضية الكبرى

## تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعلومات

يجب استخدام العديد من منصات التكنولوجيا الرقمية المستقلة والتعاونية في جميع عناصر بيئة التخطيط للمناسبات الرياضية الكبرى. ويتطلب تخطيط تدابير السلامة والأمن للمناسبات الرياضية الكبرى الاعتماد على البيانات المكانية والخرائط المرجعية الجغرافية لتحديد الموارد ومتطلبات الأمن المادي. وينطبق هذا على المناسبات الرياضية الكبرى على وجه الخصوص، ولكنه يصبح أيضا شرطا للإدارة الشاملة لأنظمة النقل والعمليات اللوجستية وحركة المرور الناتجة عن المناسبة الرئيسية نفسها. ومن الأدوات الرئيسية لمواجهة هذا التحدي تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية. وهذا يتيح تضافر تدابير السلامة والأمن بدقة متزايدة ويسمح بإدارتها ومراقبتها أثناء المناسبة آنيا. وتسمح تقنية نظم المعلومات الجغرافية بدمج المعلومات المكانية في صورة واحدة شاملة، حيث تُنشأ خريطة تشغيل ديناميكية مشتركة لتمكين الجميع من رؤية المعلومات نفسها ونشر الموارد وفقا لذلك[158].

### مثال – تقنية نظم المعلومات الجغرافية: كأس العالم لكرة القدم في جنوب أفريقيا 2010

تم تضمين الاستخدام العملي لتكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية لتخطيط السلامة والأمن لكأس العالم لكرة القدم في جنوب أفريقيا 2010 ضمن إدارة شرطة منطقة جوهانسبرغ الكبرى. واستوعبت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية جميع المعلومات ذات الصلة بالمناسبة في قاعدة بيانات جغرافية مكانية شملت ما يلي:

- مراكز ومحاور النقل.
- المرافق المؤقتة (مثل إيقاف السيارات وركوب وسائل نقل عامة، وإيقاف السيارات والمشي، ومحطات السكك الحديدية، ومحطات الحافلات).
- طبقات الأمن (مثل منطقة التحذير لحركة المرور، والمنطقة الخالية من حركة المرور، والمحيط الداخلي، ومحيط الملعب).
- إغلاق الطرق (مثل نقاط مراقبة حركة المرور، ونقاط التحقق من تصاريح المركبات).
- الهياكل الدائمة (مثل الملاعب).
- الطبقات المؤقتة (مثل الأسوار ومناطق فحص الحقائب).
- نشر ضباط الشرطة لأغراض إدارة حركة المرور.

157 نظر https://www.sportanddev.org/en/article/news/nelson-mandela-and-power-sport.

158 Pispia, Giovanni. (2015). A Case Study Analysis on the Implementation of GIS Technology for Safety and Security Planning during Major Sport Events. انظر: https://www.researchgate.net/publication/333827308_A_Case_Study_Analysis_on_the_Implementation_of_GIS_Technology_for_Safety_and_Security_Planning_during_Major_Sport_Events.

ودعمت المعلومات المتعلقة بالمكان وضع وثائق دقيقة تتعلق بتدابير السلامة والأمن للمناسبة وخطة إدارة حركة المرور التي استفاد منها السكان والشركات. واستخدمت نظم المعلومات الجغرافية لنقل المعلومات المتعلقة بكأس العالم إلى الجمهور.

## الاعتبارات المتعلقة بالإرث

### التحولات الاجتماعية والتغيرات في العلاقات العابرة للمجتمعات

إن مشاعر الارتياح التي تتولد عن إشراك المجتمعات المحلية في التخطيط للمناسبة الرياضية الكبرى تصبح شكلا من أشكال رأس المال الاجتماعي الذي يمكن أن يستمر لفترة طويلة.

ويمكن أن تتيح المناسبات الرياضية الكبرى فرصة لتمكين الفئات المحرومة في المجتمع والتصدي لتهديدات من قبيل تفشي أفكار التطرف والعنف بين الضعفاء من الشباب. فالوظائف وأوجه التحسن في البنى التحتية والاستثمارات المالية وبرامج توزيع المنافع التي كثيرا ما تنتجها المناسبة الرياضية الكبرى يمكن أن ترقى بالواقع الاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمعات المحرومة. ويمكن أن يكون للأنشطة المباشرة دور أيضا: فخلال كأس العالم جنوب أفريقيا 2010، نظم الاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا) مسابقة في كرة القدم أعطت الشباب المحلي فرصة عيش أجواء مناسَبة رياضية كبرى في بيئة آمنة وممتعة تسود فيها مشاعر الارتياح واللعب النظيف. وعلاوة على ذلك، استعان القائمون على تلك المناسبة بمنظمات غير حكومية أخرى لتقديم اختبارات مجانية للكشف عن فيروس نقص المناعة البشرية وخدمات مجتمعية أخرى.

# إسبانيا

## الاعتبارات المتعلقة بالإرث

### التجديد الحضري

يمكن أن يصبح تنظيم مناسبة رياضية كبرى نقطة البداية لتيسير التنمية الحضرية أو التجديد الحضري. فإزالة الأحياء الفقيرة، إلى جانب توفير مساكن بديلة للمتضررين، يمكن أن يصبح إرثا دائما للمجتمع المحلي.

#### مثال – الألعاب الأولمبية في برشلونة 1992

يعد تأثير الألعاب الأولمبية على التجديد الحضري أحد الركائز فيما يتعلق بالاستدامة التي تؤثر في المقابل على إرث دائم للمجتمع. وكانت الألعاب الأولمبية الصيفية في برشلونة 1992 واحدة من أهم التحولات الحضرية التي مرت بها المدينة طوال تاريخها، ومثالا جيدا على التأثير الذي يمكن أن تحدثه استضافة المناسبات الرياضية الكبرى على المدن أو البلدان. وجلبت الألعاب معها الفرصة لتحويل المناطق المتهدمة والمهجورة والصناعية. وارتبطت الاستراتيجيات الطموحة لإعادة تطوير وتجديد برشلونة بنهج اشتهر باسم "نموذج برشلونة"، الذي أشيد به في تحقيق التجديد الحضري عبر مدن أخرى.

