نموذج مقترح لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات

إعداد

رانيا وصفى عثمان

مدرس أصول التربية – كلية التربية - جامعة دمياط .

نموذج مقترح لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات

إعداد : د. رانيا وصفى عثمان . مدرس أصول التربية – كلية التربية - جامعة دمياط .

مقدمة :

الأزمة ظاهرة إنسانية وجزء من نسيج الحياة ، و تنشأ في أية لحظة وفي ظروف مفاجئة نتيجة ظروف داخلية أو خارجية وتخلق نوعا من التهديد للدولة أو المنشأة أو الفرد ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها أو التقليل من شأنها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية . وقد ازدادت الأزمات وخطورتها في العصر الحالي حتى أن مصطلح الأزمة أصبح من أكثر المصطلحات شيوعاً واستخداماً وعلى كافة الصعد والمستويات فهناك أزمة اقتصادية وأزمة سياسية وأزمة اجتماعية وصحية وأمنية كما يوجد أزمة دولية وأزمة إقليمية. وتأتى الأزمات الأمنية فى مقدمة هذه الأزمات من حيث أبعادها وآثارها ، فهى تؤثر على السلم الاجتماعى والاستقرار السياسي والتنمية والأمن النفسى للأفراد والمجتمعات .

ويشهد الواقع الاجتماعى فى مصر حاليا مشكلات شبابية حادة تتخذ صورا مختلفة من حيث مضمونها وحدتها ، وعلى رأسها مشكلات التعصب الفكرى أوالعقائدى ، الذى يتخذ فى بعض تفاعلاته صورا من التطرف والعنف كسلوك وتعبير . فالمجتمع يمر بفترة حرجة من تاريخه تتسم عند البعض باهتزاز القيم واضطراب المعايير الاجتماعية والأخلاقية والجنوح والتطرف ، الأمر الذى يتمثل بوضوح فى تزايد ألوان الانحراف وانتشار صور من السلوك لم تكن مألوفة من قبل وكثرة حالات الخروج عن تعاليم الدين السمحة والخروج على القانون ، مما يهدد أمن البلاد واستقرارها . (١)

فقد كثر فى الآونة الأخيرة الحديث عن العنف المجتمعى بعامة والعنف الذى تشهده الجامعات بخاصة ، وحاول كثير من المختصين دراسة أسباب هذا العنف ووسائل علاجه ، إلا أنه من الملاحظ أن تطور أشكال هذا العنف وصوره وأنواعه ودوافعه قد أخذ ينذر بالخطر ، وخصوصا أنه انتشر فى الجامعات التى يفترض أن تكون مثلا أعلى للمجتمع وقدوة لأبنائه. ولإن كان العنف موجودا بدرجة ما قبل أحداث الربيع العربى ، إلا أن هذا الربيع قد زاد تأجيجه وأصبح كثير من الناس التواقين للعنف يعتقدون أنهم أصبحوا فى منأى عن العقاب من أى

ممارسة يقومون بها تحت ذريعة أن الزمن قد تغير ، وأنه ليس من حق أحد أن يحاسبهم على أفعالهم ،التى يدرجونها تحت باب الحرية فى التعبير والمطالبة بالحقوق الضائعة . [٢]

ولعل من مظاهر التطرف وما يصاحبه من جمود للفكر لدى بعض شبابنا ما قد يلاحظ من ظهر جملة من الممارسات غير السليمة على مسرح الأحداث منها على سبيل المثال : [٣]

- محاولة الحجر على تفكير الآخرين وفرض الوصايا عليهم باسم الدين ومعاقبة من يخالف ذلك بواسطة الأفراد المشاركين فى الجماعات المتشددة دينيا ، وهو ما يخالف حرية الاعتقاد الذى أقرته الأديان السماوية وخاصة الإسلام .
- انتشار ظاهرة العنف وتكفير المجتمع والاصطدام العنيف مع الشرطة من قبل المتشددين دينيا .
- شيوع أنماط من السلوك والتفاعلات الاجتماعية التى تتسم بالعنف داخل محيط الأسرة والمدرسة والجامعة وسائر المؤسسات الاجتماعية والمهنية بالمجتمع .
- شيوع مقولات دارجة وسلوك لفظى غير لائق يتسم بالاستهزاء والسخرية والعدوانية المدمرة فيما يتعلق بكفاءة رجال السلطة ورموزها فى بعض الأحيان .
- تكرار حالات العنف السياسي الموجه نحو الشرطة ورجالها باعتبارها أحد رموز السلطة المنوط بها عملية الضبط الاجتماعى لسلوك الأفراد ، وكذلك حالات العنف بين الجماعات السياسية الحزبية المتنافسة أثناء الانتخابات العامة .

وقد تعددت الدراسات والرؤى التى تناولت ظاهرة العنف والتطرف الدينى فى مصر من خلال الباحثين الاجتماعيين والتربويين والسيكلوجيين والسياسيين ، وخلصت غالبية هذه الدراسات إلى العديد من النتائج من أبرزها: [٤]

- أن الجماعات التى تمارس العنف يمكن وصفها بأنها حشد أو تجمع من الأفراد يتحول تحت تأثير عوامل ومتغيرات ذات دلالة اجتماعية إلى جماعة توافق على إتيان سلوك عدوانى ، والعنف الجماعى يتضمن رد فعل تجاه واقع (مادى – معنوى) تتصور بأنه يهددها مستخدمة فى ذلك الإيذاء البدنى ، التدمير ، الضرب ، الحرق ، ويتسم العنف الجماعى بأن الجماعة التى تمارسه تعبر عن عدوانها بصورة مباشرة لا يدخل فيها المخاطرة المترتبة على تلك الأفعال للمساءلة القانونية .

