

البدائل الاستراتيجية في الأزمات الأمنية

(رؤية علمية للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي)

عائشة مهير عبدالله محيان الكتبي

aeshastudy@gmail.com

إبراهيم فهد سليمان

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الملخص

هدف هذا البحث إلى التعرف على البدائل الاستراتيجية في الأزمات الأمنية "رؤية علمية للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي"، فمن أجل الاستفادة من البدائل الاستراتيجية لإدارة الأزمات الأمنية، لابد من إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور، يمكن المؤسسة الأمنية من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المؤسسة الأمنية من خلال العمل على تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات الأمنية، وكذلك من أجل تفعيل استراتيجية إخماد الأزمة الأمنية، لابد من وجود فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها، واستغلال الأزمة بمراحلها المختلفة وتحويلها إيجابياً لصالح المؤسسة الأمنية. فالتعامل مع الأزمات الأمنية هو فن ومهارة، يحتاج إليها من يدير الأزمة، كحاجته تماماً إلى مواصفات خاصة من الوعي والإدراك ويُعد النظر عند التعامل مع الأزمة، ليس فقط بمحاضر الأزمة ومواصفاتها وملامحها وما يحدث فيها، ولكن أيضاً بما يحدث من وراء الستار، حيث لا تظهر ملامحه واضحة جلية.

وُعدت استراتيجية تفريغ الأزمة من أنجح الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات الأمنية؛ إذ أن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة الأمنية؛ فأساسها التعرف على أسباب الأزمة الأمنية؛ سواء كانت دينية أو اقتصادية أو سياسية، والتحاور حتى الانتهاء من أسبابها. ومن خلال معطيات هذا البحث ونتائجه، أوصت الباحثة بوضع خطة استراتيجية شاملة على مستوى وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة تراعي التغيرات والمستجدات البيئية المؤثرة على أمن المجتمع الإماراتي، والتي على ضوءها يتم تحديد الأولويات والأدوار الأمنية للحد من الأزمات المحتملة، كما أوصت أيضاً بالاهتمام بإنشاء قواعد معلومات وبيانات عن الأزمات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ لتفعيل النشاط التخطيطي الأمني بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الأساليب التقليدية، الأساليب الحديثة، الأزمات الأمنية

ABSTRACT

The aim of this research is to identify strategic alternatives in security crises "a scientific vision to benefit from strategic planning". In order to benefit from strategic alternatives to managing security crises, a specialized and advanced management system must be found that enables the security institution to identify problems, analyze them, and find solutions to them. In cooperation and coordination with the competent competencies in the management of the institution, in addition to strengthening the commitment to the objectives of the security institution by working to achieve these goals, or the speed in responding to the circumstances and changes surrounding the security crises, as well as in order to activate the strategy of extinguishing the security crisis, there must be a trained team To manage crises in the event of their occurrence, and to exploit the crisis in its various stages and transform it positively for the benefit of the security institution. Dealing with security crises is an art and a skill that someone who manages the crisis needs, just as his need for special specifications of awareness, perception and farsightedness when dealing with the crisis, not only about the present of the crisis, its specifications, features and what is happening in it, but also what is happening behind the scenes, where it does not appear. His features are clear and clear.

The crisis evacuation strategy is one of the most successful modern methods of dealing with security crises. As the crisis, in its essence, revolves around a specific content, and then without agreement on this content it will be difficult to continue the pressure driving the emergence of the security crisis; Its basis is to identify the causes of the security crisis; Whether it is religious, economic or political, the dialogue until the completion of its causes. Through the data and results of this research, the researcher recommended developing a comprehensive strategic plan at the level of the Ministry of Interior in the United Arab Emirates that takes into account the environmental changes and developments affecting the security of the Emirati society, in the light of which security priorities and roles are determined to reduce potential crises, and it also recommended attention to establishing rules Information and data on security crises in the United Arab Emirates; To activate the security planning activity in general and strategic planning in particular.

Key words: crisis management, traditional methods, modern methods, security crises

المقدمة

يُلاحظ في السنوات الأخيرة أن هناك زيادة في معدلات الأزمات بمختلف أنواعها، والتي لم تقتصر على الطابع المحلي، وإنما أخذت طابعاً دولياً، مما يؤكد تزايد خطورتها، والواقع يشير إلى أن مواجهتها بوسائل تقليدية لن يحقق أهداف تلك المواجهة، حيث تسود الإرتجالية العشوائية، ونقص المعلومات وضعف الإمكانيات والقدرات، وصعوبة الاتصالات، وندرة التقنيات، وكذلك عدم فعالية الأداء، الأمر الذي يتطلب معه انتقالاً وتحولاً سريعاً للتخطيط الاستراتيجي الأمني المسبق المبني على أسس علمية للتغلب على تلك التحديات والصعوبات، وحظي هذا النوع من التخطيط باهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين في محاولة للاستفادة من مزاياه في إدارة الأزمات الأمنية.

ويوجد نوعين من البدائل الاستراتيجية لإدارة الأزمات الأمنية، النوع الأول هو البدائل الاستراتيجية التقليدية، وهي عبارة عن الاستراتيجيات التي تم استخدامها عبر الدهور وأثبتت نجاحات كبيرة، ولقد تعودت المنظمات والدول على استخدامها، أما النوع الثاني هو البدائل الاستراتيجية الحديثة، وهي عبارة عن الاستراتيجيات التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي. ومن ثم يجب على القائد الأمني المسؤول عن إدارة الأزمة اختيار البديل المناسب لإدارة الأزمة الأمنية، من أجل التغلب عليها، والقضاء على تداعياتها.

من هذا المنطلق اختارت الباحثة عنوان هذا البحث بعنوان (البدائل الاستراتيجية في الأزمات الأمنية "رؤية علمية للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي")، للوقوف على أهمية هذه البدائل سواء تقليدية أو حديثة وكيفية الاستفادة منها في إدارة الأزمات الأمنية.

أولاً: خلفية الدراسة:

يتطلب التعامل مع الأزمات الأمنية أو المواقف التي تفرزها الأزمة، أو التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة الأمنية استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة، تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة الأمنية وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وحرية التصرف وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل مع الأزمات، وهذا يحتم على المؤسسات الأمنية الاعتماد على العديد من البدائل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات الأمنية. وقد أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاستخبارية والاجتماعية إلى مزيد من الاستراتيجيات الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والمشاكل والكوارث.

ثانياً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة هذا البحث في الكثير من الصعوبات والمعوقات التي تواجه إدارة الأزمات الأمنية التي تحول دون تحقيق أهدافها، وتتمثل أهم هذه المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات الأمنية في إنكار وجود الأزمة⁽¹⁾، وكذلك النقض أو الحاجة لتصور احتمال حدوث الأزمة الأمنية. وكافة هذه المعوقات تحتاج إلى

(1) خالد محمد بني حمدان، ووائل إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧م، ص ١٢.

وجود بدائل استراتيجية يمكن الاعتماد عليها في إدارة الأزمات الأمنية، وهذا ما سيتم تسليط الضوء عليه في هذا البحث^(٢).

ثالثاً: أسئلة البحث:

سيحاول هذا البحث الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما هو البدائل الاستراتيجية التقليدية لإدارة الأزمات الأمنية؟

٢- ما هو مبادئ التعامل مع الأزمات الأمنية؟

٣- ما هي البدائل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات الأمنية؟

٤- ما هي العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات الأمنية؟

رابعاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في التعرف على البدائل الاستراتيجية في الأزمات الأمنية "رؤية علمية للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي"، وينبثق من هذا الهدف الأساسي عدة أهداف فرعية، تتمثل فيما يلي:

١- التعرف على البدائل الاستراتيجية التقليدية لإدارة الأزمات الأمنية.

٢- الكشف عن مبادئ التعامل مع الأزمات الأمنية.

٣- بيان البدائل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات الأمنية.

٤- تحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات الأمنية.

خامساً: أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من أهمية موضوعه الحديث، وهو البدائل الاستراتيجية في الأزمات الأمنية "رؤية علمية للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي"، حيث أن البدائل الاستراتيجية عبارة عن خيارات أو حلول مقترحة لمعالجة القضايا الاستراتيجية، وهذه البدائل يتم التوصل إليها من خلال عمليات توليد

(٢) مطلق الدوسري: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠م، ص ١٨.

الأفكار والحلول والمقارنة بينها وفقاً لمعايير محددة تمهيداً لاختيار البدائل (الاستراتيجيات) الملائمة^(١)، ويأتي طرح البدائل الاستراتيجية من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي التي يمكن للمؤسسة الأمنية أن تختار من بينها بعد أن تنتهي من صياغة رؤيتها، وبيان رسالتها ووضع الأهداف التي ستعمل المؤسسة الأمنية على تحقيقها، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل بيئتها الخارجية والداخلية، والذي يوضح للمؤسسة الأمنية الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف التي تتمتع بها هذه البدائل في مجال التعامل مع الأزمات الأمنية. ويمكن تقسيم هذه الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، وذلك على النحو التالي:

١- الأهمية النظرية: تتمثل في الكشف على البدائل الاستراتيجية التقليدية وكذلك البدائل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات الأمنية، والكشف عن مبادئ التعامل مع الأزمات الأمنية، وتحليل العوامل المؤثرة فيها.

