القيادة وإدارة الأزمات الأمنية

أ/ بلهول نسيم

خطة العمليات:

الخطة هي "الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين، وهي تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله" (زايد، 1421هـ، ص 20).

والخطة هي "طريقة لعمل عسكري" (مفكرة الضابط الركن: 312-2)، ويقصد بخطة العمليات الأمنية في هذه الدراسة، الطريقة المثلى التي يرى القادة الأمنيون أنها كفيلة بإنجاز الأهداف الأمنية بأقل التكاليف والخسائر في أسرع الأوقات، عندما توضع موضع التنفيذ. ويجب أن تتصف خطط العمليات الأمنية بالوضوح والاختصار وشمولها للمعلومات والتعليمات، والتركيز على ما يجب عمله وليس على كيف يعمل (ليترك مجالاً كافيًا من المبادرة للمنفذين) مع الاهتمام بالتوقيت (لأهمية عنصر الزمن).

وخطة العمليات تحدد طريقة حل الأزمة الأمنية من خلال استهداف إنجاز المهمة وتحقيق الأهداف بأقل تكاليف ويجب أن تتميز بالمرونة واللامركزية وترشيد استخدام القوة والموارد وبالبساطة والوضوح ودقة التنظيم والتنسيق وتوزيع المهام وحسن استخدام المعلومات. وقد تكون خطة العمليات جزءًا من خطة إستراتيجية أوسع، كما قد تتضمن خطط عمليات جزئية (مفكرة الضابط الركن، 31- 2 و32- 2).

وعادة ما تكون خطط وأوامر العمليات مكتوبة ومصحوبة بالرسوم البيانية والشفافيات والمختصرات والخرائط التي توضح المناطق والأماكن والاتجاهات والطرق والمعالم الطبوغرافية والمنشآت الحيوية والأحياء والتوزيع السكاني وغير ذلك مما له أهميته العملياتية (مفكرة الضابط الركن، 40- 2 إلى 42- 2).

- أمر العمليات:

يقصد بأمر العمليات في هذه الدراسة، الأمر الأمني الذي يضع خطط العمليات الأمنية موضع التنفيذ، ويتضمن هذا الأمر درجة سريته وأية أوامر شفهية تتعلق بتنفيذها، وجهتها ومكانها وتاريخها ووقت إصدارها والأرقام والرموز والمراجع والخرائط وساعة الصفر، والتنظيم الأمني والموقف والقوات المشاركة والافتراضات والمهمة وفكرة التنفيذ والتجهيز والتسليح والإسناد العملياتي والإداري والقيادة والإشارة وطريقة التسليم والاستلام والتوزيع، وما يعد الأمر من قبل ركن العمليات، الذي يوقعه قبل توقيعه من القائد الأمني. وعادة ما يصدر الأركانات الآخرين (الاستخبارات، التموين، الإدارة) ملاحق تنظم عملياتهم الإسنادية التي تتطلبها خطة العمليات.

- التكتيك:

التكتيكات (Tactics) هي "علم وفن الإدارة الحربية للمعركة في البر والبحر والجو"، والتكتيك يتصف ويتطلب المرونة وحرية الحركة والقدرة على المناورة وتعديل الخطط التنفيذية إذا لزم الأمر والقدرة على تحريك وتعزيز القوات ومواقعها ومهامها (Ready reference Britannica. 11.490).

ويقصد بالتكتيك في هذه الدراسة الجزء المرن من خطة العمليات الأمنية، في مرحلة التنفيذ، وعادة ما يستهدف التكتيك تحقيق أهداف مرحلية أو جزئية متوافقة مع أهداف التكتيكات الأخرى، وإن اختلف في الزمان أو المكان أو الأسلوب أو الوسائل، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الكلية النهائية لخطط العمليات الإستراتيجية، التي تتلخص في فرض السيطرة والنصر. والتكتيكات قد تترك للقادة المنفذين حسب مستجدات تطورات الأحداث في الميدان.

- مركز القيادة والسيطرة:

يقصد به في هذه الدراسة مركز القيادة والسيطرة الأمنية العليا، على مستوى الجهاز أو المهمة أو الواجب والهدف، أو على مستوى الأزمة أو على مستوى الإقليم أو الدولة، وهو مركز يفترض أن يكون مجهزًا بأفضل تقنيات الاتصال وأكثرها أمانًا، لتكون العصب الذي من خلاله يتم قيادة الأجهزة والوحدات المكلفة بالسيطرة على الأوضاع الأمنية في الأوقات العادية وفي أوقات الأزمات والكوارث والاختلالات الأمنية، وهو مركز استقبال وتوزيع المعلومات الأمنية.

- غرفة العمليات:

يقصد بها في هذه الدراسة المركز المؤقت أو الدائم لإدارة العمليات الفعلية لمواجهة الأزمات الأمنية على مستوى الجهاز الأمني الواحد أو على مستوى قائد قوة الواجب أو مدير إدارة الأزمة.

- التسلسل القيادي:

يقصد به في هذه الدراسة التسلسل الرئاسي- الهرمي وخط السلطة الأمنية الذي يحدد أيضًا نطاق إشراف القادة، وهو تسلسل يبدأ من قاعدة تنفيذية معنية مرورًا بمستويات التنظيم القيادي وانتهاء بالقيادة العليا، والقائد الأعلى للقوات المسلحة والقيادة السياسية.

- الجاهزية ودرجات الاستعداد الأمني:

يقصد بالجاهزية في هذه الدراسة، مستوى الإمكانات والمهارات والتنظيم المتاح لمواجهة الأزمة، أما درجات الاستعداد الأمني (التي تقاس على درجة الاستعداد العسكري)، فمن المتعارف عليه أنها تتدرج من درجة الاستعداد المعتاد في الأحوال العادية إلى أعلى درجات الاستعداد والجاهزية لمواجهة الأوضاع الأمنية المختلفة أو الأزمات الأمنية الكبرى، وعادة ما ترتب درجات الاستعداد إما بالحروف (من أ إلى ج) أو بالأرقام (من 1 إلى 3) أو بالألوان (أبيض، أصفر، أحمر)، فإذا كانت درجات الاستعداد الأمني ترتب إلى ثلاث درجات فيمكن تصنيفها، مثلاً على النحو التالي:

- درجة الاستعداد العادية (درجة الاستعداد أ).
- درجة الاستعدد المتوسطة (درجة الاستعداد ب).
- درجة الاستعداد القصوى (درجة الاستعداد ج).