- أن الذكور أكثر عدوانية وعنفا من الإناث ، كما أنه لا توجد فروق معنوية بين الشرائح العمرية المختلفة فى سلوك العنف والعدوان بين مجموعتى الذكور والإناث ، كما أن المرحلة العمرية ٢٠- ٢٩ سنة هى المرحلة التى يظهر فيها الذكور أعلى عدوانية وأن العنف الذى يوجد بين شرائح المجتمع تتمثل أسبابه فى الوضع الاقتصادى المتدهور ، التفكك الأسرى ، عدم وجود حرية فى التعبير .
- إن التطرف بين الشباب فى الجامعات المصرية يعود إلى أن المتطرفين فى اتجاهاتهم الدينية هم من خلفيات ريفية ومن مستوى اقتصادى واجتماعى متدنى ولا يشتركون فى الأنشطة السياسية ولديهم نظرة تشاؤمية .

فالتطرف الديني ظاهرة اجتماعية تتحرك من دوافع نفسية وفكرية تمس أمراً فكرياً أو عقائدياً أو مذهبياً وتظهر مشكلة التطرف الديني بصورة كبيرة في المنطقة العربية، ويتمثل الهدف الرئيسي للجماعات المتطرفة في اعتلاء السلطة والاستيلاء على الحكم . (٥)

وقد أرجعت دراسات علماء الاجتماع الأسباب الاجتماعية والسياسية لظهور الجماعات الدينية فى مصر لما يلى: (٦)

- أشار علماء الاجتماع إلى أن عوامل الدفع لتنشئة هذا التيار قد جاءت على يد السلطة فى فترة السبعينيات ، حيث شجعت الجماعات الدينية من أجل ضرب الفكر اليسارى وإسقاط قواعده فى الجماعات والحياة السياسية عامة .

- تميزت الحياة السياسية كما يشير الباحثون السياسيون خلال فترة السبعينيات بغياب الحوار بين الحاكم والمحكوم ، كما سيطر القهر والاستبداد على أسلوب التعامل على الرغم من رفع السلطة لشعارات تعكس توافر سبل الحرية وسيادة القانون .

- يعد التطرف الدينى نتاج لمجمل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التى خلفتها سياسة الانفتاح الاقتصادى بالشكل الذى تمت به فى فترة السبعينيات ، حيث أوجدت تفاوتا طبقيا بين الأغنياء والفقراء وأدت إلى الإخلال بقواعد العدل الاجتماعى مما ولد حالة من الاغتراب والسخط الاجتماعى ترتب عليه لجوء أبناء الطبقات الفقيرة إلى التنظيمات الدينية كوسيلة تمكنهم من تجاوز الشعور بالإحباط .

- لعبت سياسة الصلح مع اسرائيل خلال فترة السبعينيات دورا رئيسا فى إعطاء الحركة الدينية مبررا قويا لمعارضة النظام ومحاولة ضربه لأنه فرض من وجهة نظرها فى واجب التحرير المقدس .

- فشل النخبة السياسية وجماعات المعارضة غير الدينية فى استقطاب جماهير الشعب المصرى وتجنبها للتعاطف مع أفكارها وأيديولوجيتها لتتعارض بعض هذه الأيديولوجيات مع الدين الإسلامى الذى يمثل الأساس الدينى والاجتماعى للشعب المصرى .
- يمثل الفراغ الأيديولوجى الذى بدأت جذوره فى المرحلة الناصرية واستمر فى فترة السبعينيات عاملا هاما فى دفع الشباب إلى الانضمام للحركات الدينية .
- تعد هزيمة ١٩٦٧ م من العوامل المهمة للانتعاش الملحوظ للجماعات الدينية ، حيث كانت من محصلتها تآكل حجم الولاء للدولة وبدء تكوين تنظيمات سرية عديدة .

ويلاحظ أن هذه التنظيمات الدينية المتطرفة لها مواصفات معينة في استقطاب عناصرها من الشباب الذين يمتلكون بعض السمات الشخصية المرضية كالجهل وضعف الشخصية واصحاب الاضطرابات النفسية والاجتماعية الذين يمتلكون سمات العنف ومن يحمل مشاعر الكراهية والسخط على حياته والمجتمع مما يسبب الكثير من الأزمات الأمنية . حيث تركز الجماعات المتطرفة على تجنيد الشباب الذين يعانون من مشكلات نفسية واجتماعية واقتصادية ، مما يجعلهم يندفعون نحو هذه الجماعات التى فتحت أذرعتها لهم .(٧)

ويعتبر التطرف الفكرى العقائدى أو الدينى الموجه الأول لسلسلة الأحداث الإرهابية على مستوى العالم . فالتطرف ظاهرة ترتبط بمعتقدات و أفكار بعيدة عن المألوف والمعتاد سياسيا واجتماعيا ودينيا دون أن ترتبط تلك المعتقدات بسلوكيات مادية فى مواجهة المجتمع والدولة . وعندما يتحول التطرف الفكرى إلى أنماط عنيفة من الاعتداء على الممتلكات والأرواح وتشكيل منظمات مسلحة تستخدم العنف عندئذ يتحول الأمر إلى إرهاب . فالإرهاب شكلا خاصا من أشكال العنف والتطرف ، وأصبح من أسلحة العصر الحديث على أساس أن الحرب التقليدية انتهى زمنها ، وتسعى الجماعات الإرهابية إلى تجنيد الشباب وتدربهم وتعول عليهم فى القيام بعمليات تخريبية إرهابية . (٨)

وبذلك يعتبر الإرهاب أحد أشكال العنف الموجه أيديولوجيا والذى ترتكبه تنظيمات غير رسمية عن طريق أفراد أوجماعات من المنتمين إليها بهدف تحقيق مآرب سياسية .ويحمل الإرهاب فى طياته مضمونا سلبيا على أمن واستقرار المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء ، ويلاحظ تزايد أعداد الشباب المشارك فى هذه الأحداث وخصوصا من شباب الجامعات ، فموضوع الإرهاب من الموضوعات الخطيرة التى تمس جميع أفراد المجتمعات وجميع الهيئات والمؤسسات الدولية والمحلية لأن الأمر لا يمس الحاضر فقط وإنما يمتد ليشكل خطورة على