٢- الأهمية التطبيقية: تتمثل في التوصيات التي ستقدمها الباحثة في نهاية هذا البحث، والتي يمكن الاستفادة منها على أرض الواقع في تحليل البدائل الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية.

سادساً: الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (الحميدي، ٢٠١٤)^(١) إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي لقوات أمن الحج ودوره في الحد من الأزمات الأمنية بالمشاعر المقدسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الضباط الذين يشغلون مناصب قيادية من العاملين بقوات أمن الحج بالمشاعر المقدسة، والمتمثلة بالقطاعات الأمنية التابعة لوزارة الداخلية المشاركة في أعمال الحج بمنطقة مكة المكرمة والمدينة المنورة والرياض، وأظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات الأمنية بالمشاعر المقدسة توفر قواعد بيانات ومعلومات عن الأزمات الأمنية في الحج أثناء العملية التخطيطية؛ وقيام قوات أمن الحج بتحليل عوامل البيئة الداخلية عند التخطيط لتحديد نقاط القوة والضعف، وأبرز الأزمات تتمثل في أعمال العنف والشغب والتخريب والمظاهرات وتشكيل المسيرات وإغلاق الطرق. إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات

(١) عبد الرحمن أحمد هيجان: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات الربحية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٣م، ص ٢٠٩.

(١) سليمان بن حميدي الحميدي: التخطيط الاستراتيجي لقوات أمن الحج ودوره في الحد من الأزمات الأمنية بالمشاعر المقدسة، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٤م.

نجاحه تتوفر بدرجة أكبر لدى المديرية العامة للدفاع المدني، يليها الأمن العام، وأخيراً يأتي توفرها في الجوازات. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية شاملة على مستوى القطاعات الأمنية المشاركة في أعمال الحج، تراعي التغيرات والمستجدات البيئية المؤثرة على أمن الحج، والتي على ضوءها يتم تحديد الأولويات والأدوار الأمنية للحد من الأزمات. ودعم قنوات الاتصال بين الأجهزة الأمنية المشاركة بالحج لوضع استراتيجيات عامة تعمل على تحقيق الأمن والاستقرار بالمشاعر المقدسة.

كما هدفت دراسة (توفيق، ٢٠٠٨)^(٢)، إلى واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، وأيضاً التعرف على أثر متغيرات العمل، والمؤهل العلمي والخبرة في العمل، والمحافظة على واقع الأزمات من وجهة نظر قادة هذه المؤسسات، وتم التركيز على عدد من المجالات هي: مجال الأزمات السياسية، ومجال الأزمات الأمنية، ومجال الأزمات الاقتصادية، ومجال الأزمات الإدارية، ووصل الثبات الكلي للاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألف إلى (٠,٩٧). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها أن الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات المدنية والأمنية في فلسطين كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٧٪). وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: ضرورة أخذ متخذي القرار بالحلول والمقترحات الفورية التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، والتأكد على بناء المؤسسات والنظام المؤسسي السليم في السلطة الوطنية الفلسطينية وفق معايير واضحة وسليمة، حيث كانت هذه البدائل والحلول للأزمات في السلطة الوطنية الفلسطينية الحالية تبعاً لأهميتها في كل مجال وبالبالغ عددها (٢٠) بديلاً.

ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على البدائل الاستراتيجية التقليدية والبدائل الاستراتيجية الحديثة في إدارة الأزمات الأمنية، من خلال تحليل مبادئ إدارة الأزمات الأمنية والعوامل المؤثرة فيها.

سابعاً: منهجية البحث:

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ من أجل الكشف عن مبادئ التعامل مع الأزمات، ومن ثم تحليل مدى الاستفادة من البدائل الاستراتيجية التقليدية

(٢) توفيق محمد حسين الطيراوي: واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، ٢٠٠٨م.

لإدارة الأزمات الأمنية، وكذلك تحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات الأمنية من خلال
مراعاة العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات.

المبحث الأول: البدائل الاستراتيجية التقليدية لإدارة الأزمات الأمنية ومبادئ التعامل معها

إن التعامل مع الأزمات الأمنية هو فن ومهارة، يحتاج إليها من يدير الأزمة، كحاجته تماماً إلى مواصفات خاصة من الوعي والإدراك وتُعد النظر عند التعامل مع الأزمة، ليس فقط بحاضر الأزمة ومواصفاتها وملاحمها وما يحدث فيها، ولكن أيضاً بما يحدث من وراء الستار، حيث لا تظهر ملامحه واضحة جلية. من هنا يمكن القول أن معرفة فنون المواجهة وطرق التعامل ومجالات وأهداف إدارة الأزمة، وتحديد مدى خطورتها وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، تحتاج إلى قدرة وخبرة وتُعد نظر، ودرجة راقية من الإلهام والإبداع حول كيفية التعامل مع الأزمات الأمنية^(١).

وللتعرف على البدائل الاستراتيجية التقليدية لإدارة الأزمات الأمنية ومبادئ التعامل معها، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، وذلك على النحو التالي:

- **المطلب الأول:** البدائل الاستراتيجية التقليدية لإدارة الأزمات الأمنية.

- **المطلب الثاني:** مبادئ التعامل مع الأزمات الأمنية.

المطلب الأول: البدائل الاستراتيجية التقليدية لإدارة الأزمات الأمنية

تم استخدام العديد من الاستراتيجيات عبر العصور المختلفة تاريخياً وعسكرياً واقتصادياً، وتم تجريبها والتحقق من دقتها، وتمثل البدائل الاستراتيجية التقليدية لإدارة الأزمات الأمنية، فيما يلي:

أولاً: استراتيجية إنكار الأزمة:

وهي تشير إلى رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة، بل يصل الأمر إلى التعتيم الإعلامي للموقف. وحينما يكون النظام الإداري ديكتاتورياً ومتسلطاً يميل إلى أن يكون حساساً تجاه أي نقد أو لوم، وللمحافظة على مكاسب النظام يميل القادة الأمنيون إلى الإنكار والتكتم والتعتيم، وادعاء سلامة الموقف وكفاءة النظام الإداري، وأنه "ليس في الإمكان أفضل مما كان"^(١).

وتُعد استراتيجية إنكار الأزمة الأمنية أبسط البدائل الاستراتيجية التقليدية للتعامل مع الأزمات؛ إذ يعلن القائد الأمني بأنه لا توجد أزمة، وأن الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع، وليس بالإمكان أن يكون أفضل مما عليه الآن، ويُطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للأزمة، وتُستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة أوتوقراطية شديدة

(١) عبد الرحمن أحمد هيجان: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات الربحية، مرجع سابق، ص ٢١١.

(١) علوش بن عبد الله أبو اثنين: التخطيط الأمني لإدارة الأزمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٦م، ص ٩٧.

التسلط^(٢). وحينما يطلب تبرير لما يُشاع، فإن التبرير يشير إلى وجود: أعداء للنجاح، وهناك قوى حاقدة، والبعض يعمل في الظلام، وهناك أيدي خفية تعمل ضد النظام الناجح^(٣). ومن خلال الأفكار والرفض والتعتيم يتم تدمير الأزمة، وتميل تلك المنظمات المتسلطة إتباع هذا الأسلوب في مواقف مثل^(٤):

١- تسرب غازات في أحد المصانع.

٢- وجود صراعات في الإدارة العليا بإحدى المؤسسات.

٣- تسمم في إحدى المدارس.

٤- مرض معدى في إحدى المحافظات.

ثانياً: استراتيجية إخماد الأزمة:

تُعدُّ استراتيجية إخماد الأزمة من الطرق بالغة العنف، التي تقوم على الصدام العلني والصريح لكافة القوى التي يضمها التيار الأزمووي وتصفيته بعنفٍ بالغٍ وبدون مراعاة للمشاعر أو القيم، وتلجأ المؤسسة الأمنية عادةً لهذه الطريقة عندما تكون الأزمة الأمنية قد وصلت إلى حدٍ خطيرٍ ومباشرٍ للكيان الإداري^(١). وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساساً مع المحركين لهذه الأزمة، وتصفيتهم^(٢). وتتم تصفية محركي الأزمة من خلال^(٣):

١- منع أي موارد مالية عنهم أو حوافز.

٢- منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم.

٣- النقل إلى مكان آخر.

٤- العنف الجسدي.

(٢) محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات "علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣م، ص ٢٧٨.

(٣) خالد محمد بني حمدان، ووائل إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، مرجع سابق، ص ٦٢.

(٤) أحمد توفيق: التخطيط والتنظيم لإدارة الأزمات الأمنية، أكاديمية شرطة دبي، دبي، ٢٠٠٩م، ص ١٠٤.

(١) محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات "علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، مرجع سابق، ص ٢٩١.

(٢) سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ٢٠١١م، ص ٥٢.

(٣) عبد الرحمن أحمد هيجان: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات الربحية، مرجع سابق، ص ٢١٥.

ولا يلجأ النظام إلى مرحلة الإخماد إلا حينما تصل الأزمة إلى مرحلة التهديد والخطر المباشر لكيان المنظمة، وعلى المنظمة في هذا الوقت أن تحافظ على بقاءها ضد الغير من خلال العنف والإخماد والتصفية^(٤).