وشمل برنامج الاستثمار في الألعاب الأولمبية في المدينة، الذي كان بمثابة حافز لتوفير البنية التحتية اللازمة للتجديد، ما يلي: تجديد الملعب الأولمبي وتشييد جناح رياضي؛ وبناء طريق سريع دائري وبنية تحتية من الطرق السريعة؛ وتسليم

4 500 وحدة سكنية جديدة؛ وتوسيع المطار؛ وإقامة مرافق ثقافية جديدة؛ وتجديد 110 هكتارات من الحدائق و 5 كيلومترات من الشواطئ الجديدة. وفي الفترة التي سبقت الألعاب، تم تسريع مشروع الطرق الدائرية وتسنّى تخفيف حركة المرور في وسط المدينة بنسبة 15 في المائة. ورسمت الطرق الدائرية واقعا حضريا جديدا أكد التغيير الكبير في برشلونة، بتحوُّلها من مدينة عادية إلى مدينة كبرى. وفي حين أن الحديقة الأولمبية تعد الآن وجهة سياحية شهيرة، فإن الواجهة البحرية ومناطق بوبلينو (الصناعية) تقدم أمثلة بارزة على كيفية استخدام الألعاب الأولمبية كأداة لتحقيق التجديد في جميع أنحاء المدينة. وقد أسهمت الألعاب أيضا في ترسيخ مكانة المدينة كمركز سياحي في إسبانيا وأوروبا (1,7 مليون زائر في عام 1990 ارتفع إلى أكثر من 6 ملايين على مدى السنوات الـ 14 التالية)، مما أوجد بدوره طفرة اقتصادية وتغييرات مهمة في البنية التحتية لتلبية احتياجات الحشود الكبرى[159].

### نهائي دوري أبطال أوروبا في مدريد 2019 – أفرقة معلومات المشجعين

الزوار والمتفرجون: قد يوفر التشاور مع المتفرجين المحتملين، من خلال التواصل معهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو منظمات المشجعين أو من خلال قنوات أخرى، تعليقات مفيدة للترتيبات الأمنية لأن هذه غالبا ما تنطوي على تفاعل مباشر مع متفرجين حضروا مناسبات سابقة، مثل الإجراءات عند المداخل الحدودية أو نقاط التفتيش الأمنية في الموقع أو مناطق المشجعين. وقد يتمكن المتفرجون من تقديم اقتراحات عملية "من أرض الواقع" لتحسين تدابير السلامة والأمن.

#### مثال – نهائي دوري أبطال أوروبا في مدريد 2019 – أفرقة معلومات المشجعين

في نهائي دوري أبطال أوروبا في مدريد 2019، قامت أفرقة معلومات المشجعين بتنظيم دوريات المناطق التي تفصل بين مشجعي الأفرقة المنافسة (FITs). وتفاعلت هذه الأفرقة، التي ضمت ضباط شرطة وممثلين عن اتحادات مشجعي الأندية، مباشرة مع المشجعين لحل المشاكل وجمع المعلومات[160].

## أوكرانيا

### الأطر القانونية والمؤسسية

### قوانين محددة لتأمين مباريات كرة القدم

استعدادا لبطولة الأمم الأوروبية لكرة القدم في عام 2012، سنت أوكرانيا قانونا محددا تضمن العديد من المعايير الدولية التي تم تحليلها في الفروع السابقة. ويهدف القانون الأوكراني الذي يضمن النظام العام والسلامة فيما يتعلق بالتحضير لمباريات

159 Barcelona Field Studies Centre؛ انظر: https://geographyfieldwork.com/OlympicLegacies.htm.

160 Badcock, J., and T. Morgan: Police Plan Unprecedented Security Operation for "High Risk" Champions League Final, The Telegraph, 28 May 2019؛ انظر: https://www.telegraph.co.uk/football/2019/05/28/police-plan-unprecedented-securi-ty-operation-high-risk-champions/.

كرة القدم وإقامتها[161] إلى دمج جميع اللوائح الأخرى ذات الصلة في مجال الأمن الرياضي تحت مظلة واحدة ويضع قائمة بالمتطلبات الفنية والتنظيمية المتعلقة بالأمن لملاعب كرة القدم. وهو يركز بشكل أساسي على المتطلبات التنظيمية لأمن الملاعب، التي طُوِّرت لكل ملعب على حدة. وإضافة إلى ذلك، فهو يحدد مسؤوليات منظمي مباريات كرة القدم، ومالكي الملاعب، وأندية كرة القدم، وخدمات أمن الملعب (التابعة لنادي كرة القدم)، فضلا عن حقوق والتزامات المتفرجين.

ووفقا للقانون، تقع المسؤولية عن أمن الملعب على الجهة المنظمة لمباراة كرة القدم والجهة المالكة للملعب ونادي كرة القدم، في حين تتولى الشرطة المسؤولية عن الأمن خارج الملعب، بما في ذلك طرق الإجلاء ومسارات النقل وما شابه ذلك. وقد تضمن الشرطة أيضا النظام العام داخل الملعب إذا لزم الأمر. ويتضمن القانون أحكاما لإنشاء أفرقة تنسيق لكل مباراة، لضمان التعاون السليم بين جميع أصحاب المصلحة المشاركين في تنظيم مباريات كرة القدم.

## ملعب لفيف، بأوكرانيا، التكنولوجيا في بطولة الأمم الأوروبية 2012

| | |
|---|---|
| **نموذج الاستثمار** | تم تشييد ملعب جديد موله القطاع العام، بتكليف من الدولة.<br><br>جزء من مشروع مرفق رياضي وترفيهي يتمتع بالاكتفاء الذاتي. |
| **التحديات التشغيلية** | تلبية متطلبات الاتحاد الأوروبي لكرة القدم للملاعب.<br><br>مقاعد محمية لـ 35 000 متفرج، و 450 مقصورة لكبار الشخصيات، وقاعات حفلات موسيقية، ومناطق عامة للمشجعين، وموقف سيارات تحت الأرض.<br><br>تفادي وجود الشرطة للتدخل بإفراط.<br><br>التحكم في عدد الأشخاص الذين يدخلون الملعب.<br><br>توفير المراقبة على مدار الساعة للمرافق.<br><br>دمج نظام المراقبة في الملعب مع جناح الإدارة المركزية فيه.<br><br>المساعدة في ضمان راحة الزوار وتحويل تجربة المعجبين بطريقة إيجابية. |
| **المتطلبات التقنية** | التمكن من توسيع أنظمة الفيديو من حيث عدد الكاميرات والتخزين في مواقع بعيدة متعددة ومعالجة قيود النطاق الترددي.<br><br>توفير وصول آمن للمستخدمين، من أي مكان، لتعزيز التعاون.<br><br>دعم مختلف أجهزة البائعين (الكاميرات وأجهزة التشفير وأنظمة التحكم في الدخول) والتطبيقات (القيادة والتحكم وتحليلات الفيديو).<br><br>دمج الفيديو مع التطبيقات الأخرى المتصلة بالشبكات.<br><br>استخدم شبكة لاسلكية لنشر نظام دفع غير نقدي بغية الحد من الطوابير في المحطات الطرفية الإلكترونية لنقاط البيع. |