المستقبل أيضا .وتنبع هذه الخطورة من أن نسبة كبيرة من المشاركين من الشباب وان من بينهم طلابا فى مؤسسات التعليم أو من بين خريجيها . (٩)

مشكلة الدراسة :

تعد الجامعة إحدى أهم المؤسسات الرائدة فى المجتمع ، بوصفها مركز إشعاع لكل جديد من الفكر و المعرفة والمكان الذي تنطلق منه آراء المفكرين، و مؤسسة اجتماعية تؤثر في المحيط الاجتماعي ، فللجامعات دور بالغ الأهمية في حياة الأمم والشعوب على اختلاف مراحل تطورها الاقتصادي والاجتماعي ، بما تمثله من كيان قادر على الاستجابة لمتطلبات المجتمع في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ويعد التعليم بمجمله احد اهداف الجامعة الاكاديمية لما له من رسالة مقدسة، تهدف إلى الارتقاء بالمستوى الثقافي والفكري والحضاري للإنسان، و الأداة الرئيسة في التقدم وصنع الحضارة البشرية.

و تكمن أهداف منظومة التعليم فى زيادة انتماء الطلاب وجعلهم أكثر اهتماما وارتباطا بالوطن استعدادا لأدوارهم الاجتماعية المنوطة بهم عند التخرج ، فإذا بهم يفاجئون الجميع بضعف انتمائهم للوطن لحساب الانتماء لجماعة ما تزيف لهم الحاضر وتشجعهم على الانسحاب منه بل تقوم بعمل ما يطلق عليه غسل لعقولهم بغرض تجنيدهم لمهام انتحارية تفسر على أنها استشهاد وجهاد فى سبيل الله . (١٠)

وتعد ظاهرة العنف الطلابى والمشاجرات فى الجامعات ظاهرة حديثة بدأت فى عقدى الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين حيث تزايد حجم العنف الطلابى فى مختلف دول العالم ، نتيجة لتفاعل عدة متغيرات داخل الحياة الاجتماعية ليقوم المحيط الجامعى بتلقيح جينات العنف عند الطالب الجامعى ، وعندما يعاق طموحه ، أو يمنع تعاطفه ، أو يحجم تحمسه الوطنى فى تحديد مواقفه السياسية ، فإن ذلك يدفعه نحو الانخراط فى حركات عقائدية ويزيد من تكثيف تفاعلاته مع جماعة الأقران ، والتماثل مع أهدافها وذلك يؤدى إلى تسخين حرارة تحمسه وتعاطفه ليخترق المنع والقمع ، المنع الممارس عليه من قبل السلطة حتى تصل درجتها لغاية تدفعه إلى التصرف بسلوك عنيف . (١١)

فمع بداية الدراسة وطلاب وطالبات الجماعة الإسلامية يمارسون عمليات التخريب ومشاهد العنف داخل أسوار الجامعات ليمتد الأمر من مجرد مظاهرات ومسيرات ليتحول إلى مناوشات واشباكات باتت حصيلتها عشرات من الجرحى وآلاف التلفيات فى الممتلكات العامة والخاصة . فتحولت المظاهرات إلى شكل من أشكال التخريب والتدمير للمنشآت وتنقلب إلى

ترويع المواطنين وتعطيل المصالح العامة .، فضلا عن إعاقة العملية التعليمية في الجامعات المختلفة في العاصمة والأقاليم .

لقد أصبح الحرم الجامعي ساحة للاشتباكات اليومية بين الطلاب وقوات الأمن التي سُمح لها بالتدخل بدون أسلحة لحماية المؤسسات والأرواح وتنفيذ القانون ، فبات محراب العلم والمعرفة ساحة للصراعات السياسية حيث لجأت الجماعة الإسلامية إلى استخدام العنف كوسيلة لتحقيق أهداف سياسية .

وقد ظهر هذا العنف الطلابى فى أشكال متعددة منها :

١- زرع القنابل والمتفجرات حيث تم العثور على ١٣ قنبلة بجامعتي عين شمس والأزهر.والعثور على قنبلة داخل الجزيرة الوسطى أمام مبنى المدينة الجامعية لطلاب الأزهر ، وعثر الأمن الإداري بجامعة عين شمس على حقيبة بها ١٢ قنبلة بدائية الصنع خلال تمشيطهم الحرم الجامعي لتأمين المنشآت والحفاظ على أرواح الطلاب .[١٢] وتم العثور على ثلاث قنابل يدوية الصنع إحداها انفجرت بكلية الحقوق جامعة القاهرة دون خسائر فى الأرواح وأبطل خبراء المفرقعات مفعول قنبلتين آخرتين .[١٣] بل وشهد محيط جامعة القاهرة جريمة إرهابية حيث انفجرت ثلاث عبوات ناسفة بالقرب من نقطة مركز قوات الشرطة المتواجدة فى ميدان النهضة لتأمين جامعة القاهرة.[١٤]

٢- عمليات التخريب التى يقوم بها طلاب جماعة الإخوان حيث أحرقوا الممتلكات العامة والخاصة ، و تم حرق سيارة عميد عن طريق إلقاء زجاجات المولوتوف داخلها مبررين ذلك بسبب قيامه بفصل عدد من زملائهم خلال فترة عمادته لكلية الزراعة جامعة الأزهر .