وترى الباحثة أنه من أجل تفعيل استراتيجية إخماد الأزمة الأمنية، لا بد من وجود فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها، واستغلال الأزمة بمراحلها المختلفة وتحويلها إيجابياً لصالح المؤسسة الأمنية.

ثالثاً: كبت الأزمة:

هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة، بهدف تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة، وهي استراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومتسلطة مثل الحال في الاستراتيجيتين السابقتين^(١).

ومن الأمثلة على ذلك طلب مدير الجامعة الشرطة، قد تتدخل لكبت المظاهرات وهي في مهدها، وتكون الطامة الكبيرة أن الصدام مع الطبقة يؤدي إلى خسائر كبيرة. وبالرغم من ذلك تحاول المنظمة إخفاء المعلومات والتعتيم على أجهزة الإعلام. وعادةً ما يتم استهداف المحركين الرئيسيين للمظاهرات وكبتهم بشكل عنيف وجسدي^(٢).

وترى الباحثة أنه من أجل تفعيل استراتيجية كبت الأزمة الأمنية، فإن الأمر يتطلب جعل عملية التخطيط للأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، وعنصراً رئيسياً من الخطة العامة للمؤسسة الأمنية.

رابعاً: استراتيجية عزل القوى:

وتشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي. وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها^(٣).

وعادةً ما يتم استهداف صانعي الأزمة ومحركيها الرئيسيين وعزلهم عن باقي الأفراد الأزمة من المؤيدين للأزمة أو المهتمين بها وعن تيار الأزمة، حتى يتم هدم الأزمة من أركانها^(٤).

(٤) سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، مرجع سابق، ص ٥٥.

(١) أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦م، ص ٩١.

(٢) سالم الجهني: التخطيط الأمني "الاستراتيجيات والمقومات"، الأمن العام، الرياض، ١٤١٧هـ، ص ١٢.

(٣) علي فايز الجحني: الإعلام الأمني والوقاية من الجريمة، مرجع سابق، ص ٤٩.

(٤) محمد سيد حمزاوي: التخطيط للتدريب الأمني بين المدخل الشامل والمدخل الجزئي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١م، ص ٦٥.

وترى الباحثة أنه من أجل تفعيل استراتيجية عزل قوى الأزمة الأمنية، فإن الأمر يتطلب ضرورة العمل على إيجاد جهة مركزية تتولى مهمة تنسيق نظام المعلومات الخاصة بالمؤسسة الأمنية، وذلك منعاً للتشتت والازدواجية في القرارات ونقل المعلومات، وخاصة في الظروف التي تؤثر على وجود أزمة أمنية.

خامساً: استراتيجية التنفيس:

تستخدم هذه الاستراتيجية مبدأ التهدئة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وتسمى هذه الطريقة باسم "تنفيس البركان"، وفي هذه الطريقة يتم سؤال مُسببي الأزمة عن مطالبهم، ثم مناقشة المحركين لها عن أسباب الأزمة، وأخيراً سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها. وتتسم هذه الاستراتيجية بشيء من الديمقراطية، حيث يعبر مُسببي ومؤيدي الأزمة عن آرائهم من خلال المناقشات المتعددة وتدرجياً تهدأ الأمور^(١).

وترى الباحثة أنه من أجل تفعيل استراتيجية تنفيس الأزمة الأمنية، فإن الأمر يتطلب التركيز على عقد برامج تدريبية وورشات عمل في مجال إدارة الخدمات؛ من أجل تدريب منتسبي المؤسسة الأمنية حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار المبكر، وتعقبها وتحليلها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمة الأمنية.

سادساً: استراتيجية بُحس الأزمة:

هنا تقوم المنظمة بالاعتراف بالأزمة، ولكنها تقلل من شأنها وأنها "زوبعة في فئجان"، وأن الأمر بسيط وتحت السيطرة، وأن الأمر غير هام وغير مقلق وسيتم التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة لظروف الأزمة وأسبابها ومحركها^(٢). وتفيد هذه الطريقة فعلاً في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية، وتفيد أيضاً حينما تكون الإدارة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه^(٣).

وترى الباحثة أنه من أجل تفعيل استراتيجية بُحس الأزمة الأمنية، فإن الأمر يتطلب ضرورة اعتماد نظام المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات، واختبارها في ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية بالعمل على مجابته، وبالتالي يعتاد الأفراد العمل تحت الضغط النفسي والإجهاد في حالة وجود أزمة حقيقية في هذا المجال.

سابعاً: استراتيجية تفريع الأزمة:

(١) سالم الجهني: التخطيط الأمني "الاستراتيجيات والمقومات"، مرجع سابق، ص ١٤.

(٢) محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧م، ص ١٠٩.

(٣) أحمد ماهر: إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ٩٣.

لا شك أن تعدد مسارات الأزمة يسهم بالحد من خطرها، ولذلك تفرغ الأزمة من خلال ثلاث مراحل أساسية تشهد أولها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة للأزمة وتحديد مدى تماسكها. أما المرحلة الثانية فمن خلالها يتم تحديد أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة لتسهيل التعامل مع كل منها على حدة، وفي المرحلة الأخيرة تبدأ عملية استقطاب جميع تلك الاتجاهات ومفاوضتها في إطار رؤية شاملة^(١).

ويمكن القول إن استراتيجية تفريغ الأزمة تتمثل في مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين. ولا تخرج الاحتمالات عما يلي^(٢):

١- قوى الأزمة (المحركين والمؤيدين) صلبة وقادرة على الاستمرار في الصراع.

٢- قوى الأزمة مستعدة للتراجع والتفاوض.

٣- قوى الأزمة في صراع بسبب اختلافها الحضاري والثقافي والعقائدي.

يلي ذلك التفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة بعد القيام بالإجراءات السابقة، ومحاولة امتصاص غضبهم، واستقطاب ميولهم، وإقناعهم بالشكل الملائم لكل فرع أو نوع أو طريقة من قوى الأزمة^(٣).

وترى الباحثة أنه من أجل تفعيل استراتيجية تفريغ الأزمة الأمنية، فإن الأمر يتطلب تدريب فرق إدارة الأزمات على بناء علاقات على أساس من الثقة والاحترام المتبادل، حتى يصبح مجال التعاون والتنسيق بين كافة القائمين على إدارة الأزمة مثمراً، وخاصةً في حالات إندلاع الأزمات العنيفة التي تهدد كيان المؤسسة الأمنية.

ثامناً: استراتيجية تكوين لجان لدراسة الأزمة:

كما يقولون: "إن أردت أن تميز موضوعاً فأحله إلى لجنة" وهذا هو بيت القصيد في هذه الإستراتيجية. حيث يتم تشكيل لجنة تدرس الأزمة على وعد بالحل. وحيث أن إجراءات اللجنة طويلة من خلال: الاجتماعات،

(١) شاكر جاد الله الخشاري، ومحي الدين القطب: فاعلية نظام المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣ (١)، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٧م، ص ٤٢.

(٢) عبد الرحمن أحمد هيجان: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات الربحية، مرجع سابق، ص ٢١٩.

(٣) محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مرجع سابق، ص ١١٢.

والاستماع إلى الآخرين، وتأجيل لعدم حضور البعض، واستكمال للجلسات في موعد آخر، وتشكيل لجان فرعية من اللجنة الرئيسية، فإن ذلك يؤدي إلى الإرجاء والتسويق والتميع للأزمة وتفرعها إلى مسارات ضعيفة^(١).

ويتم اللجوء إلى استراتيجية تكوين اللجان لدراسة الأزمة عندما تفقد المؤسسة الأمنية المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية بنشوتها والمحركين لها وافتقادها قوى دفعها، ومن ثم يكون لهذه اللجنة جانبين^(٢):

١- الجانب الأول: معرفة من هم الذين تسببوا بالأزمة، ومن ثم التعامل معهم بإحدى طرق التعامل المعروفة، والتي تتيح السيطرة عليهم وتحويلهم من أعداء خطرين إلى قوة مستأنسة تحت السيطرة والتحكم.

٢- الجانب الثاني: تميم الموقف وافتقاد الأزمة الأمنية قوة الدفع الخاصة بها، خاصةً مع اتساق نطاق البحث وامتداداته إلى مجالات فرعية متشعبة ومتداخلة ومتشابكة، وفي الوقت ذاته عدم ظهور أي نتائج إيجابية ملموسة.

وترى الباحثة أن النجاح في إدارة الأزمات الأمنية في ظل الاعتماد على البدائل الاستراتيجية التقليدية يتوقف على مدى القدرة على الرؤية الشاملة والمتكاملة للموقف الأزموي بعناصره وأجزائه، حيث تختلط كافة الأوراق، وتحت ضغط توالي أحداث الأزمة بشكل متسارع يبدو الموقف شديد التعقيد، حيث تكاد تمتزج الأحداث وتندمج كل منها في الأخرى، وتضيع معالم كل منها تحت اختلال توازنات القوى، وصراعات المصالح وضغوط الأزمة على الكيان الإداري ومتخذي القرار فيه. وبالتالي يتعين على مدير الأزمات الناجح البحث عن جذور الأزمة الأمنية التي لم تظهر من فراغ، وأن يأخذ الحيطة والحذر في بحثه هذا حتى لا يغوص في الرمال المتحركة التي سببتها الأزمة الأمنية، وأن يتذكر دائماً مسألة ضيق الوقت في التعامل مع الأزمة، وكذلك تلاحق الأحداث وتداعي الكيان الإداري أمام ضربات ضغط الأزمة، وبالتالي فإن التحرك السريع والواعي لمواجهة أخطار الأزمة قد يكون هو الحل الوحيد أمام متخذ القرار في هذا المجال.