161 انظر: https://cis-legislation.com/document.fwx?rgn=46091.

| | |
|---|---|
| **الحلول التكنولوجية** | منصة إدارة أنظمة الفيديو للوصول الآمن القائم على السياسات إلى مقاطع الفيديو الحية والمسجلة.<br>نقاط تقنية الاتصال اللاسلكي Wi-Fi.<br>نشر كاميرات للمراقبة بالفيديو باستخدام بروتوكول الإنترنت خارج الملعب وداخله.<br>برمجيات الأمن المادي التي تشمل البيانات والصوت والفيديو والسلامة والأمن واللافتات الرقمية ونقاط البيع وإدارة المباني على منصة واحدة من منصات بروتوكول الإنترنت.<br>أجهزة تشغيل الوسائط الرقمية وبوابات الاتصال وأجهزة التحويل. |
| **النتائج** | تعزيز حماية الأشخاص والأصول من موقع مركزي.<br>إشادة واسعة بالإدارة الآمنة والمتقنة للمتفرجين/الحشود.<br>توافق التكامل "المستقبلي" مع تطبيقات تحليلات الفيديو التابعة لجهات ثالثة.<br>إمكانية تعديل المعدات المتعددة الأغراض وتكييفها للاستخدام في مناسبات مقبلة.<br>فرص توسيع الأعمال من خلال زيادة اهتمام المعلنين والجهات الراعية. |
| **الاحتمالات المستقبلية** | توسيع منصة نظام الفيديو لدمج تطبيقات تحليلات الفيديو وبرامج تحليل تغذية المراقبة دون الحاجة إلى قدر كبير من تكنولوجيا المعدات أو تحسينات البنية التحتية. |

## المشاركة في استضافة المناسبات الرياضية الكبرى

### إعداد أنشطة تحضيرية مشتركة قبل المناسبة بوقت كاف، بما في ذلك إبرام اتفاقات بين الحكومات والأفرقة العاملة المتعددة الجنسيات ذات الصلة

كمثال على ذلك، وقعت حكومة بولندا ومجلس وزراء أوكرانيا في عام 2008 اتفاقا للتعاون من أجل تنظيم بطولة الأمم الأوروبية 2012، بما في ذلك التخطيط للسلامة والأمن. وفي عام 2010، تم التوقيع على خارطة طريق أوكرانية بولندية، حددت بوضوح مجالات التعاون في التحضير لبطولة أمم أوروبا لعام 2012. وشملت هذه المجالات خطوط النقل (الجوية والطرقية وبالسكك الحديدية)، والتنسيق في مجال سلامة المعلومات، وتنسيق الدعم الطبي[162].

162 Liedel, K. and Piasecka, P. (2012). EURO 2012 Security as a Joint Task of Poland and Ukraine – A Challenge for National and International Security Systems. Polish–Ukrainian Bulletin, pp. 41–54.

# المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية

## أسس الأمن في المناسبات الرياضية الكبرى

### الرؤية الشاملة لدورة الألعاب الأولمبية والألعاب الأولمبية للأشخاص ذوي الإعاقة في لندن: القيادة والرؤية

من أجل تحقيق المهمة الأمنية لمناسبة رياضية كبرى، يجب الجمع بين العديد من الغايات أو الأهداف الاستراتيجية، البالغة الأهمية لعملية التخطيط، بطريقة متزامنة. وكل مناسبة تختلف اختلافا فريدا. ولذلك، يجب على الجهات القائمة بالتنظيم والتخطيط، بناء على بيئاتها المحددة، تحديد ما تريد تحقيقه لإنجاز مهمتها.

### مثال – دورة الألعاب الأولمبية في لندن 2012

كانت الرؤية الشاملة للمجلس الأولمبي في لندن لدورة الألعاب الأولمبية والألعاب الأولمبية للأشخاص ذوي الإعاقة 2012 هي "استضافة دورة ألعاب أولمبية وألعاب أولمبية للأشخاص ذوي الإعاقة تتسم بالإلهام والأمان وأن تشمل الجميع وتترك إرثا مستداما في لندن والمملكة المتحدة". ومن هذا المنطلق، وضع المجالان الوظيفيان للسلامة والأمن استراتيجيتهما التي تقوم على هدف عام هو "تنظيم دورة ألعاب آمنة ومأمونة، بما يتسق مع الثقافة والروح الأولمبيتين".

وحددتا الغايات اللازمة لتحقيق هدفهما كما يلي:

- حماية أماكن الألعاب الأولمبية والألعاب الأولمبية للأشخاص ذوي الإعاقة، والبنية التحتية الداعمة للنقل، وحماية من يحضرون الألعاب ويستخدمون وسائل النقل.
- التحضير للأحداث التي قد تعطل بقدر كبير سلامة وأمن الألعاب وضمان وجود قدرات للحد من آثارها.
- تحديد وتعطيل التهديدات التي تهدد سلامة الألعاب وأمنها.
- القيادة والسيطرة والتخطيط والموارد لعملية السلامة والأمن.
- التواصل مع الشركاء والمجتمعات المحلية على الصعيدين الدولي والمحلي لتعزيز أمننا وضمان نجاح استراتيجيتنا.

ولا يمكن تحقيق جميع هذه النتائج التشغيلية إلا من خلال توفير القدرات المناسبة واستخدامها بفعالية وبطريقة متكاملة مع المجالات البالغة الأهمية الأخرى التي يعتمد عليها التنفيذ العام للألعاب، ولا سيما النقل والعمليات الحكومية وعمليات المدن وعمليات الألعاب[163].

163 London 2012 Olympic and Paralympic Safety and Security Strategy؛ انظر: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/97983/olympic-safety-security-strategy.pdf.