٣- ازدياد حدة المظاهرات بجامعة الأزهر حيث حاولت مظاهرة للطلاب الخروج من الحرم الجامعى تصدت لها قوات الأمن فقام الطلاب بإلقاء الحجارة والشماريخ وردت قوات الأمن بالقنابل المسيلة للدموع مما أدى إلى وجود إصابات من الجانبين .[١٥]

٤- تحول ساحات الجامعات إلى حرب شوارع ، حيث تحولت ساحة جامعة القاهرة إلى حرب شوارع بين العشرات من أنصار طلاب الإخوان وطلاب الجامعة بسبب حرائر الإخوان ، حيث تم إشهار الأحزمة وتبادل الحجارة .[١٦]

٥- تعطيل سير العملية التعليمية نتيجة قوع اشباكات عنيفة بين طلاب الجماعة الإسلامية وقوات الأمن بجامعة الأزهر ، قام الطلاب خلالها بإلقاء الطوب والحجارة والشماريخ وبادلتهم قوات الأمن إلقاء قنابل الغاز المسيل للدموع داخل الحرم الجامعى ، ولم يكتفى

الطلاب باشاعة الفوضى ونشر العنف خلال تظاهراتهم حيث قاموا بقطع الطريق وإعاقة حركة المرور واشتبكوا مع قائدى السيارات كما قاموا باقتحام الجراج الخاص بالجامعة وأشعلوا النيران فى السيارات عن طريق إلقاء زجاجات المولوتوف ، وقاموا بتحطيم السيارات . (١٧) وأيضا تجمهر مئات من طالبات كلية الدراسات الإسلامية فرع جامعة الأزهر بالزقازيق أمام الكلية وأغلقن أبوابها ومنعن العميدة والوكلاء وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وزميلاتهن من الدخول ما نتج عنه تعطيل الدراسة . وحاولت إدارة الكلية التفاوض مع الطالبات وإقناعهن بفتح البوابات إلا أن كافة المحاولات باءت بالفشل أمام إصرارهن على تعطيل الدراسة فى حالة عدم إلغاء قرارات الفصل ومجالس التأديب .(١٨)

٦- إحداث حالة من الذعر والفزع بين الطلاب داخل الحرم الجامعى ، فقام طلاب الإخوان بإلقاء الطوب والحجارة على قوات الشرطة والألعاب النارية ، فيما قامت قوات الأمن بإطلاق الأعيرة المطاطية فى الهواء لترهيب وفض المظاهرات بشكل سلمى إلا أن الطلاب قاموا بإطلاق طلقات الخرطوش على قوات الأمن ، وقام الطلاب بالاختباء داخل الحرم الجامعى ، وإلقاء قنابل المونة والألعاب النارية على قوات الأمن .(١٩)

بناء على ما تقدم يتضح أن الجامعات فى ظل عدم وجود الاستقرار السياسي والأمنى ، قد وقع عليها كثير من الضغوط ولحق بها كثير من الخسائر ، متمثلة بالخسائر البشرية (كاستشهاد الطلاب ، وإصابة بعضهم بالجروح ، وإصابة بعضهم بإعاقات دائمة) ، والخسائر المادية الناتجة عن التفجيرات التى تعرضت لها بعض الجامعات ، والخسائر الأكاديمية المتمثلة فى تدنى مستوى التحصيل الدراسى ، وارتفاع نسبة الطلبة المتغيبين ، وتعطيل الدراسة وما نجم عنه من فقدان الطلبة للكثير من المحاضرات المقرر دراستها ، بالإضافة إلى الخسائر النفسية التى تمثلت فى القلق وعدم الانتباه ، وفقدان الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية للاحساس بالأمن ، نتيجة بعض الظواهر السلوكية العنيفة والمدمرة كالتفجيرات التى تحدث قرب الجامعات ، مما يشكل عامل ضغط على الجامعات ، ويفرض عليها مواجهة تلك الأزمات الأمنية والتخفيف من تبعاتها .

من هنا يمكن بلورة مشكلة البحث فى السؤال الرئيسى التالى :

ما النموذج المقترح لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات التالية :

١- ما مفهوم إدارة الأزمة الأمنية ؟ وما أهم أهدافها؟

٢- ما أهم مراحل إدارة الأزمات الأمنية ؟

٣- ما أسباب نشوء الأزمات الأمنية بالجامعات ؟

٤- ما أهم عمليات إدارة الأزمات الأمنية بالجامعات؟

٥- ما النموذج المقترح لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات ؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالى تحقيق ما يلى :

١- تأصيل مفاهيمى لإدارة الأزمات الأمنية .

٢- الوقوف على أهداف إدارة الأزمات الأمنية .

٣- التعرف على أهم مراحل إدارة الأزمات الأمنية .

٦- الوقوف على أسباب نشوء الأزمات الأمنية بالجامعات .

٧- التعرف على أهم عمليات إدارة الأزمات الأمنية بالجامعات .

٨- التوصل لنموذج مقترح لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات

أهمية البحث :

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول جانبا مهما وهو جانب مواجهة الأزمات الأمنية بالجامعات ، ومحاولة عرض بعض الممارسات الإدارية التى يمكن أن تسهم فى مواجهة تلك التحديات والأزمات ضمانا لتفعيل الجامعة وتمكينها من القيام بأدوارها كاملة .

كما ترجع أهمية البحث الحالي إلى :

١- مساعدة الجامعة والنهوض بها على تخطى أزمتها ، حتى تتمكن من إيجاد أفراد قادرين ، على التطور والتقدم نحو المستقبل ، وأن تشارك الجامعة بفعالية فى انتقال المجتمع إلى مرحلة تاريخية جديدة تشهد تحولات متطورة من الارتقاء الفكرى والعلمى .

٢- تقديم نموذج مقترح لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات .

٣- قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت إدارة الأزمات الأمنية بالجامعات. لذلك تعتبر الدراسة الحالية إضافة في هذا المجال.