المطلب الثاني: مبادئ التعامل مع الأزمات الأمنية

للتعامل مع الأزمات الأمنية لا بد من إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المؤسسة الأمنية من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المؤسسة، بالإضافة

(١) عبد الكريم درويش: الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الجرائم المستحدثة، أكاديمية شرطة دبي، دبي، ٢٠٠٣م، ص ٩.

(٢) محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مرجع سابق، ص ١١٥.

إلى تقوية الالتزام بأهداف المؤسسة الأمنية من خلال العمل على تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات الأمنية. فيما يلي عشرة مبادئ ينبغي الاسترشاد بها في التعامل مع الأزمات الأمنية، وهي:

أولاً: مبدأ تحديد الهدف:

يتعين على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف المراد تحقيقه في إدارة الأزمة الأمنية؛ حيث كثيراً ما يكون الهدف غامضاً أمام متخذ القرار، خاصةً وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب^(١).

وبالتالي يتعين على مدير الأزمة أن يحدد هدفه بدقة بالاستناد على مهاجمة الأزمة في اللحظة المناسبة التي سيكون فيها جدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة والاختراق، وأن شجاعة متخذ القرار في هذا المجال تكمن في اتخاذه لقرارات صائبة بعد دراسة مهنية وتقدير دقيق للموقف، وليس في المجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسيمة، أو نتائج لا يُحمد عقباه^(١).

ثانياً: مبدأ الاحتفاظ بجزية الحركة وعنصر المبادرة:

يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بجزية الحركة وعنصر المبادرة، حتى يتمكن من التعامل بنجاح مع الأزمات الأمنية؛ لأن تمتع مدير الأزمات بجزية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة ومحددة وناجحة، فمن هنا يتعين على كل مدير، أياً كان موقعه، على الاحتفاظ بجزية الحركة التي تمكنه من تحقيق عنصر المبادرة^(٢).

وترجع أهمية تحقيق عنصر المبادرة، إلى جعل الطرف الآخر، وهو الطرف المتمثل بقوى صنع الأزمة، يخضع لنظرية رد الفعل العكسي، ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه، من أجل التقليل من خطورة الأزمات التي يصنعها أو يعمل على إحداثها^(٣).

ثالثاً: مبدأ المباغتة:

يعتبر هذا المبدأ من المبادئ المهمة للتعامل مع الأزمات الأمنية، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة. وبالتالي فإنه إذا تم تأمين المباغتة فإنها تحدث نوعاً من

(١) مطلق الدوسري: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٣٩.

(٢) عبد الكريم درويش: الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الجرائم المُستحدثة، مرجع سابق، ص ١٠.

(٣) عبد الرحمن أحمد هيجان: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات الربحية، مرجع سابق، ص ٢٢٠.

(٣) مطلق الدوسري: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٤١.

الذهول لدى القوة الصانعة للأزمة، بحيث تجعلها مدهولة لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل متزن، وتحت تأثير الصدمة المباغتة يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها وتطويعها إلى فترة مناسبة من الزمن^(١).

رابعاً: مبدأ الحشد:

الحشد يعني جمع القوة التي يُنشط إليها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيء الوفرة للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة للقضاء عليها وعلى أسبابها وعناصرها. وهذه القوة تتضمن عناصر متعددة، بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالأزمة والمرحلة التي حدثت فيها، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً، من أجل مقاومة الأزمة والقضاء عليها^(٢).

من هنا، يمكن القول أن القوة في هذا السياق ما هي إلا نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من موارد وطاقات وإمكانيات وخبرات وتقنيات، وقوة بشرية قادرة وفاعلة وراغبة في معالجة الأزمة حتى ولو تطلب الأمر اللجوء إلى الصدام مع قوى الأزمة. فالصدام مع قوى صنع الأزمة قد يكون الخيار الوحيد المتاح استخدامه أمام متخذي القرار، سواء لنقص المعلومات، أو لتدهور الأحداث سريعاً، أو لعدم استجابة قوى الأزمة الصانعين لها إلى الرشادة العقلية والفكرية، والاستماع لصوت المنطق والعقل، ومن هنا يستلزم الأمر التدخل بعنف وصلابة، بل وبأقصى درجات العنف والصلابة لإحداث الخلل وإنعدام التوازن، وتعظيم الخسائر المادية والمعنوية لدى القوة الصانعة للأزمة ولدى المؤيدين لها، وهنا يلجأ متخذ القرار إلى أدوات وأساليب الصدام العنيف، وقد يلجأ إلى اتخاذ قرارات مصيرية من أجل حسم الموقف على وجه السرعة، واستخدام وسائل الضغط والحماية اللازمة لامتصاص الأزمة ولضمان عدم إندلاعها من جديد^(٣).

خامساً: مبدأ التعاون:

يُعدُّ هذا المبدأ من المبادئ المهمة التي يحتاج إليها مدير الأزمات لمعالجتها وإدارتها بالشكل الصحيح، لأن الأمر يحتاج في ظروف الأزمة وتداعياتها إلى تعاون الجميع وتكاتفهم لمعالجة الأزمة التي يواجهونها، خاصةً عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم لتأديته عند التصدي للأزمة، سواء لوقف تصاعدها أو لحرمان تيار الأزمة من تلقي مصادر الدعم والتأييد من روافد معينة أو من قوى جديدة^(٤).

(١) عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٣م، ص ٨٩.

(٢) سعد عوده الراددي: التخطيط الأمني للمهام المرحلية والعمليات الطارئة، مطابع الشريف، الرياض، ١٤١٤هـ، ص ٨٨.

(٣) مطلق الدوسري: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٢٤.

(٤) ممدوح رفاعي، وماجدة جبريل: إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧م، ص ٧٤.

وبالتالي، يُعدُّ التعاون من أهم مبادئ التعامل مع الأزمات الأمنية إن لم يكن أهمها على الإطلاق؛ فالتعاون بهذا المعنى يساعد مدير الأزمات على اتساع رؤيته، وعلى شمولية تشخيصه، وعلى تكامل فعاليته للأزمة، بالإضافة إلى ما يتيحه التعاون من سرعة ودقة في افتقاد الأزمة لمقوماتها، وخاصةً إذا ما كان فريق العمل الذي أُنيط له معالجة الأزمة متنوع الخبرات والقدرات^(٢).

سادساً: مبدأ الاقتصاد في استخدام القوة:

ويُقصد بهذا المبدأ عدم الإفراط في استخدام القوة ضد الأزمة، أو صانعيها، بل يتوجب أن يخضع هذا الاستخدام لحسابات دقيقة، وإجراءات وممارسات مدروسة ومسؤولة، حيث أن الإسراف في استخدام القوة عشوائياً يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان التنظيمي ذاته، سواء من حيث التكلفة التي أنفقت، أو من حيث عدم التأكد من عامل الأمن والأمان وردة الفعل العكسية المخادعة. فكثيراً ما يلجأ صنّاع الأزمات إلى خلق كمين أزموي لاستقطاب اهتمام متخذ القرار في المؤسسة الأمنية وخداعه بأزمة هامشية وهمية، فإذا ما وقع في هذا الكمين، ولم يأخذ جانب الحيطة والحذر، ودفع بكل قواته إلى ساحة المعركة للتعامل مع الأزمة الوهمية وأهككت قواه وقدرته، برزت وبشدة الأزمة الحقيقية القاتلة والمدمرة، وعندها يكتشف أنه لا يوجد لديه أي قدرة أو قوة احتياطية لمواجهتها^(٣).

ويُضاف إلى ذلك أيضاً، أن بعض الأزمات لها صفة التجدد الذاتي، حيث كلما أخذت الأزمة، كلما اشتعلت نارها من جديد، كالفرد الذي يصب الزيت على النار لإخمادها، وخاصةً عندما لا يتم معالجة أسبابها الحقيقية، بالاكتماء فقط بإخماد الأزمة دون إيجاد الحل الجذري والمناسب لها^(١).

سابعاً: مبدأ التفوق في السيطرة على الأحداث:

إن الأخذ بمبدأ التفوق في السيطرة على الأحداث، يعني أن يكون هناك تفوق دائم في السيطرة على الأحداث التي ترافق الأزمة من قبل مدير الأزمات. ومن أهم جوانب التفوق الدائم ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص والاستيعاب، والسيطرة والتحكم والتوجيه، للحوادث وقوى الفعل المختلفة، بالإضافة إلى المعرفة التفصيلية بتطورات الأزمة وحيثياتها، وكذلك القدرة على الاختراق الأمني للقوى الموجهة والصانعة للأزمة والمهتمة بها^(٢).

ثامناً: مبدأ الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:

(٢) علي حسن السالم: مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٨م، ص ١٧.