# الأطر القانونية والمؤسسية

## تشريعات لمكافحة أعمال الشغب والإرهاب

بصرف النظر عن التهديدات الإرهابية، شكلت أعمال الشغب تحديات كبيرة للحكومة البريطانية في العقود القليلة الماضية تم التصدي لها من خلال اعتماد تشريعات استُفيد منها في تنظيم المباريات الرياضية الوطنية الروتينية والمناسبات الرياضية الكبرى. وللحد من أنشطة مثيري الشغب، سنت الحكومة عدة قوانين تشير إلى مناصري المناسبات الرياضية الكبرى ولكن أيضا منظميها، مثل قانون متفرجي كرة القدم لعام 1989[164]، وقانون (الجرائم والاضطرابات في) كرة القدم لعام 1999[165]، وقانون الحد من جرائم العنف لعام 2006[166]، وقانون هيئة سلامة الملاعب الرياضية لعام 2011[167]. وتشمل هذه القوانين عدة تدابير تهدف إلى إدارة الحشود الكبيرة ومكافحة أعمال الشغب، من قبيل ما يلي:

- استخدام قواعد بيانات الجرائم المتعلقة بالرياضة.
- حظر مغادرة الإقليم والاحتجاز لدى الشرطة.
- تجريم أفعال محددة، مثل دخول الملعب في حالة سكر أو حيازة كحول أو رمي أي أشياء داخل الملعب أو في اتجاهه.
- استخدام الألعاب النارية، أو الهتافات العنصرية.
- تدابير لضمان جلوس جميع المتفرجين على نحو يتفادى خطر تصادم الحشود.

وتستكمل هذه اللوائح المحددة المتعلقة بالمناسبات الرياضية الكبرى بمبادئ توجيهية مختلفة تهدف إلى مكافحة الإرهاب. فعلى سبيل المثال، يشير الدليل الإرشادي بشأن الأماكن المزدحمة[168] إلى أن المملكة المتحدة تواجه تهديدا حقيقيا من الإرهاب والأماكن المزدحمة، مثل مراكز التسوق والملاعب الرياضية والحانات والمقاهي والأندية.

ويحدد الأمن السيبراني للمناسبات الكبرى[169] كيفية إدماج عمليات إدارة المخاطر السيبرانية في التخطيط للمناسبات الكبرى. وهو يستهدف المؤسسات التي تدير مناسبات رياضية كبرى، ولكن يمكن إدماج الخطوات والإجراءات المحددة في التخطيط العام للمناسبات. وتشير الإرشادات إلى أن المناسبات الكبرى تعتمد بشكل متزايد على النظم والتكنولوجيا الرقمية وأن الهجمات السيبرانية التي تؤثر على سرية هذه النظم أو سلامتها أو توافرها يمكن أن يكون لها تأثير مدمر، مما يؤدي إلى أضرار مالية وأضرار بالسمعة.

164 انظر: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1989/37/contents.

165 انظر: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1999/21/contents.

166 انظر: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/38/contents.

167 انظر: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/6/contents/enacted.

168 انظر: https://www.gov.uk/government/publications/crowded-places-guidance.

169 انظر: https://www.ncsc.gov.uk/guidance/cyber-security-for-major-events.

# التعاون بين أصحاب المصلحة

## التعاون فيما بين الوكالات

يعتمد التعاون الناجح فيما بين الوكالات إلى حد كبير على وجود هيكل قوي للقيادة والسيطرة مع تحديد واضح للأدوار القيادية وعمليات اتخاذ القرار ومسؤوليات كل وكالة حكومية في عملية التخطيط المبكرة. فعلى سبيل المثال، في الفترة التي سبقت دورة الألعاب الأولمبية الصيفية في لندن 2012، أجريت تدريبات مشتركة بين الوكالات لاختبار تدابير التصدي المشتركة بين الوكالات للأحداث الطارئة. ومع ذلك، في أحد السيناريوهات المحيطة بتسلسل نقل الشعلة الأولمبية، اتضح أن المشاركين لم يعرفوا على من تقع مسؤولية تحويل مسار الشعلة في حالة نشوب حريق. وفي حين أن مثل هذا الافتقار إلى الوضوح يمكن أن يسبب ارتباكا أثناء أنشطة التدريب التحضيرية، إلا أنه قد يكون أكثر خطورة في حالة وقوع حادث طارئ حقيقي.

وفضلا عن ذلك، فإن الوثائق المطبوعة والإلكترونية، بما في ذلك الكتيبات الإرشادية والاتفاقات المكتوبة، كبيرة الفائدة في تعزيز التعاون فيما بين الوكالات. وعلى سبيل المثال، الدليل الأخضر[170] والدليل البنفسجي[171] في المملكة المتحدة هما كتابان إرشاديان مولتهما حكومة المملكة المتحدة بشأن سلامة المتفرجين في الملاعب الرياضية وتحديد من تقع عليهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات من مهنيين ودوائر. ويجعل استخدام المبادئ والإجراءات المقننة بين مختلف الوكالات أدوار ومسؤوليات المنظمة الرائدة أكثر وضوحا وييسر التعاون بين الوكالات (انظر الفصل السابع بشأن التخطيط الأمني).

## مشاركة الشركات الخاصة

حيثما يمكن تقاسم السلع والخدمات والأصول، فمن المنطقي أن تُستخدم طرائق اشتراء أكثر كفاءة وفعالية طالما يمكن تلبية المعايير القانونية والأخلاقية والاقتصادية والمعنوية المطلوبة. ومن الأهمية بمكان احترام اتفاقات التجارة الدولية المنطبقة عند استخدام عمليات الاشتراء في القطاع العام (انظر الفصل الخامس بشأن الأطر القانونية والمؤسسية).

ويجب الأخذ بعمليات شراء مفتوحة وشفافة في ظل آليات قوية لمراجعة الحسابات والتدقيق العام. وغالبا ما توجد فرص غير مشروعة لتسلل الجريمة المنظمة إلى سلسلة الإمداد وتوفير مواد بناء مزيفة أو دون المستوى المطلوب في مشاريع التشييد الكبيرة والمتعددة السنوات. وينبغي أيضا إيلاء الاعتبار الواجب للمسائل المتصلة بالعمالة فيما يتعلق بمشاريع البناء الطويلة الأجل.

### مثال – دورة الألعاب الأولمبية في لندن 2012 – مشاركة الشركات الخاصة

لدى التحضير لدورة الألعاب الأولمبية في لندن 2012، نظمت الرابطة البريطانية لقطاع الأمن إحاطات إعلامية منتظمة لأعضائها وخصصت حيزا في موقعها الشبكي الخاص بالألعاب، وفرت فيه معلومات مفيدة تجاريا وأبقت أعضاءها على علم بالتطورات والفرص[172].

170 انظر: https://www.eventsindustryforum.co.uk/index.php؛ وانظر أيضا: https://sgsa.org.uk/greenguide/؛ و https://www.thestadium-business.com/2018/11/05/sgsa-publishes-updated-green-guide-stadia/.

171 انظر: https://www.thepurpleguide.co.uk/.