٤- تعدد الفئات التي تستفيد من هذا البحث ، والتي تتمثل في الآتي :

أ- الجامعة المصرية ، وذلك بتفغيل دورها فى مواجهة تلك الأزمات .

ب- القائمين على أمر الجامعات ، وذلك بتدعيم جوانب القوة ، وتلاشي جوانب الضعف فيما يتعلق بممارساتهم الإدارية فى ذلك المجال .

ج- الطالب الجامعى ، وذلك بتهيئة مناخ جامعى مناسب للدراسة .

د- أعضاء هيئة التدريس ، وذلك بتفعيل دورهم فى مواجهة الأزمات الأمنية بالجامعات .

هـ - أولياء الأمور ، وذلك بتوفير بيئة تربوية آمنة لأبنائهم .-

منهج البحث : اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وتفسيرها باعتباره من أنسب الأساليب لمثل هذه النوعية من البحوث ، وقد استخدم في الكشف عن مفهوم إدارة الأزمات الأمنية بالجامعات وأهم أهدافها ومراحل تطورها ، وأسباب نشوئها بالجامعات ، وعمليات إدارة الأزمات الأمنية ، ثم التوصل لنموذج مقترح لمواجهة الأزمات الأمنية بالجامعات . وكل ذلك سيتم وفق الخطوات التالية :

أولاً: الإطار النظري: ويشتمل على:

أ – عرض وتحليل للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

ب- عرض إطار مفاهيمى حول الأزمات الأمنية وإدارتها وأهم أهدافها.(وذلك للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة مشكلة البحث) .

ج:عرض وتحليل لمراحل إدارة الأزمات الأمنية (وذلك للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة مشكلة البحث).

د:عرض وتحليل لأسباب نشوء الأزمات الأمنية بالجامعات . (وذلك للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة مشكلة البحث) .

هـ- عرض لأهم عمليات إدارة الأزمات الأمنية بالجامعات (وذلك للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة مشكلة البحث) .

ثانيا : النموذج المقترح لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات (وذلك للإجابة عن السؤال االخامس من أسئلة مشكلة البحث)

مصطلحات البحث :

١-إدارة الأزمات الأمنية :

بعد عرض وتحليل مفهوم إدارة الأزمات الأمنية كما سيرد فى الإطار النظرى ، فإن الباحثة تتبنى التعريف الإجرائى التالى لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات : عملية إدارية وفنية خاصة تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ويديرها مجموعة من الإداريين المنتقين والمدربين تدريباً جيداً ، ممن يتمتعون بمهارات وقدرات عالية ، وتقوم على البحث والحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات الرشيدة ، بهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة ، واقل وقت.

أولا : الإطار النظرى والدراسات السابقة :

أ : الدراسات السابقة :

تستعرض الباحثة بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الأزمات الأمنية و وذلك كما يلي :

أولا : الدراسات العربية :

١ـ دراسة فهد أحمد الشعلان ١٩٩٦ : [٢٠]

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الأزمة الأمنية ، وأنواع الأزمات ومستوياتها ، وسمات وخصائص الأزمات ، وأهم المداخل الإدارية لمواجهة الأزمات ، والتعرف على دور المعلومات والاتصالات فى الأزمات ، الوقوف على دور وسائل الإعلام أثناء الأزمات والكوارث، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفى ، وتوصلت إلى ملامح نموذج لإدارة الأزمة .

٢ـ دراسة عبد الله عبد العزيز الفواز ٢٠٠٢ :[٢١]

هدفت الدراسة إلى التعرف على المقصود بالأزمة الأمنية ، وتحديد طبيعتها ،مع توضيح خصائصها وبيان سماتها الجوهرية ، ونشأة الأزمة الأمنية و مراحل تطورها ، مع توضيح المنظور العلمى لمواجهة الأزمة الأمنية ، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفى ، وتوصلت إلى نموذج لخطط مواجهة أزمات الحج الأمنية المحتملة .

٣ـ دراسة عبد الله عادل ٢٠٠٣ : [٢٢]

حاولت هذه الدراسة طرح الإطار الفكري العام والمتكامل لإدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، كما أوصى الباحث بمزيد من الاهتمام والرعاية سواء على المستوى الحكومي ككل أو مستوى وزارة التعليم العالي ومختلف مؤسسات البحث العلمي، بالبحوث والدراسات الخاصة بإدارة الأزمات من أجل خلق فكر وطني عملي حول التنبؤ بالأزمات وطرق وأساليب معالجتها لتحقيق أمن وسلامة الدول .كما أوصت بضرورة الاهتمام بإنشاء وحدات ادارية خاصة بإدارة الأزمات .

٤ـ دراسة رجاء العسيلى و عبد الله تيسير ٢٠٠٥ : [٢٣]

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على بعض الأزمات التي تتعرض لها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى ،من خلال تطوير استبانه طبقت على عينة من مديري المناطق التعليمية ، و مديري المراكز التعليمية، و المساعدين الإداريين و الأكاديميين في المناطق و المراكز، ومنسقي شئون الطلبة ، في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية و غزة . على عينة بلغت (٤٢) مسئولاً.و أوضحت نتائج الدراسة أن ابرز الأزمات التي تتعرض لها جامعة القدس المفتوحة هي: الأزمات السياسية، والأزمات النفسية بالدرجة الأولى ، ثم الأزمات الاقتصادية ،فالإدارية و هي مرتبة تنازليًا على النحو الآتي :

- الضغوط النفسية الناجمة عن الاحتلال كالقلق و الإحباط و الملل .