(٣) ممدوح رفاعي، وماجدة جبريل: إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ٧٥.

(١) عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، مرجع سابق، ص ٩٠.

(٢) علي حسن السالم: مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ١٩.

يُتَّصَدُّ بِهَذَا الْمَبْدَأِ مَحَارِبَةَ الْخَوْفِ وَرَفْضَ الْهَزِيمَةِ وَتَكْرِيسَ إِرَادَةَ الْإِنْتِصَارِ عَلَى الْأُزْمَةِ فِي نَفْسِ مَدِيرِهَا؛ فَالْأَمْنُ فِي هَذِهِ الْأَوْضَاعِ لَهُ الْأُولَوِيَّةُ الْمَطْلُوقَةُ فِي عَمَلِيَّةِ إِدَارَةِ الْأُزْمَاتِ، وَالَّتِي يَجِبُ أَنْ تَتِمَّثَلَ بِوُجُودِ نِظَامٍ لِتَأْمِينِ عَدَمِ اخْتِرَاقِ قُوَى الْأُزْمَةِ لِمَدِيرِهَا، وَذَلِكَ بِحُجُبِ أَيِّ مَعْلُومَاتٍ عَنْهَا، وَعِزْهَا تَمَاماً عَنْ مَسْرَحِ أَحْدَاثِ الْأُزْمَةِ^(٣).

وَيُضَافُ إِلَى ذَلِكَ مِرَاعَاةَ التَّأْمِينِ الْمَادِي لِأَرْوَاحِ وَالْمَمْتَلِكَاتِ، وَلِكَافَةِ الْإِحْتِيَاجَاتِ الضَّرُورِيَّةِ لِلْأُزْمَةِ لِمُوَاجَهَةِ الْأُزْمَةِ، وَخَاصَّةً الْجَوَانِبَ ذَاتِ الْمَظَاهِرِ التَّخْرِيْبِيَّةِ أَوْ التَّدْمِيرِيَّةِ الَّتِي تَهْدِدُ مِرَافِقَ الدَّوْلَةِ، أَوْ وُجُودَهَا. فَعَمَلِيَّةُ التَّأْمِينِ هَذِهِ تَشْتَمِلُ عَلَى جَانِبَيْنِ أَسَاسِيَيْنِ هُمَا: التَّأْمِينُ الطَّبِيعِيُّ الْمَمْتَدُّ مِنْ قَبْلِ وَقُوعِ الْأُزْمَةِ، وَهُوَ التَّأْمِينُ الَّذِي تَقُومُ بِهِ الْمَوْسِسَةُ الْأَمْنِيَّةُ، بِمُحَدِّفِ حِمَايَةِ الْأَرْوَاحِ وَالْمَمْتَلِكَاتِ ضِدَّ أَيِّ خَطَرٍ قَدْ يَحْدُثُ، أَوْ يَصَابُ بِهِ الْكِيَانُ الْإِدَارِيُّ، وَتَوْفِيرِ أَسَالِيْبِ الْوَقَايَةِ مِنْهُ^(٤).

أَمَّا الْجَانِبُ الثَّانِي لِعَمَلِيَّةِ التَّأْمِينِ، فَيَتِمَّثَلُ بِالْجَانِبِ التَّعْبُويِّ الْحَيَوِيِّ الْإِضَافِيِّ عِنْدَ وَقُوعِ الْأُزْمَةِ، حَيْثُ يَتَّعَيْنُ عَلَى قُوَى إِدَارَةِ الْأُزْمَةِ مُوَاجَهَةَ قُوَى صَنْعِ الْأُزْمَةِ بِقُوَّةٍ أَشَدَّ مِنْهَا وَأَكْبَرَ؛ لِمَنْعِ اتِّسَاعِهَا وَلَوْقِفِ تَسَارُعِ الْأَحْدَاثِ وَامْتِدَادِهَا إِلَى مَجَالَاتٍ، أَوْ مِرَافِقٍ أَوْ مَنَاطِقٍ جَدِيدَةٍ، وَلِمَنْعِ أَيِّ قُوَّةٍ أُخْرَى تَفَكَّرَ، أَوْ تَجَدُّ أَنْ عَلَيْهَا أَنْ تَتَدَخَّلَ بِالمُسَاعَدَةِ وَالتَّأْيِيدِ لِقُوَّةِ صَنْعِ الْأُزْمَةِ^(١).

وَتُرَى الْبَاحِثَةَ أَنَّ عَمَلِيَّةَ التَّأْمِينِ التَّعْبُويِّ تَقُومُ عَلَى تَكْوِينِ جَيْشٍ مِنَ الْإِحْتِيَاطِ الْفِعَالِ، يَتِمُّ تَدْرِيْبُهُ وَتَأْهِيلُهُ وَتَزْوِيدُهُ بِأَعْلَى دَرَجَاتِ الْجَاهِزِيَّةِ، وَإِعْدَادِهِ بِالشَّكْلِ الَّذِي يُمْكِنُ تَحْرِيْكَهُ بِسُرْعَةٍ وَبِكثَافَةِ لِمَوْقِعِ الْأَحْدَاثِ، وَالتَّصَدِّي لِلْأُزْمَةِ لِمَنْعِ تَصَاعُدِهَا وَانْتِشَارِهَا حَتَّى لَا تَتَدَهْوَرُ الْأَوْضَاعُ وَتَنْهَارَ، وَهَذَا يُمْكِنُ تَأْمِينِ الْمَجْتَمَعِ مِنَ التَّدَاعِيِّ، أَوْ الْإِنْهِيَارِ الَّذِي قَدْ تَسَبَّبَ لَهُ الْأُزْمَةُ.

تَاسِعاً: مَبْدَأُ الْمُوَاجَهَةِ السَّرِيعَةِ وَالتَّعْرُضِ لِلْأَحْدَاثِ:

يَتَطَلَّبُ هَذَا الْمَبْدَأُ ضَرُورَةَ التَّصَدِّيِّ لِلْأُزْمَةِ بِسُرْعَةٍ، وَالتَّعْرُضِ لِأَحْدَاثِهَا السَّرِيعَةِ بِدَقَّةٍ وَحِرْصٍ وَنَشَاطٍ، كَمَا يَتَطَلَّبُ تَوْفِيرَ عُنَاوِرٍ وَكُودَارٍ بَشَرِيَّةٍ مُؤَهَّلَةٍ وَمُدْرِبَةٍ تَدْرِيْباً عَالِياً، يَجْعَلُهَا قَادِرَةً عَلَى التَّصَدِّيِّ بِسُرْعَةٍ لِأَحْدَاثِ الْأُزْمَةِ، وَإِلَى إِمْكَانِيَّاتٍ وَمَوَارِدٍ كَافِيَةٍ لِلْإِنْفَاقِ عَلَى مَقَاوِمَةِ اتِّسَاعِ الْأُزْمَةِ، وَالْحَدِّ مِنْ تَدَهْوَرِ أَحْدَاثِهَا وَوَقْفِهَا عِنْدَ الْحَدِّ الَّذِي وَصَلَتْ إِلَيْهِ، وَمَنْ ثَمَّ مَنَعَ الْكِيَانِ الْإِدَارِيِّ مِنَ التَّدَاعِيِّ وَالْإِنْهِيَارِ، وَمُعَالَجَةِ مَا سَبَقَ أَنْ أَفْرَزْتَهُ مِنْ نَتَائِجِ، وَالْإِبْقَاءِ عَلَى حَيَوِيَّةِ وَنَشَاطِ وَحَيَاةِ الْكِيَانِ الْإِدَارِيِّ^(٢).

(٣) عبد الرحمن أحمد هيجان: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات الربحية، مرجع سابق، ص ٢٢٨.

(٤) علي حسن السالم: مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ٢٢.

(١) مطلق الدوسري: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٤٥.

(٢) عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، مرجع سابق، ص ٩٢.

من هنا كان التأكيد على أهمية المواجهة السريعة للأزمة، لكن هذا التأكيد يبقى ناقصاً ما لم يراع بعنصر الدقة في هذه المواجهة؛ لأن عدم الدقة قد يقود إلى مزيدٍ من المخاطر والأزمات، فضلاً عن إهدار الموارد، هذا من ناحية، ومن ناحيةٍ أخرى ترتبط عملية المواجهة السريعة للأحداث بعنصر هام آخر يجب مراعاته أيضاً وهو تكبيد الطرف الآخر خسائر فادحة تجعله يفكر مرتين قبل الإقدام على صنع أي أزمة جديدة^(١).

عاشراً: مبدأ استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً:

إن التعامل مع الأزمات يحتاج إلى وعي إدراكي متكامل من قبل مدير الأزمات بأساليب الالتفاف والمناورة والتمويه، وهي أساليب تفقد العدو توازنه، وتشل من قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات، بل تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة^(٢). وبالتالي فإن استخدام الأساليب غير المباشرة في التعامل مع الأزمة تسمح بالتدرج وتتيح المجالات لاستخدام مبادئ التعامل الميداني من الأزمات الأمنية، التي من أهمها:

١- التدرجية:

تسمح الأساليب غير المباشرة بالتدرج في مواجهة الأزمات، والتعامل معها بفاعلية أكبر دون أن ينتبه لها الخصم، كما ويتم استيعاب وامتصاص تفاعلات الأزمة بشكلٍ تدريجي، بما يتناسب مع حدة وقوة أحداثها^(٣).