172 Silke, Andrew, et al. Terrorism and the Olympics: Major Event Security and Lessons for the Future. Routledge, 2010.

## استراتيجيات الاتصال

### المجتمع المدني: مثال – دورة الألعاب الأولمبية في لندن 2012 ودورة "حلمي 2012"

في الفترة التي سبقت دورة الألعاب الأولمبية في لندن 2012، أُطلقت حملة اتصالات بعنوان "حلمي 2012" لمواجهة خطاب متزايد زاعما أن الألعاب "غير إسلامية"، لأنها تزامنت مع شهر رمضان المبارك. وشارك في الحملة، التي شملت أفلاما وثائقية وبرامج إذاعية، رياضيون مسلمون كانوا متنافسين في الألعاب الأولمبية، وكانت تلك وسيلة رئيسية للوصول إلى المجتمعات المسلمة[173].

## نظام التخطيط الأمني

يجب على وكالة الأمن الرائدة وأصحاب المصلحة في البنية التحتية الحيوية إجراء تقييمات للتهديدات والمخاطر في أماكن المناسبة وغيرها من المواقع الهامة. وينبغي أيضا جمع المعلومات من البيانات الآنية المفتوحة المصدر عن الأنشطة المشبوهة أو من العمليات السرية قبل موعد المناسبة الرياضية بوقت طويل. ويجب أن تنتج مصادر الاستخبارات تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب طوال مرحلة التخطيط للمناسبة الرياضية لضمان تطور الخطط واستراتيجيات التخفيف حتى تواكب التهديدات الأمنية التي تواجه المناسبة الرياضية الكبرى.

ومن الأمثلة الجيدة على ذلك دورة الألعاب الأولمبية في لندن 2012، حيث أعدت حكومة المملكة المتحدة منهجية خاصة لتحديد أنواع المخاطر والمستويات النسبية للمخاطر التي كان من شأنها أن تحول دون تنظيم مناسبة رياضية كبرى في جو من الأمن والأمان، وهو ما كان مفيدا في عملية صنع القرار والتخطيط على المستوى الاستراتيجي[174].

### التكامل بين الجهات المنظمة

فيما يتعلق بالتكامل بين الجهات المنظمة للألعاب، الذي تبين أنه يمثل تحديا رئيسيا، أشارت إحدى نتائج اللجنة البريطانية المنظمة للألعاب الأولمبية في التقرير النهائي للجنة الأولمبية الدولية إلى ما يلي:

"المفتاح هو تجنب مجموعات الوظائف وأصحاب المصلحة الذين يعملون في حالات "تقوقع" ويفشلون في التعاون والتواصل بعضهم مع بعض على نحو فعال. وتقع على عاتق اللجنة المنظمة للألعاب الأولمبية مسؤولية غرس ثقافة مؤسسية تجمع بين الشركاء وأصحاب المصلحة كافة وتشجع على تحسين التكامل والتواصل، فضلا عن إيجاد طرائق جديدة لتعزيز الوعي والفهم للصلات البينية المختلفة بين الجهات المنظمة للألعاب"[175].

173 Expert Group Meeting on the Security of Major Events, February 2020, New York.

174 انظر: Olympic Safety and Security Strategic Risk Assessment (OSSSRA), U.K. Home Office, 2011.

175 International Olympic Committee, Final Report of the IOC Coordination Commission. 2010، انظر: https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Games/Summer-Games/Games-Beijing-2008-Olympic-Games/Final-Report-of-the-IOC-Coordination-Commission/Final-Report-of-the-IOC-Coordination-Commission-Beijing-2008.pdf.

# الولايات المتحدة الأمريكية

## استراتيجيات الاتصال

### وسائل التواصل الاجتماعي وتفجيرا ماراثون بوسطن 2013

أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي أداة قوية للوصول إلى جماهير متنوعة، بما في ذلك عندما يتعلق الأمر بنقل التدابير الأمنية. ومن خلال الاتصالات المتواترة عبر منصات وسائل التواصل الاجتماعي، يمكن أن تُجري اللجنة التنظيمية المحلية حوارا مستمرا مع الجمهور، وبالتالي بناء الثقة وسط المجتمع المحلي، وهو ما يعزز الأمن.

وقد أظهر الهجومان بالقنابل اللذان وقعا في 15 نيسان/أبريل 2013، وأسفرا عن مقتل ثلاثة أشخاص وإصابة العديد من الأشخاص الآخرين في أثناء ماراثون بوسطن، أن وسائل التواصل الاجتماعي تؤدي دورا أساسيا في الاستجابة، خاصة بالنسبة لأولئك الموجودين في الميدان. وقد استخدم العديد من المتضررين منصتي فيسبوك وتويتر للحصول على معلومات محدثة وتوجيه رسائل إلى عائلاتهم وأصدقائهم. كما أتاح ذلك فرصة لأفراد الأمن والعاملين في مكان المناسبة لتبادل معلومات مؤكدة حول تفاصيل الوضع ومسارات الخروج الآمنة. وبعد التفجيرين، تلقى بعض أفراد الأسر إخطارا من أحبائهم عبر تويتر حتى قبل أن ينصب اهتمام إعلامي كبير على التفجيرين[176].

# العروض المقدمة من بلدان متعددة: العرض الموحد لكندا والمكسيك والولايات المتحدة الأمريكية

## أسس الأمن في المناسبات الرياضية الكبرى

### التقدير السليم لتكاليف الأمن

يعد التقدير الدقيق والواقعي للتكاليف خطوة أساسية لكي يجري البلد تقييما ذاتيا لقدرته على استضافة مناسبة رياضية كبرى. وفي ظل ظهور أنواع جديدة ومعقدة من التهديدات، شهدت التكاليف الأمنية المرتبطة بتنظيم المناسبات تزايدا مطردا في السنوات الأخيرة[177]، مما زاد من الحاجة إلى إجراء حسابات دقيقة عند إعداد الميزانيات. ويلزم توخي الحرص في تقييم التكاليف الأمنية للمناسبات الرياضية الكبرى السابقة مقارنة بالتكاليف المحتملة للمناسبة الجديدة.

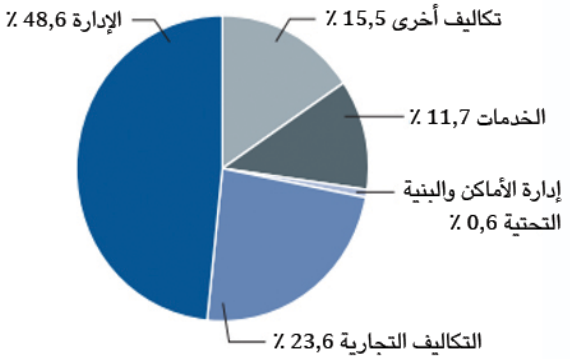
176 Phillips, Ted. "Boston Marathon Bombing Reaction Unfolds on Facebook, Twitter Updates", Newsday, 16 Apr. 2013؛ انظر: https://www.newsday.com/news/nation/boston-marathon-bombing-reaction-unfolds-in-facebook-twitter-up-dates-1.5078588.