ولكل درجة استعداد نمط ومتطلبات معينة ومحددة مسبقًا، من حيث وجود منسوبي الوحدات والجاهزية. ولكل بلد وكل دولة وكل جهاز أمني طريقته في تصنيف درجات الاستعداد والجاهزية.

- تقدير الموقف:

يقصد به في هذه الدراسة، وصف الوضع الأمني (الحالة الراهنة) وتطوراته وموقف قوات الواجب، وخططها لمعالجة المشكلة والتأثيرات المحتملة على القوة الأمنية وعلى الجهات مصدر الإخلال والقلاقل والتهديدات الأمنية وحالة الطقس وطبيعة مكان المهمة والعوائق والمنشآت الحيوية ذات العلاقة أو القريبة من مكان الخطر وطرق اقتراب القوات الأمنية من المناوئين وموقفهم وعددهم وتجهيزهم وتسليحهم ونوعه ونقاط التكافؤ والضعف أو القوة في ميزان القوى والتعزيزات والدعم الداخلي أو الخارجي للمناوئين لهم وتموينهم وحالة المرافق العامة ومصادرها والروح المعنوية للطرفين والسيناريوهات المحتملة لتطورات الأحداث، وموقف الطرفين في كل حالة أو سيناريو محتمل، ومزايا وعيوب وفعالية، كل خطة ثم مناقشة كل ذلك، كل فيما يخصه. وتقدير الموقف عملية يجب أن تبقى مستمرة منذ صدور الأوامر وخصوصًا، أثناء الاشتباك والمواجهة وبعدها، ضمانًا لعدم اختلال موازين القوة أو عودة جذوة الاختلال الأمني للاشتعال.

- الإيجاز الأمني:

يقصد بالإيجاز في هذه الدراسة الوصف العام للوضع الأمني موضوع الإيجاز ويبدأ عادة بتحديد هدف الإيجاز والإجراءات المتخذة حتى حينه ودرجة الاستعداد ودرجة السرية والمعلومات المتوفرة والقيادة وقوات الواجب وتعليمات التنسيق والاقتراحات والاستنتاجات والتوصيات ثم الخاتمة.

- التنسيق الأمني:

يقصد به في هذه الدراسة جميع الإجراءات والأعمال والعلاقات والبلاغات التي تهدف إلى ضمان الفهم المشترك للخطط الأمنية من قبل جميع الوحدات المشاركة في المهمة الأمنية ودور كل منها وأهمية تكامل الواجبات والمهام الفرعية. والتنسيق عملية قيادية إدارية مستمرة وشاملة للتنظيم ولكل الوحدات رأسيًا وأفقيًا، جميع الأعمال والواجبات، في كل الأوقات، نظرًا لتداخل المهام والصلاحيات والمسؤوليات وربما تعارضها، ولذلك فإن التنسيق ضروري من أجل تكامل الأداء وتوافقه في الهدف والتوقيت بما يدعم فعالية أجزاء التنظيم، الدائم أو المؤقت، في أداء واجباتها الجزئية من جهة، وفعالية التنظيم في مجمله في القيام بالمهام وتحقيق الأهداف النهائية من جهة أخرى. والتنسيق الأمني يبدأ منذ لحظة الإبلاغ مرورًا بالخطط والأوامر ويستمر بقوة خلال مرحلة التنفيذ وصولاً إلى المتابعة والتقويم بعد انتهاء المهمة.

- الفرضيات والمشاريع:

يقصد بها في هذه الدراسة البرامج التدريبية المصممة لمحاكاة وتمثيل أزمات أمنية وكوارث محتملة، والتدريب على كيفية التعامل معها. وهي أحد أكثر وأهم الأساليب فعالية في رفع مهارات الأفراد والوحدات لتنفيذ المهام الفعلية، كما أنها تبين أوجه القصور والضعف في التخطيط والتنظيم والتجهيز والتنسيق والقيادة والتوجيه وغير ذلك من مقومات أداء المهام الأمنية.

- تحليل التهديدات (Analysis Threat):

يقصد به في هذه الدراسة تحليل مصادر الخطر ونوعه وحجمه واحتمالاته وآثاره وفي إطار هذه الدراسة فإن تحليل التهديدات والأخطار يعني تحليل أسباب نشوء الأزمات الأمنية وانفجارها، وآثارها وأبعادها المحتملة.

- التحدي (Challenge):

على المستوى الإستراتيجي، يقصد بالتحدي ذلك الوضع الذي تفرضه عوامل أو قوى معينة في وجه كيان معين، بما يهدد مصالح الكيان أو الكيان نفسه. وفي إطار موضوع هذه الدراسة، فإن التحدي يعني الوضع المتأزم الذي يصاحب نشوء الأزمات الأمنية وانفجارها وهذا هو المفهوم الذي تأخذ به هذه الدراسة.

- الاستجابة (Response):

يقصد بالاستجابة هنا رد فعل السلطة للتحديات والأزمات الأمنية، ومدى قدرة السلطات على اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة في الوقت المناسب، واستغلال القدرات المتاحة للسيطرة على الأوضاع. وعادة ما تربط الاستجابة بالتحدي فيقال التحدي والاستجابة بما يعني أن النجاح في مواجهة التحدي يعتمد على نوع وحجم وقوة الاستجابة وهذا هو ما يؤخذ به في هذه الدراسة.

1- تنظيم إدارة الأزمات الأمنية:

الأزمات الوطنية الكبرى، إن لم تكن أمنية بطبيعتها، فهي ذات أبعاد أمنية بالضرورة، وعندما ترتقي الأزمة إلى أن تكون أزمة وطنية، فإن القيادة السياسية معنية مباشرة بالأمر وتصبح المظلة والمرجع في اتخاذ القرارات المهمة في مواجهة الأزمة. ولذلك فإن القيادة السياسية تكون في حالة استنفار واجتماع مستمر لمتابعة التطورات، حيث تتلقى المعلومات والاستشارات والتحليل والحلول والبدائل والسياسات والخطط المقترحة للمواجهة من ثلاثة مصادر هي: مجلس الأمن الوطني ومنظومة المعلومات والدراسات والتحليل وقائد قوة الواجب أو مدير فريق الأزمة. القيادة السياسية ومجلس الأمن الوطني ومنظومة المعلومات والدراسات والتحليل معنية بالدرجة الأولى بصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما فريق إدارة الأزمة المكونة من قائد قوة الواجب والمجموعات المرتبطة به، فهو يعني بالقرارات العملياتية والتكتيكية والإدارية- التنفيذية. وفيما يلي استعراض عام لتنظيم إدارة الأزمات الأمنية.