٢- التزم والتتابع:

ويتم بموجب هذا المبدأ استخدام مجموعة الأدوات التي تم تخصيصها من أجل المعالجة السريعة للأزمة بشكلٍ متلازم ومتتابع ومتناسب، سواء لاحتياجات تراكمات النتائج التي أفرزتها الاستخدامات في المراحل السابقة، أو لمؤازرة وتدعيم الموقف في المرحلة الحالية، مما يؤدي بالتالي إلى مواجهة تطورات الأزمة وتصاعدها والحد من خطورتها وإيقافها عند الحد الذي وصلت إليه^(٤).

٣- التناسق والاتساق:

(١) محمد صلاح سالم: إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، عين شمس للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، ٢٠٠٥م، ص ١٠٨.

(٢) علي حسن السالم: مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ٢٦.

(٣) مطلق الدوسري: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٤٧.

(٤) عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، مرجع سابق، ص ٩٩.

تحتاج عملية استخدام الأساليب غير المباشرة في مواجهة الأزمة إلى قدر كبير من الحنكة والدهاء، والقدرة على استخدام مجموعات متكاملة من الوسائل والأساليب والأدوات بقدر كبير من التناسق والاتساق، فضلاً عن أنها تشكل في مجموعها حزمة مترابطة ومتكاملة يصعب اختراقها من جانب صانعي الأزمة^(١).

٤ - التغطية والخداع:

عندما يواجه متخذ القرار في المؤسسة الأمنية أزمة غير واضحة المعالم، ولا تتوفر لديه معلومات كافية توضح له الأسلوب الأمثل للتدخل، يتعين عليه أن ينتظر حتى تتضح معالمها ويتوفر لديه معلومات كافية توضح له الأسلوب الأمثل للتدخل، وتحديد المسار السليم لمعالجة الأزمة، فهذا الانتظار يفتح الطريق أمام متخذ القرار لاستخدام الأساليب غير المباشرة في إدارة الأزمة، كأساليب الامتصاص والاستيعاب لضغط الأزمة، وأساليب الخداع والتمويه، وأساليب الاحتواء والاستجابة الجزئية للمطالب، وأساليب التنصل والانسلاخ من الاتجاه الحالي إلى الاتجاه الذي تنادي به الأزمة، وإجراء التحالفات المؤقتة مع تيار الأزمة، وفي الوقت ذاته لعزل قادتها عنها، وقيادة تيار الأزمة وإعادة توجيهه من جديد ليصب هو وجميع روافده في الاتجاه الأصلي الذي يتجه مدير الأزمة إليه^(٢).

المبحث الثاني: البدائل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات الأمنية والعوامل المؤثرة فيها

يتطلب التعامل مع الأزمات الأمنية أو المواقف التي تفرزها الأزمة، أو التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة الأمنية استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة، تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة الأمنية وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وحرية التصرف وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل مع الأزمات، وهذا يحتم على المؤسسات الأمنية الاعتماد على العديد من البدائل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات الأمنية^(١). وللتعرف على البدائل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات الأمنية والعوامل المؤثرة فيها، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، وذلك على النحو التالي:

- **المطلب الأول:** البدائل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات الأمنية.

- **المطلب الثاني:** العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات الأمنية.

(١) السيد السعيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٧م، ص ٢٥.

(٢) محمد صلاح سالم: إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مرجع سابق، ص ١٠٩.

(٣) أحمد السعيد: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، بدون دار نشر، عمان، ٢٠٠٧م، ص ٣٨.

المطلب الأول: البدائل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات الأمنية

أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاستخبارية والاجتماعية إلى مزيد من الاستراتيجيات الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والمشاكل والكوارث^(١). وتمثل البدائل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات الأمنية، في الاستراتيجيات الآتية:

أولاً: استراتيجية فرق العمل:

إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكلّ يدلي بدوله في محاولة حل الأزمة. وعند مواجهة المشكلة المتشعبة تطرح على هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، حيث لا يترك شيء للاجتهاد وللصدفة. ولقد أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة؛ حيث إن المشكلة أو الأزمة الواحدة يكون لها جوانب صحية وطبية، وأخرى مرتبطة بالشرطة، وجوانب قانونية، وجوانب للخسائر الفنية، والخسائر المادية، لها تأثيرات على الإنتاج، والموارد البشرية، وغيرها من الجوانب. الأمر الذي يجعل من تكوين فرق العمل أمراً ضرورياً ومحيباً لدى متخذي القرار^(١). ويمكن لتشكيل فرق العمل أن يأخذ عدة صور، منها ما يلي^(٢):

١- فرق العمل المؤقتة: يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة، وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفريق العمل.

٢- فرق العمل الدائمة: حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جداً لحلها، فيمكن تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية، من أمثلتها مجلس الإدارة المصغر Mini Board، وذلك في حالة تعرض المؤسسة لأزمات، أو إفلاس أو مشاكل حادة. وهذه المجالس تتميز أنها موازية للمجلس الرئيسي وتضم عناصر من المديرين المتميزين القادرين على علاج مشاكل المؤسسة.

ثانياً: استراتيجية المشاركة الديمقراطية:

يتم استخدام هذه الاستراتيجية حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين^(٣).

(٢) عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، مرجع سابق، ص ١٠٣.

(١) مطلق الدوسري: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٤٨.

(٢) عبد الرحمن أحمد هيجان: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات الربحية، مرجع سابق، ص ٢٢٦.

(٣) علي حسن السالم: مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ٢٩.

ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة، وعمقها، وحدودها، وخطورتها، والخطوات التي اتخذت لحلها، وما يتبقى من خطوات للوصول إلى الحل السليم^(٤).

ثالثاً: استراتيجية الاحتياطي التعبوي:

أخذت هذه الاستراتيجية من علوم الإعداد العسكرية وعلوم إدارة المشتريات والمخازن وإدارة المواد في المجال الإداري، حيث يلزم وجود احتياطي في أمان أو "حد أمان" للمواد والخامات وذلك في حالة تأخر توريدها من الموردين. وعلى المنظمات إذاً أن تتبع نفس الفكرة إن كان نقص المواد ومتطلبات العمل يمثل خطورة على استمرار الإنتاج أو العمل أو قد يهز كيان المنظمة^(١). ومن أمثلة الاحتياطي التعبوي^(٢):

١ - حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للخامات.

٢ - حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للمنتجات (لتوفير سيولة لازمة للبيع).

٣ - حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للأدوية.

رابعاً: استراتيجية الوفرة الوهمية:

أحد الأساليب النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة ومتلاحقة الأحداث، والتي تُنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفزع، ويحفز عوامل الأزمة، ومن أمثلتها الأزمات التموينية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل الخبز، ... الخ^(٣).

وحيثما ترتبط الأزمة بجوانب كارثية في الغذاء والنقود، يكون على الدولة أو تواجه الوضع الكارثي من خلال توفير هذه المواد بشكلٍ أكثر مما هو مطلوب. ومن أمثلة ذلك^(٤):

١ - توفير التموين بشكل يزيد عن احتياجات المواطنين، حتى لو اضطروا إلى تخزينه لشهور قادمة، ويرتبط ذلك بحالات التهديد الخارجي والحروب.

(٤) عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، مرجع سابق، ص ١٠٣.

(١) فيحان السهلي: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودوره في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠م، ص ١٤١.

(٢) محمد صلاح سالم: إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مرجع سابق، ص ١١٠.

(٣) محمود جاد الله: إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨م، ص ٢١٦.

(٤) السيد السعيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ٢٦.

٢- دعم الدولة والبنك المركزي للبنوك التجارية في حالة هلع المواطنين والمودعين وشكهم في الموقف الاقتصادي، وذلك بتوفير سيولة واحتياطي نقدي يكفي كافة الودائع.

خامساً: استراتيجية تصعيد الأزمة:

تُستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات الأمنية غير واضحة المعالم، وتثير العديد من الاحتمالات المتعارضة ومتنوعة الاتجاهات، وبصفة خاصة عندما يكون هناك تكنتل عند مرحلة تكوين الأزمة رغم أن طبيعة المصالح والغايات والأهداف تحتم وجود هذا التكتل، إلا أنها قد تسمح ببداية تكوين الأزمة^(١).

ولفك هذا التكوين يتم العمل على تصعيد الأزمة بشكلٍ أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح، حيث يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر^(٢).

سادساً: استراتيجية تفتيت الأزمة:

وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلاً والأبسط حالاً. فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة، كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة، والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على حدة. وفي حالة الإضراب يمكن التعامل مع صغار العاملين بمفردهم وبمعزل عن مجموعة أخرى كالموظفين وكالعاملات والمشرفين، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه عن باقي الأطراف، ويمكن علاج مشكلة الإضراب العام ببدء مناقشة كل مجموعة على حدة. وهنا يمكن تفتيت الأزمة إلى أزمات صغيرة يمكن التعامل معها^(٣).

ويرى البعض أن هذه الاستراتيجية تعتمد على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة الأمنية من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة، ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل، وتصلح تلك الطريقة في إدارة الأزمات الخطيرة^(١).