177 Richard Giulianotti and Francisco Klauser (2010), "Security Governance and Sport Mega-events: Toward an Interdisciplinary Research Agenda", Journal of Sport & Social Issues 34 (1)؛ انظر: https://www.researchgate.net/publication/43108443_Security_Governance_and_Sport_Mega-events_Toward_an_Interdisciplinary_Research_Agenda.

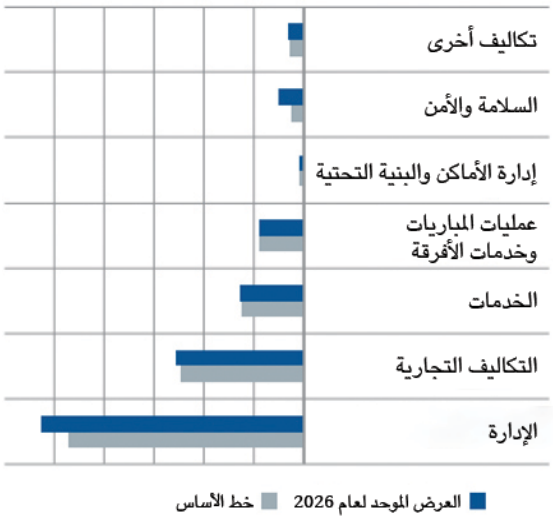
## تكاليف الأمن المدرجة في الميزانيات وفقا لتقارير تقييم العروض للفترة 2018-2026

- قطر 2022: 61,8 مليون دولار بدولارات الولايات المتحدة.
- المغرب 2026: 11 مليون دولار بدولارات الولايات المتحدة (ملاحظة: اعتبرت تكاليف السلامة والأمن المدرجة في الميزانية والبالغة 11 مليون دولار أقل من خط الأساس، في حين اعتبرت تكاليف السلامة والأمن المدرجة في الميزانية والبالغة 99 مليون دولار في العرض الموحد لعام 2026 أعلى من خط الأساس[178]).
- العرض الموحد (كندا والولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك) 2026: 99 مليون دولار بدولارات الولايات المتحدة.

### تكاليف الفيفا التنظيمية




إجمالي التكاليف التنظيمية المتوقعة لكل منطقة بالنسبة المئوية




التكاليف التنظيمية المتوقعة مقارنة بخط الأساس

# التعاون بين أصحاب المصلحة

## أسس التعاون الفعال بين أصحاب المصلحة

من العناصر الهامة جدا لدعم مختلف أشكال التعاون بين أصحاب المصلحة الفهم المشترك لحقوق الإنسان واحترامها. وهناك التزام بين جميع أعضاء الأمم المتحدة بحماية الأشخاص الخاضعين للولاية القضائية للدول الأعضاء من التدخل التعسفي في حقوق الإنسان الواجبة لهم. وتشمل هذه الحقوق، التي تكفلها المعاهدات الدولية لحقوق الإنسان، الحق في الحياة، والأمن الشخصي، والحق في عدم التعرض للتعذيب، والحق في عدم التعرض للاعتقال التعسفي، والحق في محاكمة عادلة، والحق

178 2026 FIFA World Cup™ Bid Evaluation Report. انظر: https://resources.fifa.com/image/upload/bid-evaluation-report-2026-fifa-world-cuptm.pdf?cloudid=ir3g14juxglqbbteevvf.

في عدم التعرض للتمييز، والحق في حرية تكوين الجمعيات، والحق في حرية التعبير، والحق في العمل، والحق في الصحة، والحق في الأنشطة الترفيهية، والأنشطة الثقافية، من بين أمور أخرى[179].

### مثال – العرض الموحد لكندا والمكسيك والولايات المتحدة

حدد التقرير الذي أعد باسم العرض "الموحد" الفائز من كندا والمكسيك والولايات المتحدة عددا من قضايا حقوق الإنسان التي يجب النظر فيها في سياق عابر للحدود الوطنية، بما في ذلك ما يلي:

- حرية تنقل العمال والمشجعين والمتفرجين والصحفيين واللاعبين فيما بين البلدان.
- الاتجار بالبشر عبر الحدود المرتبط بزيادة الطلب على العمالة الرخيصة والاستغلال الجنسي.
- إدماج اعتبارات حقوق الإنسان في السياسات والإجراءات التنفيذية لوكالات إنفاذ القانون ومقدمي خدمات الأمن الخاص.
- وضع إطار متكامل للمظالم وآليات الانتصاف لمعالجة انتهاكات حقوق الإنسان[180].

## المشاركة في استضافة المناسبات الرياضية الكبرى

### تصميم إطار منسق لمراقبة الحدود

يمكن لنظم مراقبة الحدود المنسقة أن تبسط التعاون الدولي بين أفراد الأمن مع تعزيز تجربة الزوار في الوقت نفسه. فعلى سبيل المثال:

- لدى التحضير لكأس العالم للكريكيت في جزر الهند الغربية 2007، حدد رؤساء وزراء الجماعة الكاريبية الأماكن التسعة المضيفة بأنها "مكان محلي واحد" طوال مدة الألعاب، مما يلغي الحاجة إلى مراقبة الأشخاص من خلال الجمارك والهجرة عند السفر بين هذه البلدان. وأيضا، بدلا من مطالبة الأفراد بالحصول على تأشيرات لدخول كل بلد، استُحدثت تأشيرة واحدة للجماعة الكاريبية طوال فترة المناسبة[181].
- وبالمثل، خلال بطولة الأمم الأوروبية 2008، التي استضافتها سويسرا والنمسا، استُحدثت إجراءات تأشيرة مبسطة للسماح للأفراد بدخول كلا البلدين بتأشيرة واحدة. ومع ذلك، ونظرا لأن سويسرا ليست عضوا في الاتحاد الأوروبي، استمرت الحاجة إلى مراقبة الحدود. وفيما يتعلق ببطولة الأمم الأوروبية 2008، تم التوصل إلى اتفاق مؤقت لتسيير دوريات حدودية مشتركة تضم أفرادا من كلا البلدين.
- وفيما يتعلّق بكأس العالم لكرة القدم 2026، أشار العرض الموحد (كندا والمكسيك والولايات المتحدة) إلى أنه ستُنشأ فرقة عمل لمعالجة تدابير النقل والهجرة عبر الحدود والتنقل دوليا من خلال تنفيذ نظام لبطاقة هوية

179 انظر العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية (1966) والعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (1966)، فضلا عن مختلف الصكوك الإقليمية.