- الحواجز المتسببة في صعوبة الوصول إلى مراكز الجامعة .
- الحصار المقطع لأوصال الوطن و المتسبب بانقطاع الاتصال بين مراكز الجامعة .
- فقدان الأستاذ بالإحساس بالأمن الشخصي .
- نقص المباني اللازمة لاستيعاب التوسع في فروع الجامعة .
- عدم قدرة الطالب على إعالة نفسه ماديًا .
- إرباك الدوام الرسمي بسبب الإخلاء و منع التجوال .
- إغلاق الجامعات بشكل فجائي و متكرر من قبل سلطات الاحتلال .
- انخفاض مستوى التركيز و التذكر

٥- دراسة عبد الله متعب كردم ٢٠٠٥ : [٢٤]

تناولت الدراسة الدور الذي تقوم به اللجان الأمنية الدائمة حيال إدارة الأزمات من خلال التنسيق بين الأجهزة الأمنية المعنية بإدارة الأزمات. وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها، وتحديد المعوقات التي تعترض عملها في إدارة الأزمات، إضافة إلى التعرف على الأساليب التي تزيد من تحسين وتطوير أداء اللجان الأمنية الدائمة . واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعبر عن الدراسة تعبيرًا كميًا وكيفيًا، وقد طبق المسح الاجتماعي لمفردات المجتمع الأصلي للدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشارك في هذه الدراسة (١٥٢) مبحوثًا .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :-

- أن المتوسط الحسابي لمحور مدى نهوض اللجان الأمنية الدائمة بالوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن مرتفع جدًا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٢٥)وأهمها إعداد الخطط المسبقة لمواجهة الأعمال الإرهابية، وتدارس البدائل المتاحة لاتخاذ القرار لمواجهة تلك الأعمال .

٦- دراسة بركات زياد (٢٠٠٧) : [٢٥]

هدفت الدراسة إلى معرفة مصادر الأزمات التي يعانى منها طلبة جامعة القدس المفتوحة من خلال استبانه طبقت على عينة بلغت (٣٠٠) طالب منهم (١٢٠) من الذكور و (١٨٠) من الإناث موزعين على التخصصات المختلفة في الجامعة. و قد أظهرت الدراسة من خلال استعمال الاختبار التائي و النسب المئوية ، ارتفاع نسبة الطلبة الذين يعانون من أزمات ، كما توصلت الى :

- أن المصادر الاقتصادية هي المصدر الأكثر تأزمًا لدى الطلبة .
- يليها المصادر التربوية في الدرجة الثانية .
- اما مصادر الأزمات الأخيرة، فجاءت السياسية، والنفسية، ثم الاجتماعية.
- و أظهرت النتائج وجود فروق ذا ت دلالة إحصائية في درجة هذه الأزمات تعزى لمتغير الجنس و لمصلحة الإناث في المتغيرات النفسية و الاجتماعية .

٧- دراسة توفيق محمد الطيراوى ٢٠٠٨ : [٢٦]

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين. و التعرف الى أثر متغيرات قطاع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والمحافظة على واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين.ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها ٤٧٣شخصا من أفراد المؤسستين الأمنية والمدنية، وطبق عليها استبانة مكونة من (١١٨) فقرة، وموزعة على أربعة مجالات هي: مجال الأزمات السياسية، ومجال الأزمات الأمنية، ومجال الأزمات الاقتصادية، ومجال الأزمات الإدارية .

وتوصلت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسستين المدنية و الأمنية في فلسطين كانت كبيرة جدا، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٧ %)، وفيما يتعلق بترتيب مجالات الأزمات فقد جاء على النحو الآتي:المرتبة الأولى: مجال الأزمات السياسية (٨٩,٤) والمرتبة الثانية: مجال الأزمات الاقتصادية (٨٦,٦ %)، المرتبة الثالثة: مجال الأزمات الأمنية (٨٦%). والمرتبة الرابعة: مجال الأزمات الإدارية (٨٥,٨ %). وتم التوصل الى (٢٠) بديلا لحل هذه الأزمات. كما اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع الأزمات تبعا لمتغيرات طبيعة العمل، والخبرة، والمحافظة.

٨- دراسة نجم الغزاوى ٢٠٠٩ : [٢٧]

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي التخطيط الا ستراتيجي وإدارة الأزمات .مع توضيح العوامل الأساسية التي يجب ان تؤخذ بنظر الأعتبار عند القيام بعملية التخطيطالاستراتيجي .و التعرف على كيفية إدارة الأزمة بالإضافة إلى معرفة كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات . وانتهجت الدراسة المنهج الوصفى ، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن تنفيذه اذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية . و الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهو ما يعرف ب.SWOT ، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود للتحليل البيئي في

ذهن وأفكار القيادات التنفيذية المسؤولة عن ادارةالبنوك ومؤسسات . لذلك فشلت في ادارة الأزمة لانها لم تطبق مفهوم ادارة الأزمة لان الادارة تعني تخطيط وتنفيذ ومتابعة تغذية عكسية في ضوء المتغيرات البيئية في ضوء مفهوم النظام . وهذا يعني انه لو كان هناك تخطيط استراتيجي لما كان وجود للازمة ، كما أنه في حالة وجود الأزمة لم تستخدم الطريقة المناسبة في ادارتها وبالتالي فالأزمة المالية مستمرة .

9- دراسة نغم هادى حسين و على عبد الرحيم صالح (٢٠٠٩) : [٢٨]

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأزمات التى تعاني منها الجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية ، إضافة إلى التعرف على الفروق في الأزمات بحسب التخصص (إنساني ،علمي) وسنوات الخدمة الجامعية (أكثر من ٥ سنوات، اقل من ٥ سنوات)، ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد مقياس طبق على عينة قوا مها (١٢٠) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية . وبعد معالجة البيانات إحصائيا باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، أتضح أن الجامعة تعاني من الأزمات بدرجة عالية، واتضح أن هنالك فروقا بحسب التخصص، إضافة إلى ذلك لم تظهر أي فروق حسب متغير سنوات الخدمة الجامعية .