1.1- القيادة السياسية: إن دور القيادة السياسية في الأزمات الأمنية الإستراتيجية هو دور أساس، لأن جوهر إدارة الأزمة يعتمد في الدرجة الأولى على رد الفعل السياسي وعلى القرار الإستراتيجي الذي تتخذه القيادة السياسية في مواجهة الأزمة، كما أن دعم الأجهزة الأمنية، معنويًا وماديًا يعتمد على مدى فهم القيادة السياسية للمعطيات الإستراتيجية وعلى مدى السيطرة السياسية العليا على تطورات الأحداث ونوع الاستجابة لها، سواءً الأحداث والتطورات التي تنذر بأزمة، أو الأحداث والتطورات اللاحقة لانفجار أزمة بعينها.

أما الأزمات الأمنية، التي لا أبعاد سياسية لها والأزمات المحدودة، زمانًا أو مكانًا أو آثارًا، فهي لا تتطلب تدخل القيادة السياسية في معظم الأحيان، لأنها في محيط مهمة وقدرات ومسؤوليات وواجبات أجهزة الدولة التنفيذية الأخرى.

2.1- مجلس الأمن الوطني: وهو المجلس الاستشاري الرئيس للسلطة التنفيذية، في مواجهة الأحداث الكبرى،

ولكل دولة تنظيمها الخاص لمجلس الأمن الوطني ومهامه صلاحياته وآليات عمله، وعادة ما تتمثل فيه القيادة السياسية العليا ووزارات السيادة (الداخلية، الدفاع، الاستخبارات، المالية، ...) في الأزمات الوطنية الكبرى، ينعقد المجلس بشكل مستمر حتى جلاء الموقف وانتهاء الأزمة.

3.1- القيادة الأمنية العليا: ويقصد بها هنا، أعلى مستوى قيادي أمني، لما دون القيادة السياسية. وفي معظم دول العالم، فإن المسؤولية الأولى عن قيادة الأجهزة الأمنية وتوجيهها تقع على عاتق وزير الداخلية ومن يرتبط به من مسؤولين وقادة أمنيين.

4.1- منظومة المعلومات والدراسات والتحليل: وهي منظومة واسعة، تشمل مؤسسات جمع وتحليل المعلومات الأمنية والدفاعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتتمثل في أجهزة الاستخبارات والمباحث والاستخبارات العسكرية ومصلحة الإحصاءات العامة والمراكز الرسمية وغير الرسمية، للدراسات والبحوث، وتمثل هذه المنظومة المصدر الأساس للمعلومات والدراسات والتحليل التي تعتمد عليها السلطة السياسية والقيادة الأمنية، في اتخاذ القرارات على المستويات الإستراتيجية والعملياتية والتكتيكية.

5.1- أجهزة الأمن الداخلي: وتشمل كل قوات ومؤسسات وأجهزة الأمن الداخلي خارج تشكيل قوة الواجب، والمكلفة بمهامها المعتادة في محيط تأثير الأزمة، وتعتبر أجهزة مساندة لقوات الواجب في حدود اختصاصها، وترتبط بالقيادة الأمنية العليا، وتنسق مباشرة مع قائد قوة الواجب.

6.1- مؤسسات الأمن الوطني الأخرى: وتشمل المؤسسات الدفاعية وغير الدفاعية المعنية بالأمن الوطني، مثل القوات المسلحة والاستخبارات. وتعتبر هذه المؤسسات قوات إسناد ودعم لقوات الأمن الداخلي وقوة الواجب في محيط تأثير الأزمة، خصوصًا عندما يفوق حجم الأزمة ودرجة ومحيط تأثيرها قدرات وإمكانيات وتسليح وتجهيز قوة الواجب وقوات الأمن الداخلي.

7.1- قوة الواجب: وهي القوة التي تكلف بمهمة أمنية معينة، إما حسب تشكيلاتها في الأحوال العادية، أو حسب تشكيل محدد يتناسب مع المهمة، وتتكون عادة من القائد وأركاناته وقوة التدخل والمجموعات المساندة الأخرى.

8.1- مجموعة القائد وأركاناته: التنظيمات الأمنية في معظم دول العالم، هي تنظيمات ذات طابع عسكري، فضلاً عن أن التحديات المعاصرة التي يأتي الإرهاب في مقدمتها تحتم ضرورة وجود وحدات أمنية

عسكرية أو شبه عسكرية لمواجهتها، كما أن هذه التحديات قد تحتم استخدام القوات المسلحة لحفظ الأمن الداخلي في ظروف معينة. ولذلك فإن الأخذ بالمفاهيم العسكرية، مثل مفهوم مجموعة القائد وأركاناته تحتمه الضرورة والواقع.

وتتكون مجموعة القائد وأركاناته، في الفكر العسكري والأمني، من قائد قوة الواجب ومجموعة أركانات التنسيق، المتمثلة في الأركانات والاستخبارات والعمليات والإدارة والتموين، ومجموعتي الأركان الخاصة والشخصية، وقائد قوات التدخل الأمني، حسب التنظيم المعتمد والسائد قبل الأزمة، أو حسب التشكيل بالتكليف لمواجهة أزمة معينة، وأركانات القائد هم حجر الأساس في إعداد وتطوير خطط العمليات وتنفيذها كل فيما يخصه (مفكرة الضابط الركن، 1- 1).

9.1- قوة التدخل: وهي المجموعات المكلفة بمهمة إنهاء الأزمة أو بعض جوانبها، باستخدام القوة، عندما تصدر الأوامر بذلك، وهي وحدات عسكرية أو شبه عسكرية، مدربة تدريبًا خاصًا للتعامل مع الحوادث الإرهابية والاختطاف والاعتصامات المسلحة والاختلالات الأمنية. وعندما تكون الأحداث الأمنية التي تستدعي استخدام القوة، محدودة في المكان والتأثير فإنه يفضل أن تكون القوات الخاصة في شكل مجموعات محدودة العدد، عالية التدريب والمهارة والتجهيز، كل مجموعة تتكون من عشرة أشخاص فأقل، ولكل دورها الخاص في تنفيذ المهمة. وكل منظومة متكاملة من هذه المجموعات تعمل كفريق عمل واحد، له فريق بديل أو رديف يباشر العمل عندما تستنزف قوى وطاقة الفريق الأول، بحكم مرور الوقت أو بحكم تطور وتدهور الأوضاع.

أما الاختلالات الأمنية الواسعة النطاق والتي تتسع دائرة تأثيرها، فإن القوات الخاصة، شبه العسكرية أو العسكرية تتولى المهام، وتقترب في تشكيلاتها من التشكيلات العسكرية المعروفة وتقوم بأداء المهام الموكلة لها مستخدمة تكتيكات حرب المدن والمناطق المأهولة.