سابعاً: استراتيجية تفرغ الأزمة:

(١) فيحان السهلي: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودوره في الحد من أضرار الكوارث، مرجع سابق، ص ١٤٥.
(٢) مطلق الدوسري: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٤٩.
(٣) السيد السعيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ٢٧.
(١) محسن أحمد الخضير: إدارة الأزمات "علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، مرجع سابق، ص ٣٠٤.

تنشأ الأزمة لأسباب معينة وإن فقدت الأزمة هذه الأسباب انتهت. وفي هذه الطريقة على المسؤولين أن يتعرفوا على مضمون الأزمة وفلسفتها (أي أسبابها). وقد ترجع الأسباب أو المضمون إلى^(٢):

١- أسباب اقتصادية.

٢- أسباب دينية وعقائدية.

٣- أسباب ثقافية.

٤- أسباب سياسية.

ويبدأ الأمر عادةً بالاعتراف بوجود أزمة، وبالاقتراب من محركي الأزمة ومؤيديها، ثم البدء بالحوار، بالطبع مع التسلح بأشخاص مناسبين في هذا الحوار. فرجال الدين قادرين على إقناع محركي الأزمات ذات الخلفية الدينية. وشيئاً فشيئاً يتم إقناع محركي الأزمة بخطئهم الديني أو الثقافي أو السياسي أو الاقتصادي. وهنا أصبحت الأزمة مفرغة (أي بدون أسبابها، وبالتالي تنتهي بسرعة^(٣)).

وتعدُّ استراتيجية تفرغ الأزمة من أنجح الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات الأمنية، إذ أن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة الأمنية؛ فأساسها التعرف على أسباب الأزمة سواء كانت دينية أو اقتصادية أو سياسية، والتحاو حتى الانتهاء من أسبابها^(٤).

ثامناً: استراتيجية تحويل مسار الأزمة:

حينما تصبح الأزمة شراً مستطيراً يهدد كيان المنظمة أو الدولة، قد يصعب مواجهتها، وإنما يمكن بالحكمة تحويل مسارها إلى مجال آخر، وربما إلى شيء منتج وفعال. فعلى سبيل المثال يمكن الآتي^(١):

١- تحويل ذوي الفكر الديني المتطرف إلى دعاة يعملون لصالح النظام بشيء من الإقناع.

٢- تحويل الموظفين ذوي الميول إلى السرقة والعدوان للعمل في مجال الإبداع الإداري أو أمن المنظمة.

٣- تحويل الهاكرز ومن يحترف أنظمة الكمبيوتر إلى أخصائيو أمن معلومات.

(٢) رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ٥٦.

(٣) فيحان السهلي: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودوره في الحد من أضرار الكوارث، مرجع سابق، ص ١٤٩.

(٤) عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، مرجع سابق، ص ١٠٥.

(١) السيد السعيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ٢٩.

٤ - تحويل المجرمين إلى مرشدين.

ويبدأ الأمر بالاعتراف بالمشكلة، وتحديد أسبابها، واستيعاب نتائجها، ومعرفة طبيعة محركها، ووضع استراتيجية لإقناعهم وجذبهم لتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات أخرى، بل يمكن تحويلها إلى مسارات إيجابية وخلاقة^(٢).

تاسعاً: استراتيجية احتواء الأزمة:

تعتمد هذه الطريقة على التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، ويفوت الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير المنظمة وتهديد كيانها، والتعامل مع نقابات العمال يمثل أفضل مثال لاستراتيجية الاحتواء. حيث تعتمد على محاصرة الأزمة وحصرها في المحركين الظاهرين وامتصاص غضبهم والاستماع إلى مطالبهم. وتم عملية الاحتواء بالمراحل التالية^(٣):

١ - تحديد قيادات الأزمة.

٢ - الاجتماع بهم والإنصات لهم.

٣ - مطالبتهم بالعمل من خلال القنوات الشرعية (مثل النقابة والتفاوض الجماعي والاجتماعات الرسمية مع الإدارة).

٤ - مطالبتهم بتوحيد رغباتهم وحصرها في أهم الأمور.

٥ - البدء في التفاوض للوصول إلى حلول وسط.

بهذا الأسلوب تضيع الفرصة على أي محركين خارجيين من استغلال الأزمات العمالية في تفويض أركان المنظمة.

عاشراً: استراتيجية تدمير الأزمة:

تسمى هذه الطريقة أيضاً بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر، وتستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك خطر مدمر للمنظمة، ويهدد بقاءها، وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركها^(١). ويتم استخدام هذه الإستراتيجية باتباع الخطوات التالية^(٢):

(٢) مطلق الدوسري: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٥٥.

(٣) محمد صلاح سالم: إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مرجع سابق، ص ١١٦.

(١) عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، مرجع سابق، ص ١٠٦.

(٢) مطلق الدوسري: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٥٨.

- ١- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة، والهجوم على فكر الأزمة، وعلى كل من له صلة بها حتى يمكن هدم الأزمة من جوانبها.
- ٢- استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين أو ذوي الفكر والتأثير على عناصر الأزمة، حتى يمكن زعزعة أفكارهم وتفريغ الأزمة من فكرها وأساليبها.
- ٣- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال تجريمهم أو إبعادهم وربما تصفيتهم.
- ٤- إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالاً، يمكنهم تحويل اتباع الأزمة من جهودهم السلبية إلى مسارات أخرى ذات جهود إيجابية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات الأمنية

لكي تنجح إدارة الأزمات الأمنية في أداء عملها وتحقيق أهدافها، فإن الأمر يستلزم توافر عدد من العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة، ليتمكن مدير الأزمة من إنجاز العمل المناط به نحو الأزمة بكفاءة وفاعلية وإتقان^(١)، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

أولاً: المعلومات والاتصال:

تتطلب إدارة الأزمات الأمنية وجود نظام معلومات فعّال عن الأزمة، يتسم بالدقة والشمول والوضوح والفعالية، وقادر على تزويد القائمين على إدارة المؤسسة الأمنية بالبيانات والمعلومات الدقيقة عن كافة الظروف والأشياء والأجواء التي يحتمل أن تهيء الأجواء لخلق الأزمة؛ وذلك من أجل وضع الخطط الوقائية لإزالة أسبابها قبل أن يستفحل أمرها، بعد تحليلها واكتشاف نقاط الضعف فيها، ورسم السيناريوهات اللازمة للتصدي لها. وعادةً ما يتم انسياب المعلومات في ظروف الأزمات في عدة اتجاهات، وينبغي على القائمين على إدارة الأزمات الأمنية ضرورة الاستفادة منها، وتقدير دقتها وتبعاتها^(٢)، ومن أهمها:

(١) محمد صلاح سالم: إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مرجع سابق، ص ١١٨.

(٢) عبد الرحمن أحمد هيجان: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات الربحية، مرجع سابق، ص ٢٨٦.

١- معلومات تشير إلى الأزمة يجري تبادلها بين العاملين في المؤسسة الأمنية.

٢- معلومات عن الأزمة يتم نقلها إلى الجمهور من المؤسسة الأمنية أو بالعكس، وذلك لشرح أسباب ونتائج الأزمة، وكذلك تحديد الآليات والاستراتيجيات والوسائل للرد على استفسارات الجمهور وتساؤلاتهم حول الأزمة^(٣).

٣- تبادل المعلومات بين مختلف الأجهزة المعنية في المؤسسات المختلفة، خاصةً بعد أن أصبحت لا تعمل بشكلٍ مستقل، بل تنسق وتتفاعل مع المؤسسات الأخرى، المحلية منها والخارجية، ويزداد هذا التفاعل أهمية بين المؤسسات المعنية بالأزمة، وبالتالي أصبح تبادل المعلومات فيما بينها ضرورة ملحة وليس سرّاً من الأسرار كما كان عليه الحال في الماضي، وخاصةً في الأمور التي تهدد وجودها وتعطل من استقرارها وتقدمها^(١).

ثانياً: مدى وضوح المهام والمسؤوليات:

يلعب وضوح المهام والمسؤوليات دوراً فاعلاً في مساعدة متخذ القرار على التحرك بسهولة نحو اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهة الأزمة الأمنية، وخاصةً إذا ما علمنا أن ضغط الأزمة وما ينتج عنها من تفاعلات يجعل من متخذ القرار عاجزاً عن التحرك بحرية نحو الاتجاه الصحيح، وبالتالي فإن وضوح المهام والمسؤوليات يسهل كثيراً من إجراءات مواجهة الأزمة والتصدي لها ومعالجتها بأقل وقتٍ وجهد ممكن، وبأقل تكلفة^(٢).

ثالثاً: مدى فاعلية الحوافز المقدمة:

نظراً لوجود علاقة إيجابية قوية ما بين الحوافز والأداء، لذا وجب استثمار هذه العلاقة واستغلالها الاستغلال الأمثل في معالجة القضايا المتعلقة بالمهام والمسؤوليات. فالمؤسسات الأمنية التي تقدم الحوافز لمتخذي القرار، وخاصةً في وقت الأزمات، تعطي لهم دافعاً قوياً لتحقيق أداء جيد، وبذل أقصى جهد ممكن في تجاوز المخاطر والأزمات التي تهدد أمن واستقرار المجتمع^(٣).