10- **دراسة سليمان حميدى صالح** ٢٠٠٩ : [٢٩]

هدفت الدراسة التعرف على فاعلية الاتصالات فى إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين . وانتهجت الدراسة المنهج الوصفى ، مستخدمة الاستبانه كأداة بحثية طبقت على عينة قوامها ٢٧٠ ضابطا من العاملين بغرف العمليات بأجهزة وزارة الداخلية ، وتوصلت إلى أن أهم أساليب الاتصال التى تستخدم فى إدارة الأزمات الأمنية هى الاعتماد على الاتصال الشفوى عبر أجهزة الاتصال المختلفة .وأوصت بضرورة تجهيز غرف العمليات بأحدث أجهزة الاتصال الفعالة .

١١- عزيزة سهيل أبو حليمة ٢٠١٣ : [٣٠]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم

العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستعانت بالاستبانة كأداة بحثية .

وأظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من إدارة الجمعية وأظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى للجنس لصالح الذكور وذلك في الدرجة الكلية للاستبيان.

١٢- دراسة ضيف الله بن شديد الحربي : ٢٠١٠ .[٣١]

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اسهام التخطيط الأمنى فى مواجهة ظاهرة الارهاب من وجهة نظر الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض ، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفى ، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، طبقت على عينة عشوائية قوامها ، ٢٢٠ ضابطا ، وتوصلت النتائج إلى ضرورة إسهام دور المواطنين فى مواجهة ظاهرة الإرهاب من خلال الاهتمام بالثقافة الأسرية ، وتطوير الأطر القانونية ذات الصلة بالقضايا الارهابية لملاحقة مرتبكى هذه الجرائم . وأوصت الدراسة بضرورة إعداد قواعد بيانات ومعلومات عن ظاهرة الارهاب ومرتكبيها للمساعدة فى التخطيط لمواجهة ظاهرة الارهاب .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة Kelsay, Lisa S. 2007 : [٣٢]

هدفت الدراسة إلى التعرف على مظاهر الأزمات الأمنية فى الجامعات ، وأجريت الدراسة على ثلاث مؤسسات تختلف في الحجم والموقع ونوع (جامعةإنترلاكن، كلية برن،وجامعة لوزيرن). وتوصلت النتائج إلى تنوع تلك المظاهرمن حرائق وأنشطة ارهابية ، وضرب وحشى وقتل ،وأعمال شغب عرقية ، وإطلاق نار من قبل الطلاب والأساتذه ،وأوصت بضرورة أن تعمل الجامعات والكليات على الحفاظ على الطلاب المهتمين فى مؤسساتهم لتكون المؤسسات التعليمية آمنة ، وضرورة اختيار الطلاب وأولياء أمورهم ، وأهمية الاتصالات ووضع خطة لإدارة الأزمات .

٢- دراسة Hyatt, James A 2010 : [٣٣]

هدفت الدراسة : إلى مساعدة الكليات والجامعات على تطوير خطط شاملة لإدارة الطوارئ . والوقوف على المراحل الأربع لإدارة الطوارئ وهى : الوقاية ، التخفيف والتأهب والاستجابة والتعافي . و مسح المشروع أكثر من ٣٠٠ من مؤسسات التعليم العالي على برامجها فى الاستعداد للطوارئ وتم اختيار ست مؤسسات للدراسة استنادا إلى أفضل الممارسات ومجموعة متنوعة من النهج لمجموعة من المسائل المتعلقة بالسلامة والأمن. وقام فريق من المهنيين الذين يمثلون الأعمال التجارية والمالية، المستشار القانوني، وإدارة الطوارئ، وإدارة المخاطر بجمع معلومات مفصلة عن طريق المقابلات في الموقع ، وتقديم رؤى قيمة حول ممارسات السلامة والأمن ، وقدمت مقارنة لخطط الطوارئ الخاصة بها مع أفضل الممارسات المطبقة من قبل.

٣- دراسة Badzmierowski, William F 2011 : [٣٤]

هدفت الدراسة إلى التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية ، نظرا للمآسى التى تحدث داخل الحرم الجامعى ، مما دفع قادة المؤسسات التعليمية فى جميع أنحاء العالم ، إلى مضاعفة جهودهم للتخطيط لإدارة الأزمات ، وقد ركزت تلك الخطط على المرافق والأجهزة والنظم ، وعلى وضع خطط لحالات الطوارئ لإنقاذ الأرواح ، ودور فريق ادارة الأزمة فى اتخاذ الاجراءات الأكثر فعالية ، والعنصر البشرى الحاسم فى ادارة الأزمات فى المؤسسات التعليمية ، والتخطيط لاتصالات الأزمة .

٤- دراسة Chipley, Michael; Lyon, Wesley 2012 : [٣٥]

- هدفت الدراسة إلى وضع تدابير وقائية لجعل المدارس فى مأمن من الهجمات الإرهابية وعمليات اطلاق النار ، مما يلبى احتياجات الطلاب والعاملين والإدارة والجمهور العام وتوصلت إلى أن حماية مبنى المدرسة من الهجمات الارهابية يشكل تحديا كبيرا لأن تصميم وبناء وتحديث وتشغيل وصيانة منشأة يجب أن ينظر بعين الاعتبار المستخدمين وأنظمة البنية التحتية .