والحديث عن تنظيم قوات التدخل ومهامها وتنظيماتها وتدريبها وتجهيزاتها، حديث يطول وهو خارج عن أهداف هذه الدراسة.

10.1- مجموعة التفاوض: وهي مجموعة محدودة العدد متنوعة الاختصاصات مدربة على تكتيكات وإستراتيجيات ومهارات التفاوض الأمني، ومهمة هذه المجموعة هي محاولة إنهاء الأزمة بدون اللجوء لاستخدام القوة، حسب طبيعة الأزمة وإمكانية التفاوض من عدمه وترتبط هذه المجموعة بقائد قوة الواجب مباشرة.

11.1- **مجموعة التنسيق:** وهي مجموعة صغيرة ترتبط عادة بركن العمليات، ومهمتها الأساسية ضمان أن كل الجهات المعنية تعرف واجباتها، وأن هذه الواجبات والمهام متكاملة وغير متداخلة ولا متعارضة، وتعتبر مجموعة التنسيق مجموعة أساسية يجب أن تلقى الاهتمام والمتابعة من قائد قوة الواجب وترتبط هذه المجموعة بركن العمليات.

12.1- **مجموعة الاتصالات:** وهي المجموعة المعنية بضمان وجود نظم اتصالات جيدة جدًا فعالة ومضمونة ومشفرة، وترتبط بركن العمليات.

13.1- **مجموعة الاستطلاع والمعلومات:** وهي مجموعة أساسية تتبع ركن الاستخبارات، وتقوم بالانتقال للمواقع ذات العلاقة بالأزمة وتجمع المعلومات باستمرار منذ البداية ومن المصادر المختلفة وتقوم بتمريرها مباشرة لقائد قوة الواجب، عن طريق ركن الاستخبارات وللجهات المعنية الأخرى.

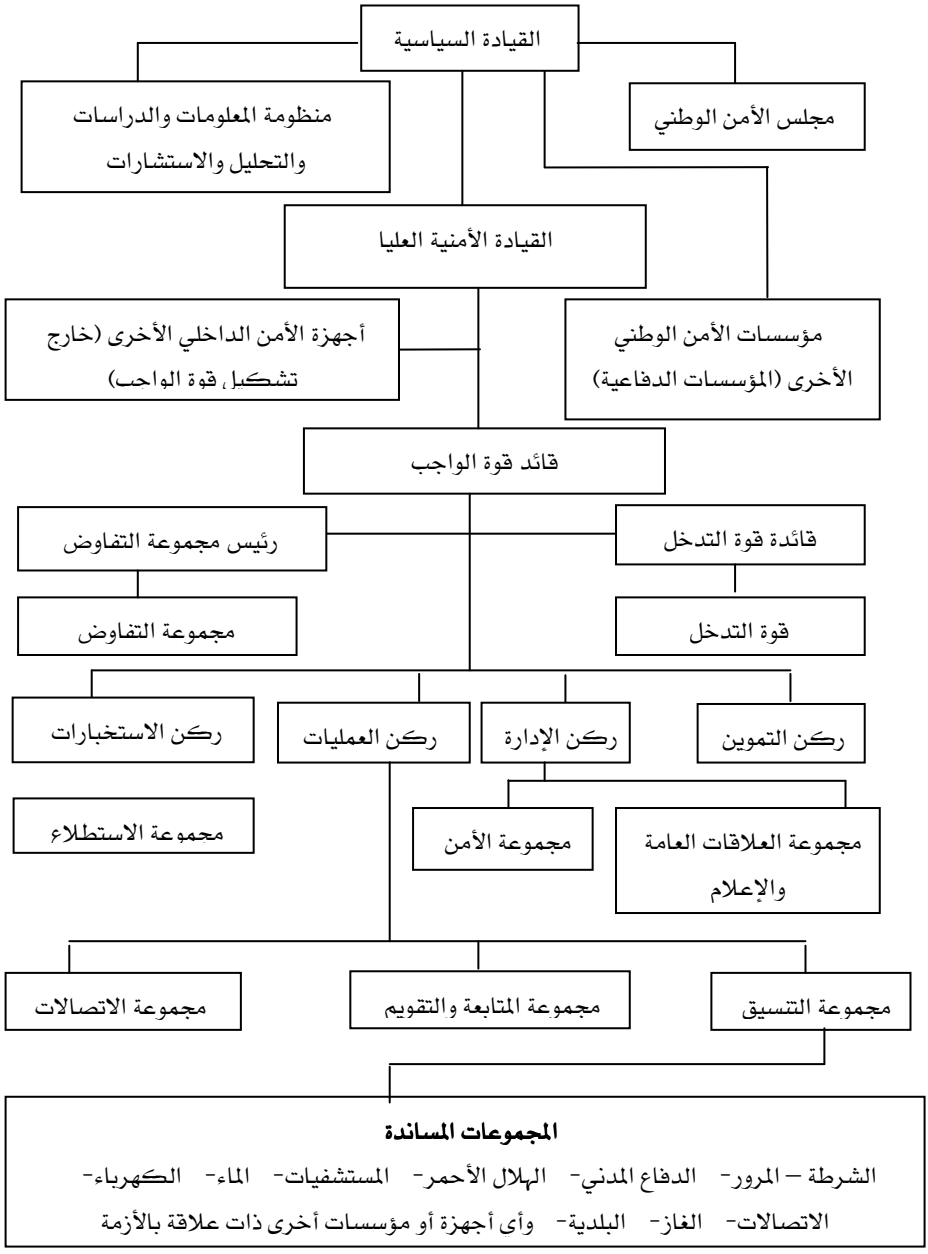
14.1- **مجموعة الأمن:** وهي مجموعة معنية بفرض الأطواق الأمنية واستتباب الأمن في مناطق الأزمة ومحيط تأثيرها خارج بؤرة الأزمة، كما تتولى استلام المقبوض عليهم والمشبوهين والمتسببين في انفجار الأزمة والداعمين لهم، والتحفظ عليهم كما تتولى التحقيق في جوانب الإهمال من الجهات المسؤولة، قبل الأزمة أو أثناءها أو بعدها ورفع التقارير للجهات المعينة، وترتبط عادة ركن الإدارة أو ركن العمليات.

15.1- **مجموعة العلاقات العامة والإعلام:** وهي المجموعة المعنية بالتعامل مع الجهات الرسمية وغير الرسمية والصحافة ورجال الإعلام، فيما يتعلق بالأزمة وتطوراتها وأبعادها وصداها وترتبط بركن الإدارة.