رابعاً: التنسيق بين الدوائر والأقسام:

وحيث أن الأزمة الأمنية هي حدث طارئ يهدد المجتمع وينذر بتدميره، فلا بد من تكاتف كافة الجهود نحو معالجة الأزمة وأسباب وجودها، وذلك بإيجاد نوع من الترابط والتكامل المرن في الأنشطة والوظائف بين مختلف

(٣) السيد السعيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ٣٠.

(١) رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في القرار خلال الأزمات، مرجع سابق، ص ٥٩.

(٢) محمد صلاح سالم: إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مرجع سابق، ص ١٢٠.

(٣) السيد السعيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ٣١.

الدوائر والأقسام والجهات المعنية، الأمر الذي يعمل على تسهيل انسياب المعلومات، وتبادل الآراء والأفكار والعواطف والمشاعر تجاه المؤسسة التي يعملون في إطارها. فمن هنا يمكن القول أن فاعلية إدارة الأزمة الأمنية تعتمد بشكل كبير على عمليات التنسيق بين مختلف الدوائر والأقسام والجهات المعنية، مما يساعد على سرعة تطويق الأزمة، ومعالجتها في أسرع وقت ممكن^(١).

خامساً: توافر الموارد المتاحة في المؤسسة الأمنية:

إن الإدارة الناجحة في مواجهة الأزمات هي الإدارة التي تحشد وتعبئ منذ البداية كماً مناسباً من الموارد البشرية والمادية التي تحتاجها، وبفترة قياسية يمكن بواسطتها إحكام السيطرة الكاملة على مجريات الأحداث المتعلقة بها. وبهذا يمكن القول أن قوة المؤسسة الأمنية وقدرتها يعتمد على تكوين مخزون كافٍ من الموارد البشرية والمادية اللازمة للمواجهة، ومن أهمها ما يلي^(٢):

١- القدرة على اكتشاف الموارد المتاحة وتقييمها للحكم على عناصر القوة فيها، والتي يمكن أن تمثل ميزة في إدارة الأزمة.

٢- القدرة على التنسيق الجيد والرقابة على مختلف السلوكيات والتصرفات بين الأفراد العاملين في المؤسسة الأمنية.

٣- القدرة على حصر وتوحيد الموارد المتاحة بما يحقق الفاعلية القصوى في إدارة الأزمة الأمنية.

يتضح للباحث مما سبق، أهمية التعرف على العوامل التي تؤثر في إدارة الأزمات الأمنية، كما يتضح من خلالها حسن اختيار الأفراد المناط إليهم مهمة إدارة الأزمات الأمنية، لما لهذا الأمر من فائدة في التعامل مع الأزمات، فهذا يتيح الفرصة أمام مديري الأزمات السيطرة عليها واستثمارها لصالح المؤسسة الأمنية. كما ويجب التأكيد على أهمية وجود تعاون وثيق بين أفراد فريق الأزمة وأصحاب القرار المسؤولين في المؤسسة الأمنية، لما لهذا الأمر من فائدة مثلى في تسهيل استقبال المعلومات والبيانات أو إرسالها بدون عوائق أو صعوبات، وتقديم المشورة اللازمة للمستهدفين منهم للأزمة في الدوائر والأقسام والجهات المعنية بإدارة الأزمة الأمنية.

خاتمة البحث

لكي تستطيع المؤسسات الأمنية التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط الظروف البيئية المتقلبة عليها أن تمتلك بدائل استراتيجية واضحة المعالم، تساعد على إدارة الأزمات المختلفة بشكلٍ ناجح، وتتمثل إدارة الأزمة بالمنهجية

(١) السيد السعيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٢) مطلق الدوسري: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٥٩.

التي يتم من خلالها التعامل مع الأزمة في ضوء المعرفة والوعي والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. إن النجاح في إدارة الأزمات الأمنية في ظل الاعتماد على البدائل الاستراتيجية يتوقف على مدى القدرة على الرؤية الشاملة والمتكاملة للموقف الأزموبي بعناصره وأجزائه، حيث تختلط كافة الأوراق، وتحت ضغط توالي أحداث الأزمة بشكل متسارع يبدو الموقف شديد التعقيد. ومن خلال هذا البحث استطاعت الباحثة التوصل إلى عدد من النتائج، وتقديم عدد من التوصيات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال معطيات هذا البحث، استطاعت الباحثة التوصل إلى العديد من النتائج، والتي يمكن بلورتها في النقاط التالية:

1. من أجل الاستفادة من البدائل الاستراتيجية لإدارة الأزمات الأمنية، لابد من إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور، يمكّن المؤسسة الأمنية من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المؤسسة الأمنية من خلال العمل على تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات الأمنية.
2. من أجل تفعيل استراتيجية إخماد الأزمة الأمنية، لابد من وجود فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها، واستغلال الأزمة بمراحلها المختلفة وتحويلها إيجابياً لصالح المؤسسة الأمنية.
3. إن عملية التأمين التعبوي تقوم على تكوين جيش من الاحتياط الفعال يتم تدريبه وتأهيله وتزويده بأعلى درجات الجاهزية، وإعداده بالشكل الذي يمكن تحريكه بسرعة وبكثافة لموقع الأحداث، والتصدي للأزمة لمنع تصاعدها وانتشارها حتى لا تتدهور الأوضاع وتنتهي، وبهذا يمكن تأمين المجتمع من التداعي، أو الانهيار الذي قد تسببه له الأزمة.
4. تُعدُّ استراتيجية تفرغ الأزمة من أنجح الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات الأمنية؛ إذ أن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة الأمنية؛ فأساسها التعرف على أسباب الأزمة الأمنية؛ سواء كانت دينية أو اقتصادية أو سياسية، والتحاور حتى الانتهاء من أسبابها.

ثانياً: التوصيات:

من خلال معطيات هذا البحث ونتائجه، توصي الباحثة بما يلي:

١. وضع خطة استراتيجية شاملة على مستوى وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة تراعي التغيرات والمستجدات البيئية المؤثرة على أمن المجتمع الإماراتي، والتي على ضوئها يتم تحديد الأولويات والأدوار الأمنية للحد من الأزمات المحتملة.
٢. الاهتمام بإنشاء قواعد معلومات وبيانات عن الأزمات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ لتفعيل النشاط التخطيطي الأمني بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.
٣. دعم قنوات الاتصال بين الأجهزة المعنية بإدارة الأزمات الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة، لوضع بدائل استراتيجية حديثة تعمل على تحقيق الأمن والاستقرار، وتضمن التعامل الأمثل مع الأزمات الأمنية.
٤. استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال البدائل الاستراتيجية لإدارة الأزمات الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة، والاهتمام باستخدام وتطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي بالوزارة ودعمها بمقومات النجاح ليسهم في تنمية الفكر الشامل ويوحد الجهود الأمنية.

قائمة المصادر والمراجع

- (١) أحمد السعيد: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، بدون دار نشر، عمان، ٢٠٠٧م.
- (٢) أحمد توفيق: التخطيط والتنظيم لإدارة الأزمات الأمنية، أكاديمية شرطة دبي، دبي، ٢٠٠٩م.
- (٣) أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- (٤) توفيق محمد حسين الطيراوي: واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، ٢٠٠٨م.
- (٥) خالد محمد بني حمدان، ووائل إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧م.
- (٦) رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- (٧) سالم الجهني: التخطيط الأمني "الاستراتيجيات والمقومات"، الأمن العام، الرياض، ١٤١٧هـ.

- (٨) سعد عوده الراددي: التخطيط الأمني للمهام المحلية والعمليات الطارئة، مطابع الشريف، الرياض، ١٤١٤هـ.
- (٩) سليمان بن حميدي الحميدي: التخطيط الاستراتيجي لقوات أمن الحج ودوره في الحد من الأزمات الأمنية بالمشاعر المقدسة، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٤م.
- (١٠) السيد السعيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠٠٧م.
- (١١) سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ٢٠١١م.
- (١٢) شاعر جاد الله الخشاري، ومحي الدين القطب: فاعلية نظام المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣ (١)، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٧م.
- (١٣) عبد الرحمن أحمد هيجان: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات الربحية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٣م.
- (١٤) عبد الغفار عفيفي الدويك: إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٣م.
- (١٥) عبد الكريم درويش: الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الجرائم المستحدثة، أكاديمية شرطة دبي، دبي، ٢٠٠٣م.
- (١٦) علوش بن عبد الله أبو اثنين: التخطيط الأمني لإدارة الأزمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٦م.
- (١٧) علي حسن السالم: مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٨م.
- (١٨) فيحان السهلي: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودوره في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠م.
- (١٩) محسن أحمد الخضير: إدارة الأزمات "علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- (٢٠) محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧م.

- (٢١) محمد سيد حمزاوي: التخطيط للتدريب الأمني بين المدخل الشامل والمدخل الجزئي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١م.
- (٢٢) محمد صلاح سالم: إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، عين شمس للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- (٢٣) محمود جاد الله: إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨م.
- (٢٤) مطلق الدوسري: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠م.
- (٢٥) ممدوح رفاعي، وماجدة جبريل: إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧م.