180 انظر: https://digitalhub.fifa.com/m/3c077448dcd5c0ab/original/w3yjeu7dadt5erw26wmu-pdf.pdf.

181 انظر: https://www.espncricinfo.com.

للمشجعين متعددة البلدان بمجرد حصول الزوار على تأشيرة دخول[182].

# كأس العالم للكريكيت التابع لمؤتمر الكريكيت الدولي

منذ بطولة عام 1987 فصاعدا، تم تقاسم الاستضافة بين البلدان بموجب نظام تناوب غير رسمي، حيث استضاف 14 عضوا من أعضاء مؤتمر الكريكيت الدولي مباراة واحدة على الأقل في البطولة. وتُمنح كل "منطقة من مناطق لعب الكريكيت" في العالم الفرصة لاستضافة المناسبة. وفي عام 2006، منح مؤتمر الكريكيت الدولي استضافة كأس العالم للكريكيت 2011 لباكستان وبنغلاديش والهند. وفي عام 2015، جاء دور أستراليا ونيوزيلندا للاستضافة، وفي عام 2019 أقيمت المناسبة في إنكلترا وويلز. ومن المقرر أن تستضيف الهند كأس العالم للكريكيت 2023 كاملا لأول مرة. وقد شارك البلد في استضافة كأس العالم ثلاث مرات في الماضي.

## المشاركة في استضافة المناسبات الرياضية الكبرى

### مواءمة التشريعات المتعلقة بالأمن بين الدول المضيفة

يمكن لتنسيق التشريعات المتعلقة بالمسائل المتصلة بالأمن أن يعزز العمليات الأمنية بشكل كبير ويحسن الأمن العام للمناسبة. ويُوصى بأن تقوم البلدان المنظمة بتنسيق التشريعات المتعلقة بالعنف المتصل بالمناسبة، ولا سيما فيما يتعلق بالعقوبات الجنائية ومعاملة المجرمين وتسليمهم. وُيوصى أيضا بأن تنظر البلدان المضيفة والبلدان المتنافسة في الأطر القانونية لتبادل البيانات الشخصية ذات الصلة والتدابير الرامية إلى منع المشجعين المعرضين لمخاطر عالية من السفر لحضور مناسبة ما.

على سبيل المثال: بالنسبة لكأس العالم للكريكيت في جزر الهند الغربية 2007، أنشئ فريق العمليات والتخطيط والتنسيق التابع للجماعة الكاريبية في عام 2007 ووافقت عليه جميع البلدان المشاركة[183]. وأنشئ أيضا مركز إقليمي لدمج المعلومات كنواة استخباراتية دائمة لإدارة الاستخبارات الإقليمية وتقييم التهديدات ومركز إقليمي مشترك للاتصالات. وأدت إنجازات كأس العالم للكريكيت 2007 إلى معلومات استخبارية وفهم شاملين للتهديدات الأمنية الإقليمية، واستراتيجيات وخطط أمنية إقليمية ذات بعد ثقافي، تديرها وتمولها الجماعة الكاريبية، وتحسين البنية التحتية الإقليمية للأمن والاستخبارات على الحدود، والاستخدام المبتكر للتكنولوجيا، وإدخال نظم جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

# الاتحاد الأوروبي لكرة القدم

## التعاون بين أصحاب المصلحة

182 انظر: https://resources.fifa.com/image/upload/2026-fifa-world-cup-bid-evaluation-report.pdf?cloudid=yx76lnat3oing-smnlvzf.

183 القانون رقم 14 لعام 2007، قانون المساعدة الأمنية (الدول الأعضاء في الجماعة الكاريبية)، 2007.

## الاتفاقات الثنائية والمتعددة الأطراف

يمكن إبرام اتفاقات ثنائية بين البلدان، ولكن أيضا بين المؤسسات. وفي المناسبة التي نظمها الاتحاد الأوروبي لكرة القدم عام 2008، أصدرت كل من وكالات الشرطة السويسرية والنمساوية إعلانات مشتركة بشأن التعاون مع اليوروبول. وفي الحالة السويسرية، كان ذلك امتدادا لاتفاق التعاون التشغيلي الثنائي القائم بينهما، وهو اتفاق عام 2004 المبرم بين الاتحاد السويسري ومكتب الشرطة الأوروبي[184].

### أمثلة – الاتفاقيات الثنائية: بطولة الأمم الأوروبية لكرة القدم 2008 وكأس العالم لكرة القدم في ألمانيا 2006

في الفترة التي سبقت بطولة الأمم الأوروبية لكرة القدم 2008، التي اشتركت في استضافتها سويسرا والنمسا، وبغية تنفيذ التبادل الدولي للبيانات ومنع دخول ومغادرة الأفراد الذين يميلون للعنف، شرع مكتب الشرطة الاتحادي السويسري في إبرام اتفاقات وزارية ثنائية (استنادا إلى معاهدات قائمة) مع جميع الدول المشاركة في المناسبة فضلا عن أهم دول العبور[185].

### مثال – بطولة الأمم الأوروبية في النمسا وسويسرا 2008

قبل بطولة الأمم الأوروبية 2008، شارك ممثلو الشرطة من أكثر من 20 بلدا ووكالة دولية أخرى لإنفاذ القانون، بما فيها الإنتربول واليوروبول وفرونتكس وهيئة التعاون بين دوائر شرطة السكك الحديدية ويوروجست، في ثلاثة مؤتمرات أمنية نظمتها الدول المجاورة ودول المرور العابر والدول المشاركة في بطولة 2008.

وأتاحت هذه الاجتماعات منبرا لمجموعة واسعة من المسائل الأمنية المتصلة بالمناسبات، بما في ذلك تبادل البيانات ومنع دخول ومغادرة مرتكبي أعمال العنف. وفي وقت لاحق، أُضفي الطابع الرسمي على ترتيبات التنفيذ من خلال بيانات وزارية ثنائية تستند إلى معاهدات قائمة مع جميع الدول المشاركة في بطولة 2008 وأهم دول العبور (وزارة الدفاع الاتحادية السويسرية، 2007).

## المشاركة في استضافة المناسبات الرياضية الكبرى

في حين أن معظم التحضيرات والعمليات الأمنية للمناسبات التي تقام داخل البلد ستنفذها السلطات المحلية داخل البلد المضيف، فينبغي أن يكون هناك مستوى معين من التعاون مع الدول المضيفة المشاركة وغيرها.