16.1- **مجموعة المتابعة والتقويم:** وهي المجموعة المسؤولة عن مراقبة تطورات الأحداث والأداء الأزموي استلام وكتابة تقارير المتابعة والمساعدة في تقدير الموقف الأزموي، ومن ثم القيام بعملية تقويم الأداء واستخلاص الدروس بعد انتهاء الأزمة وترتبط بركن العمليات.

17.1- **المجموعات المساندة:** وهي المجموعات التي تقوم بإسناد قوة الواجب، حسب اختصاصها، مثل مجموعات الطوارئ الفنية للمنافع العامة كالماء والكهرباء والاتصالات والغاز والإسعاف والهلال الأحمر والشرطة والمرور والدفاع المدني وأية جهات أخرى ذات علاقة بالأزمة أو ذات علاقة بالأزمة، أو ذات اختصاص فني محدد، ومن الأفضل أن ترتبط بالمسؤول الأول في مجموعة التنسيق. الشكل رقم (1)، يوضح الصورة العامة للتنظيم الواسع لإدارة الأزمات الأمنية.

الشكل رقم (1): تنظيم إدارة الأزمات الأمنية.



2- واجبات القائد الأمني وأركاناته:

مجموعة القائد وأركاناته مفهوم عسكري، ينطبق على التشكيلات الأمنية العسكرية وشبه العسكرية، ولهذا المفهوم ما يقابله في التشكيلات الأمنية، بالرغم من اختلاف المسميات. الوحدات الأمنية العسكرية أو شبه العسكرية، هي وحدات تنفيذية، ضمن وحدات تنفيذية أمنية أخرى، لا تأخذ في معظمها تنظيمًا عسكريًا، محكم التشكيل والتجهيز بل تكون في العادة، ذات طابع أكثر مرونة في العدد والمهام والرتب والتجهيز. الوظائف الخمس الرئيسة التالية موجودة في معظم التنظيمات الإدارية، وخصوصًا التنظيمات الأمنية، حتى وإن لم تأخذ بالتنظيم العسكري المتعارف عليه:

- الوظيفة القيادية (القائد).
- الوظيفة المعلوماتية (ركن الاستخبارات).
- الوظيفية التنفيذية الميدانية (ركن العمليات).
- الوظيفة المكتبية (ركن الإدارة).
- الوظيفة التموينية (ركن التموين).

والوظيفتان الأخيرتان هما وظيفتان إسناديتان للوظيفة الأساس وهي الوظيفة العملياتية، خصوصًا في مرحلة التنفيذ، أما الوظيفة المعلوماتية فهي متطلب رئيس للخطط والقرارات العملياتية المرشدة.

جميع التنظيمات الأمنية الهرمية، وخصوصًا تنظيمات المؤسسات الأمنية الكبيرة ذات الطابع العسكري أو شبه العسكري، تتطلب هذه الوظائف الخمس، كما تتطلب تكاملها، وهي عادة ما تأخذ بمسمى الأركان في تشكيلاتها. وفيما يلي توصيف الواجبات القائد الأمني وأركاناته.

1.2- واجبات القائد الأمني: تتطلب طبيعة تنفيذ المهام والعمليات المتعلقة بإدارة الأزمات الأمنية، وجود قائد تتركز وتتوحد فيه القيادة والمسؤولية كما تتطلب وجود مساعدين له وقوات عسكرية أو شبه عسكرية. ولذلك فإن تحديد واجبات القائد، هو أمر في غاية الأهمية.

قائد قوة الواجب هو المسؤول الأول عن إعداد الخطط الأمنية وعن التنظيم والتنسيق والتنفيذ والإشراف والمتابعة المطلوبة لأداء المهام الأمنية، وفي هذا الإطار يمكن تحديد أهم واجباته، كما يلي:

أ- استلام المهمة وإصدار التوجيهات وتحديد درجة الاستعداد.

ب- إبلاغ القادة المرتبطين به والأركانات بالمهمة وطلب المعلومات من كل منهم، كل حسب اختصاصه.

ج- تقدير الموقف مع الأركانات، والتأكد من الجاهزية.

د- التوجيه بإعداد خطط وأوامر العمليات وملاحقها.

هـ- المشاركة هي تحليل الخطط الأمنية وبدائلها والمفاضلة بينها وإقرارها وعرضها (إذا لزم الأمر) على الجهات والقيادات الأعلى لاستصدار القرارات الإستراتيجية أو الموافقات والتوجيهات اللازمة.

و- إصدار أوامر العمليات وإبلاغها.

ز- تحديد ساعة الصفر، لتنفيذ المهمة، حسب متطلبات الموقف الأمني.

ح- الإشراف على تنفيذ المهمة والمتابعة ودعم قوة الواجب واتخاذ القرارات حول تعديل الخطط والتكتيكات في مرحلة التنفيذ، والتأكد من أن كل وحدات التنظيم الأمني، تقوم بواجباتها على أكمل وجه.

ط- التأكد من إنجاز المهمة وإحكام السيطرة على الأوضاع.

ي- طلب التقارير من الأركانات ومرؤوسيه كل حسب اختصاصه، عن المهمة بدءًا من استلامها حتى انتهائها والجوانب الإيجابية والسلبية والصعوبات والمعلومات والرأي.

ك- الاجتماع بالقادة والأركانات وتقويم المهمة والأوضاع واتخاذ ما يلزم حيال الموقف بعد انتهاء الأزمة، بما في ذلك تحديد درجة الاستعداد حسب الحالة الأمنية.

م- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة حسب التقارير والمعلومات المرتدة من القادة والأركانات وردود الفعل السياسية والاجتماعية والإعلامية، وكتابة تقرير نهائي عن الأزمة.

ل- تنفيذ أي أوامر تصدر إليه من القيادة الأمنية العليا.

2.2- واجبات ركن الاستخبارات:

يعتبر ركن الاستخبارات المصدر الرئيس للمعلومات الأمنية بشكل عام، والمعلومات الخاصة بأزمة معينة بعينها، ويمكن تحديد أهم واجباته على النحو التالي:

أ- استلام المهمة فيما يخصه وإصدار التوجيهات وتكليف مجموعة الاستطلاع بمباشرة مهامها.

ب- تحضير أكبر قدر من المعلومات التي سبق جمعها وتخزينها وتوثيقها، مما له علاقة، بعيدة أو قريبة، بالأزمة.

ج- تمرير المعلومات أولاً بأول للقيادة الأمنية وتقديم الرأي حول المعلومات التي يمكن أو يجب تمريرها لوحدات التنظيم وتلك التي يجب رفعها للقيادة الأمنية العليا والقيادة السياسية.

د- التحضير للإيجازات الأمنية ولتقدير الموقف حسب تطورات الأزمة، وتقديم الرأي فيما يخصه.

هـ- التأكد من إن قنوات ونظم المعلومات والاتصالات تعمل حسب الخطط وأنها تؤدي دورها كاملاً وبدقة، بالأمان والأمن والسرية اللازمة.

و- إعداد الجزء الخاص بالمعلومات، الملحق بأمر العمليات.

ز- متابعة تطورات الأزمة وجمع المعلومات وتوثيقها وتحديثها وتمريرها وحفظها باستمرار.

ح- تقديم الرأي حول التعامل مع الأبعاد السياسية والإعلامية لتطورات الأزمة وما يمكن إعلانه أو حجبه من المعلومات.

ك- متابعة ردود الفعل المحلية والدولية للأزمة وجمع المعلومات المتعلقة بذلك وتقديم التقارير والرأي حولها، بما يخفف من الآثار السلبية ويعزز الجوانب الإيجابية لعمليات مواجهة الأزمة.

ل- رفع تقرير نهائي واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة وعمليات مواجهتها.

م- تنفيذ أي أوامر تصدر إليه من قائد قوة الواجب. (مفكرة الضابط الركن، ص 2.1، ص 2.22).

3.2- واجبات ركن العمليات:

يعتبر ركن العمليات المسؤول الأول عن الجانب العملياتي لمواجهة الأزمة، تخطيطًا وتنظيمًا وتنفيذًا وإشرافًا ومتابعة وتقويمًا ويمكن تحديد أهم واجباته على النحو التالي:

أ- استلام المهمة وإبلاغها للوحدات الميدانية.

ب- التأكد من جاهزية الوحدات الميدانية.

ج- اقتراح درجة الاستعداد واستصدار الأوامر اللازمة لذلك.

د- تقدير الموقف واستقراء تطورات الأحداث المحتملة من السيناريوهات الأسوأ إلى السيناريوهات الأكثر إيجابية، بناء على المعلومات المقدمة من ركن الاستخبارات.

هـ- إعداد خطط العمليات لمواجهة الأزمة، والمفاضلة بين الخطط العملياتية البديلة.

و- إعداد أوامر العمليات وملحقاتها.

ز- إعداد وتقديم الإيجازات الأمنية بتطورات الأحداث وسير العمليات.

ح- اقتراح ساعة الصفر واستصدار الأوامر اللازمة لذلك.

ط- متابعة تنفيذ الخطط الأمنية وتعديل ما يجب تعديله حسب تطورات الأزمة وعمليات المواجهة، بالتنسيق مع قائد قوة الواجب والأركانات.

ي- التأكد من إنجاز المهمة واستعادة السيطرة على الأوضاع، ثم كتابة تقرير نهائي عنها.

ك- تنفيذ أي أوامر تصدر إليه من قائد قوة الواجب. (مفكرة الضباط الركن، ص 32.2، ص 84- 2).

4.2- واجبات ركن الإدارة: يعتبر ركن الإدارة المسؤول ومستشار القائد الأول فيما يتعلق بإدارة شؤون القوة البشرية من حيث ملاك الوحدات بالتعزيز والتعويض وحفظ السجلات والتقارير عن ملاك الوحدات والأفراد والضباط، بالتنسيق مع الأركانات الآخرين، خصوصًا ركني الاستخبارات والعمليات، مع المحافظة على المعنوية العالية بالتنسيق مع الأركانات الآخرين. وفيما يخص مهام مواجهة الأزمات الأمنية، فإنه يمكن تحديد أهم واجبات ركن الإدارة على النحو التالي:

أ- استلام المهمة، فيما يخصه وإبلاغها للوحدات التابعة له.

ب- إعداد الخطط الإدارية المساندة لخطط العمليات.

ج- إعداد الملاحق الإدارية لأوامر العمليات.

د- الاشتراك في تقدير الموقف فيما يخصه.

هـ- تقديم الإيجازات الأمنية فيما يخصه.

و- المحافظة على الروح المعنوية للأفراد والضباط والوحدات ومتابعة ذلك وتقديم التقارير حول ذلك، بالتنسيق مع ركني الاستخبارات والعمليات.

ز- تنظيم عمل القيادة والإشراف على أمنها ومواقعها وترتيباتها الداخلية وإجراءاتها الإدارية.

ح- التأكد من الالتزام بالأنظمة والقوانين وعدم حدوث تجاوزات شرعية أو نظامية أثناء تنفيذ المهمة.

ط- متابعة تطورات الموقف حول الإصابات والوفيات والحالة النفسية وملاك قوات الواجب وتقديم خدمة الإخلاء والإسعاف والعلاج.

ي- المساعدة في تعزيز ملاك قوات الواجب وتعويض النقص عند حدوث خسائر بشرية تؤثر في أداء المهمة أو عند حدوث تطورات في الموقف تستدعي ذلك.

ك- الإشراف على كل ما يخص القوى البشرية من أمور لا تدخل ضمن خطط العمليات أو ضمن مهام الأركانات الآخرين.

ل- استلام الموقوفين والمشبوهين وتأمينهم وتسليمهم للجهات المختصة.

م- تنفيذ أي أوامر تصدر إليه من قائد قوة الواجب. (مفكرة الضباط الركن، ص 85- 2- ص 105- 2).

5.2- واجبات ركن التموين: يعتبر ركن التموين المسؤول والمستشار الأول للقائد الأمني، فيما يتعلق بالإمدادات والتموين والإسناد، خصوصًا في مجالات النقل والوقود وتموين الأسلحة والعتاد والتجهيزات والذخائر وتجهيز المواقع والمباني وخدمات الغذاء والملابس والنظافة العامة والشخصية وما في حكم ذلك، مع المحافظة على مبادئ التموين المعروفة من حيث تقدير وتوقع الاحتياجات وتأمينها وتخزينها وتوزيعها مع الاقتصاد والموازنة والمرونة والبساطة وحسن تدفق الإمدادات وملاءمتها وأمنها، حسب خطة الإسناد، ويمكن تحديد أهم واجبات ركن التموين على النحو التالي:

أ- استلام المهمة وإبلاغها للوحدات التابعة له.

ب- وضع خطة تموين وإسناد المهمة.

ج- إعداد ملحق الإسناد التمويني لأمر العمليات.

د- توفير الآليات والوقود والتجهيزات والعتاد والذخيرة والأسلحة، حسب خطوط التموين المتعارف عليها.

هـ- توفير الغذاء والماء والملابس وأدوات وأماكن النظافة العامة والشخصية.