ويمكن تعزيز دعم أعمال الشرطة التعاونية من خلال مراكز الشرطة للإعلام والتنسيق، التي تتعامل مع مسائل أمنية محددة تتعلق بالمناسبات، وينبغي إنشاؤها في كل بلد مضيف وتضم ضباط اتصال من البلدان المشاركة والبلدان المجاورة. فعلى سبيل المثال، خلال بطولة الأمم الأوروبية 2008، بينما لم تكن هناك عمليات تبادل واسعة النطاق للشرطة بين النمسا وسويسرا، فقد نُشر ضباط اتصال من النمسا لمراكز التعاون في المدن المضيفة في سويسرا والعكس صحيح. وطلبت السلطات السويسرية أيضا، بناء على طلب قدمته لجنة تابعة لقوات الشرطة الإقليمية، الدعم من خارج حدود البلدين المضيفين

184 Verhage, A., Terpstra, J., Deelman, P., Muylaert, E., & Van Parys, P. (Eds.). (2010). Policing in Europe. Journal of Police Studies, 3/2010 (16)؛ انظر: https://books.google.com/books/about/Policing_in_Europe.html?id=OiRTW_kc7VoC.

185 المصدر: وزارة الدفاع الاتحادية السويسرية، 2007.

للمساعدة في إدارة الأنشطة الميدانية. ونتيجة لذلك، نُشرت قوات من الشرطة الألمانية والفرنسية في المدن المضيفة السويسرية لدعم الشرطة المحلية[186].

## مذكرات تفاهم مع البلدان المجاورة والمنظمات الدولية

تعد إقامة تعاون وثيق مع الوكالات الدولية الأخرى (مثل الإنتربول، وفرونتيكس، ويوروبول، ورايلبول، وتيسبول) أمر هام أيضا للعمليات الأمنية الفعالة. فعلى سبيل المثال، خلال بطولة الأمم الأوروبية 2008، كان ضباط من البلدان المساهمة في وكالة أمن الحدود الخارجية التابعة لفرونتكس يعملون في كل من النمسا وسويسرا. وبالمثل، وقبل بطولة 2012، اجتمعت الشرطة الأوكرانية والبولندية مع ممثلي الإنتربول لاستعراض الأعمال التحضيرية الأمنية وتحديد مجالات التعاون. وبناء على طلب السلطات البولندية، قدم اليوروبول تحليلا للمخاطر لإطلاع قوات الأمن المعنية على الحالة. كما اطّلعت الشرطة البولندية على قاعدة البيانات الأوروبية للأشخاص المنوعين من دخول الملاعب.

ويمكن للأفرقة العاملة المعنية بالسلامة والأمن أن تساعد البلدان الشريكة على وضع معايير مشتركة أو مماثلة للسلامة والأمن، وتوفير الاتساق في تخطيط وإدارة وتدريب الموظفين التنفيذيين، وإنشاء قنوات لتبادل المعلومات على النحو السليم:

- فيما يتعلق ببطولة الأمم الأوروبية 2020، كان مطلوبا من جميع الدول المضيفة الاثنتي عشرة تقديم استراتيجية للسلامة والأمن، استنادا إلى نموذج يبين المتطلبات الأمنية الأساسية التي حددها الاتحاد الأوروبي لكرة القدم. وفي حين أنه ليس من المتوقع أن يحقق كل بلد أعلى المعايير الأمنية، فإن هذا يضمن أن تفي كل سلطة مضيفة بالمعايير الدنيا التي وضعها الاتحاد الأوروبي لكرة القدم.
- وأنشأت اللجنة الدائمة للاتفاقية المتعلقة بعنف المتفرجين التابعة لمجلس أوروبا، في عام 2016، فريقا عاملا مخصصا لرصد تحضيرات السلامة والأمن والخدمات لبطولة الأمم الأوروبية 2020. وكان هذا الفريق يجتمع كل ستة أشهر منذ ذلك الحين واعتمد برنامجا للزيارات الاستشارية وعمليات استعراض يجريها الأقران بين قادة شرطة المباريات، نُفِّذ في نصف البلدان المضيفة الاثني عشر، ولا سيما أذربيجان وإسبانيا وإيطاليا والمملكة المتحدة وهنغاريا وهولندا[187].

## تصميم إطار منسق لمراقبة الحدود

يمكن لنظم مراقبة الحدود المنسقة أن تضيف قيمة إلى المناسبة من خلال تبسيط التعاون الدولي بين أفراد الأمن مع تعزيز تجربة الزوار في الوقت نفسه.

وعلى سبيل المثال، خلال بطولة الأمم الأوروبية 2008، التي استضافتها سويسرا والنمسا، استُحدثت إجراءات تأشيرة مبسطة للسماح للأفراد بدخول كلا البلدين بتأشيرة واحدة. ومع ذلك، ونظرا لأن سويسرا ليست عضوا في الاتحاد الأوروبي، استمرت الحاجة إلى مراقبة الحدود. وفيما يتعلق ببطولة الأمم الأوروبية 2008، تم التوصل إلى اتفاق مؤقت لتسيير دوريات حدودية مشتركة تضم أفرادا من كلا البلدين.

186 انظر: https://www.dw.com/en/euro-2008-co-hosts-clear-championship-hurdles-mostly/a-3253238.

187 مجلس أوروبا: القيام بزيارات رصد لضمان امتثال الدول الأعضاء للالتزامات.

## تنظيم زيارات دراسية لتبادل الخبرات العملية

على سبيل المثال، نظمت اللجنة الدائمة لاتفاقية مجلس أوروبا بشأن عنف المتفرجين، من خلال فريقها العامل المخصص المعني بالأنشطة التحضيرية الثلاثية لبطولة الأمم الأوروبية 2020، بين عامي 2018 و 2019، أربع زيارات رصد وعمليتي استعراض قام بها الأقران إلى ستة من البلدان المنظمة الاثني عشر. وعلى وجه الخصوص، مكنت عمليات استعراض الأقران، التي نُظمت في لندن وأمستردام، قادة الشرطة في المدن المضيفة من تبادل الممارسات الجيدة والدروس المستفادة بشأن أساليب عمل الشرطة وعملياتها، مما عزز اتباع نهج منسق خلال هذه المناسبة الكبيرة على نطاق أوروبا.

22-01122

ICSS
Safeguarding Sport

unicri
United Nations
Interregional Crime and Justice
Research Institute

UNAOC
United Nations Alliance of Civilizations

UNITED NATIONS
OFFICE OF COUNTER-TERRORISM