و- توزيع وحدات الإسناد التمويني حسب متطلبات وطبيعة المهمة.

ز- تأمين خطوط التموين ووسائل النقل والتخزين والتوزيع.

ح- توفير متطلبات الصيانة والتشغيل وتعويض النقص في وسائط النقل والآليات والأجهزة والتجهيزات الأمنية.

ي- تقدير الموقف الأمني فيما يخصه.

ك- تقديم الإيجازات الأمنية، حسب متطلبات الموقف الأمنية.

ل- توفير جميع الخدمات التموينية.

م- تنفيذ أي أوامر تصدر إليه من قائد قوة الواجب. (مفكرة الضباط الركن، ص 107- 2 ص 125- 2).

في الصفحات السابقة، تم استعراض الواجبات والمهام المحددة للعناصر التنفيذية الرئيسة، في تنظيم إدارة الأزمات الأمنية، وهي واجبات عامة وأساسية يجب أن تكون معلومة ومدركة، وقابلة للتنفيذ، قبل البدء في تنفيذ أي مهمة أمنية من هذا النوع.

3- عمليات الأزمات الأمنية: تتطلب إدارة الأزمات الأمنية نوعين من العمليات الأمنية، النوع الأول، والأهم هو العمليات الوقائية وهي المهمة الشرطية التقليدية المتعلقة بمنع الجريمة قبل حدوثها، والنوع الثاني من العمليات الأمنية هو عمليات

المواجهة للسيطرة على أوضاع أمنية غير مستقرة. وهذان النوعان من العمليات الأمنية، يعتمدان على بعضهما ويتطلب ويكمل كل منهما الآخر، وإن اختلفت الأساليب والظروف أحيانًا. ولا شك أن التنظيمات والعمليات الأمنية تختلف بين "الوقائي" و"العلاجي" من حيث طبيعة المهمة ونوع التنظيم والوسائل المستخدمة، إلا أن هدفهما يبقى هدفًا واحدًا متكاملاً وهو: منع الاختلالات الأمنية بأقل التكاليف وفي أقصر الأوقات. وأهم وسيلتين في العمليات الوقائية وعمليات المواجهة، على حد سواء، هما استخدام القوة أو التهديد باستخدامها، أو استخدام الاتصال والمفاوضات لإنهاء الموقف الأمني المتأزم.

ومن المهم أن يشار في البداية إلى أن كثيرًا من المواقف والأزمات الأمنية لا تتيح الكثير من الوقت ليقوم القائد الأمني وأركاناته بوضع الخطط وإصدار أوامر العمليات المكتوبة وملحقاتها والخرائط والشفافات وخلافه بل ربما أن الأمر قد لا يستدعي هذا أصلاً. ولذلك فإن كثيرًا من الواجبات والمهام المحددة للقائد والأركانات وكثيرًا من القرارات والأوامر والخطط إما أن الوضع لا يتطلب أن تكون مكتوبة، وإما أن الوقت والظروف الأمنية وتسارع الأحداث لا تسمح بذلك. غير أن استشعار هذه المهام هي جزء من التعلم وتحسين الأداء الأزموي وكثير منها يأتي ضمن مبدإ رفع مستوى الجاهزية المسبقة. وعندما يبدأ تنفيذ المهام الأمنية فإن روح الفريق وتفاعل القيادة المباشرة مع الأحداث وتطوراتها في الميدان وتسارع الأحداث وتغير الظروف تحتم أن تكون الأوامر والقرارات شبيهة ومباشرة، إلا أن تدوينها وتسجيلها بدقة هو أمر ضروري جدًا، لتحديد المسؤوليات واستخلاص الدروس لاحقًا.

1.3- إدارة عمليات الوقاية من الأزمات الأمنية:

تهدف الإدارة الوقائية من الأزمات إلى اكتشاف الأسباب والعوامل المسببة للأزمات ومحاولة منع نشوئها أو التحكم في مسارها وتطورها والتقليل من خسائرها والاستفادة منها إذا أصبح انفجارها محتمًا، وهي إدارة مستمرة لا تتوقف، وتتطلب وتستخدم موارد بشرية وغير بشرية وكيانات إدارية متعددة، حسب الاختصاص.

وقد تتطلب استخدام القوات الأمنية والأساليب العنيفة، إلا أن أداتها الرئيسة، هي الاستخدام المرشد للمعلومات. الإدارة الوقائية إذًا هي عمليات أمنية مستمرة تنبع من الوظيفة الأساس للأجهزة الأمنية وأجهزة الشرطة، وهي وظيفة "الاكتشاف والمنع"، وتعني باكتشاف أسباب الأزمات في مرحلة الكمون والتكوين والنشوء ثم منع هذه الأسباب أو إزالتها بهدف وأد الأزمات غير

المرغوبة في مهدها، أو احتوائها في مرحلة الميلاد، وقبل استفحالها.

الإدارة الوقائية من الأزمات، تشكل جوهر إدارة الأزمات وهي الإدارة الأكثر فعالية، لأنها تعني بالبيئة الكلية التي يمكن أن تفرز الأزمات بكافة أنواعها، بصفة مستمرة، بخلاف إدارة مواجهة أزمة بعينها. ويعتبر هذا النوع من الإدارة، فعل أو رد فعل متقدم، يستبق ميلاد الأزمات وتفاقمها. ونجاح الجهود الوقائية يتحدد بقدر ما يتحقق من نجاح في المنع والاكتشاف واستباق نشوء أو ميلاد أو تفجر الأزمات غير المرغوبة. والإدارة الوقائية إدارة عقلانية رشيدة، لأنها تمنع أو تقلل الخسائر، ولأن تكاليفها أقل من تكاليف إدارة مواجهة الأزمات بعد تفجرها، إضافة إلى حسن استخدام المعلومات وعامل الزمن، مما يحقق أعظم الفوائد. والإدارة الوقائية لا تعتمد فقط على المعلومات المتراكمة في زمن مضى لقرارات آنية، بل تنطلق من معلومات وتجارب وتحليلات الماضي والحاضر، لاستقراء المستقبل، ليس فقط لاكتشاف ومنع أسباب الأزمات والأزمات الكامنة نفسها، بل لتحسين الأداء الأزموي عمومًا.

"عمليات" الاكتشاف والمنع هي من أهم العمليات الأمنية وأقلها تكلفة وأكثرها فائدة ونفعًا وفعالية أمنية. ومن أهم متطلبات وعناصر نجاح العمليات الوقائية من الأزمات ما يلي:

أ- وجود نظام معلومات متكامل، من الناحية البشرية والفنية، يقوم بجمع معلومات كاملة وموثقة ومحدثة باستمرار، وتحليلها وتصنيفها وتمريرها لصناع ومتخذي القرارات الأمنية.

ب- وجود نظام مراقبة واتصال متقدم جدًا، سواء في الجانب الفني والتقني أم في الجانب الإداري بحيث تكون المعلومات الصحيحة في يد صانع ومتخذ القرار، على حد سواء، في الوقت المناسب.

ج- وجود نظام إنذار مبكر وفعال للأزمات، يعمل على اكتشاف الأسباب والإشارات والنذر والأزمات في مراحل الكمون والتكوين، قبل ميلادها أو على الأقل قبل استفحالها وانفجارها المدمر.

د- وجود فرضيات وسيناريوهات يتم التدريب عليها باستمرار، تغطي طيف الأزمات المحتملة ودرجة احتمالها، مبنية على أسس علمية تستفيد من تجارب الماضي ومعطيات الواقع، لتستقرئ المستقبل وأزماته المحتملة.

هـ- وجود نظام تقويم ومراجعة مستمرة للأداء وللنظم وللإجراءات ولمدى كفاءة وفعالية واكتمال الموارد المتاحة والاحتياطات الوقائية، بهدف تصحيح وتعديل وتطوير ما يجب أن يصحح أو يعدل أو يطور، مع

الاهتمام بتحديد المهام والواجبات الوقائية والتأكد من تكاملها، وبالأبعاد النفسية والعلاقات الإنسانية والأوضاع الداخلية، داخل الكيان الإداري الأمني.

و- وضوح وتكامل المهام الوقائية واستمراريتها.

ز- وضوح وتحديد مسؤولية المهام الوقائية وتعيين الأجهزة المعنية بها.

ح- الاستعداد الكامل عند تنفيذ المهام الوقائية، لاحتمال تحولها إلى عمليات مواجهة عنيفة.

ويفترض أن تعتمد الإدارة الوقائية من الأزمات على نظام إنذار مبكر فعال، ويقصد بالفعالية هنا أن الإنذار المبكر الذي يقول إن هناك أزمة أمنية في طور النمو والتكون هو إنذار:

أ- صحيح، يصدقه الواقع.

ب- أصدر في الوقت المناسب.

ج- أبلغ للجهات المعنية في حينه.

ومثل هذا الإنذار (الصحيح) لا يأتي من فراغ، بل هو مبني على معلومات صحيحة وموثوقة ومحدثة ومحللة تحليلاً صحيحًا.

الجدول رقم (1)، يوضح مدى فعالية الإنذار المبكر من حيث مصداقيته وواقعيته ومن حيث (رشاد) الإدارة الوقائية من الأزمات، في الحالات المختلفة التي يتوافق أو لا يتوافق فيها الإنذار مع الواقع، ومدى توافق أو عدم توافق القرار بالتعامل مع الوضع الأزموي، حسب هذه الحالات.

الجدول رقم (1) فعالية نظام الإنذار المبكر والإدارة الوقائية

الحالة	الإنذار	الواقع	القرار	نظام الإنذار	الإدارة
1	+	-	-	غير فعال	رشيدة
2	+	+	-	فعال	غير رشيدة
3	+	+	+	فعال	رشيدة
4	-	+	+	غير فعال	رشيدة
5	-	-	+	فعال	غير رشيدة
6	-	-	-	فعال	رشيدة
7	+	-	+	غير فعال	غير رشيدة
8	+	-	-	غير فعال	رشيدة
9	-	+	-	غير فعال	غير رشيدة

ويكون نظام الإنذار فعالاً عندما يتطابق الإنذار مع الواقع ويكون غير فعال عند ما يخالفه، أما الإدارة فتكون رشيدة عندما تأخذ بالإنذار الذي يتطابق مع الواقع وعندما لا تأخذ به عندما يخالف الواقع.

من الجدول رقم (1) أعلاه، يمكن استنتاج ما يلي:

أولاً: إذا تكررت حالات الإنذار (الكاذب) فإن نظام المعلومات ونظام الإنذار المبكر الموجود هو نظام غير فعال. والإنذار الكاذب هو ما خالف الواقع مثل الحالات (1) و(4) و(7) و(8) و(9)، وفي هذه الحالة،

يجب إعادة النظر في نظام جمع المعلومات وفي نظام تحليلها وتفعيلها وتمريرها واستخدامها كأساس لإصدار الإنذار.

ثانيًا: عندما يكون الإنذار فعالاً ولكن لا تأخذ به الأجهزة الأمنية، أو تتباطأ في التعامل مع الواقع الذي صدر الإنذار حوله، فإن الإدارة هي إدارة غير رشيدة، مثل الحالات (2) و(5) و(7) و(9)، وفي هذه الحالة يجب إعادة النظر في كفاءة الإدارة الوقائية من الأزمات وربط كفاءتها بفعالية نظام الإنذار.

ثالثًا: الوضع المثالي هو الوضع الذي يتطابق فيه الإنذار مع الواقع ويتخذ القرار الوقائي الأزموي بناءً على هذه الحقيقة مثل الحالات (3) و(6). وهذا ما يجب أن تسعى إليه إدارة الوقاية من الأزمات.

من المهم التأكيد على أن المعلومات وطريقة جمعها وتوثيقها ودقتها وكمالها وشموليتها وتحليلها وتمريرها والإطار الزمني لكل ذلك، هي المحك الحقيقي لنجاح الإدارة الوقائية من الأزمات ويجب أن يكون لمتخذ القرار الأزموي أكثر من مصدر للمعلومات، لأن المعلومات التي يصدر بموجبها الإنذار قد لا تكون صحيحة أو قد لا تكون كاملة أو قد لا تكون محدثة أو غير ذلك. وجود أكثر من مصدر للمعلومات يتيح لمتخذ القرار مقابلة معلومات المصدرين، فإذا اتفقت فهذا يعزز الإنذار ويجب الأخذ به وإذا اختلفت فربما أن التحوط أفضل.

وعندما يفشل نظام الإنذار في اكتشاف "النذر" الأولى لوجود أزمة، فإن المصدر الآخر للمعلومات قد ينبه متخذ القرار إلى احتمال وجود الأزمة ويجعل متخذ القرار يحتاط لوجود أزمة، حتى وإن لم يثبتها الواقع. فعالية نظام الإنذار المبكر تعتمد على مدى مطابقته للواقع على مدى فترة من الزمن. أما فعالية الإدارة فتعتمد على مدى موافقة القرار الوقائي للواقع، حتى وإن اختلف مع الإنذار. أما مطابقة الإنذار والقرار للواقع هو محك نجاحهما.