٥- دراسة Schwartz, Sara Goldsmith 2013 : [٣٦]

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الأمن التعليمى، والوقوف على ما ينبغى أن تركز عليه المؤسسات النعليمية فى تدقيق السلامة ، وناقشت الدراسة دواعى تحديد استراتيجية لمراجعة السلامة الخاصة بالمؤسسات التعليمية بناء على الظروف الفريدة من المجتمع المحلى المحيط بها ، وسن الطلاب الملتحقين بها . ووقفت الدراسة على أنواع قضايا السلامة والأمن التى تنشأ فى الحرم الجامعى ، وتوصلت الدراسة إلى :

يجب على الإدارات التعليمية أن تعالج الموضوعات التالية :

- الأمن المادى والمراقبة فى الحرم الجامعى .
- السياسات والاجراءات المطبقة على الطلاب المتعلقة بالسلامة .
- السياسات والاجراءات المطبقة على العاملين والزوار المتعلقة بالسلامة .
- وضع خطط لإدارة الأزمات ، وكيفية إجراء تدقيق السلامة .

٦- دراسة Eaker, Rachel; Viars, Jamie 2014 : [٣٧]

هدفت الدراسة إلى دراسة الاستجابة للأزمات فى برامج التعليم العالى ، والتعرف على الآثار بعيدة المدى للأزمات فى الحرم الجامعى والوقوف على واقع الاجراءات المتبعة لإدارة الأزمات الجامعية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ،واستعانت بالمقابلة كأداة بحثية ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إنشاء فريق الاستجابة للأزمات وتقييم الوضع الحالى لإدارة الأزمة ، وإعادة النظر فى دورة إدارة الأزمات .

تعليق على الدراسات السابق :

يتبين من العرض السابق لمجموعة الدراسات السابقة أنها اهتمت في معظمها بالوقوف على مفهوم الأزمة الأمنية ، وأنواع الأزمات ومستوياتها ، وسمات وخصائص الأزمات ، وأهم المداخل الإدارية لمواجهة الأزمات الأمنية مثل دراسة (فهد الشعلان ١٩٩٦)،ودراسة (عبد الله الفواز ٢٠٠٢) ، ودراسة (عبد الله كردم ٢٠٠٥) ،و دراسة (سليمان حميدى صالح ٢٠٠٩) ، ودراسة (ضيف الله شديد الحربى ٢٠١٠) ، و(دراسة Kelsay, Lisa S. 2007) ، و (دراسة Badzmierowski, William F 2011) . بينما هدفت دراسات أخرى إلى الوقوف على الأزمات التى تعانى منها الجامعات مثل (دراسة رجاء العسيلى و عبد الله تيسير ٢٠٠٥) و دراسة بركات زياد ٢٠٠٧، و دراسة Hyatt, James A 2010 و دراسة Eaker, Rachel; Viars, Jamie 2014 .

وبالرغم من تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تركيزها على إدارة الأزمات الأمنية إلا أنها تختلف عنها في هدفها وموضوعها. حيث هدفت إلى بناء نموذج لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المنهجية البحثية التي اتبعتها، وفي بناء النموذج المقترح

ب: إطار مفاهيمى حول إدارة الأزمات الأمنية :

١- مفهوم الأزمة الأمنية : يقتضى الوقوف على مفهوم الأزمة الأمنية التعرف أولا على مفهوم الأزمة بصفة عامة وهو ما ستتناوله الباحثة فيما يلى :

عرف بيرسون وكلير (١٩٩٨) الأزمة بأنها " فترة حرجة ، أو ،حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة ،وتنطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو الأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة مما يتطلب سرعة اتخاذ القرار لمواجهتها ". (٣٨)

ويعرفها أحمد إبراهيم احمد بأنها"موقف أو وضع يمثل اضطرابا للمنظومة صغرى كانت (تعليمية) أو كبرى (مجتمع) ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعة ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية " (٣٩)

كما أنها حالة يواجهها أفراد أو جماعة أو منظمة لا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية،وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغيير المفاجئ . وإذا اعتبرت المؤسسات التعليمية كنظام فإن الأزمة هي" حالة تمزق تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده" .(٤٠)

وتعرف الأزمة "بأنها مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي ، وتستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة هذا التحدي التي تمثله تلك المشكلة ، غير أن الاستجابة الروتينية للمؤسسة التعليمية تجاه المشكلة قد تكون غير كافية فتتحول إلى أزمة ،تتطلب تجديدات في المؤسسة التعليمية والأساليب التي تتبعها في مواجهتها ". (٤١)

وفي ضوء التعريفات السابقة للأزمة ترى الباحثة أنها تنطوي على أمور منها:

- أن مفهوم الأزمة يتضمن قدراً من الخطورة فهي حالة غير مستقرة يترتب عليها نتائج مؤثرة تؤدي إلى أزمة خطرة .
- الأزمة تهدد القيم والأعراف و الأمن والاستقرار للمؤسسة التعليمية كمنظمة .
- ضيق الوقت والمفاجأة في الأزمة يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وحديثة وغير روتينية بالإضافة إلى التدخل السريع في اتخاذ القرارات لمواجهتها والحد من آثارها.
- الأزمة موقف أو حدث أو مجموعة من الأحداث متوقعة أو غير متوقعة تتسم بالعمق واتساع التأثير مما يجعل من الصعوبة السيطرة على الأوضاع بالطرق والأساليب المعتادة.

- تتسارع فيها الأحداث وتزداد حدة ، وتزداد الخسائر المادية والمعنوية .

يتضح من التعريفات السابق ذكرها أن الأزمة قد تكون اجتماعية أو ،سياسية أو ،أمنية أو ،اقتصادية أو ،ثقافية أو ، تعليمية . وان لكل أزمة أبعاد أمنية لا يمكن تجاهلها أو إغفالها ويصدق ذلك على الأزمات السياسية والاقتصادية .

وقبل البدء بتعريف الأزمة الأمنية لابد من التطرق لمفهوم الحدث الأمني حيث يمثل الحدث الأمني نقطة البدء المؤدية لأية أزمة أمنية ، وقد تظهر الأزمة الأمنية في صورة الحدث المستفحل أو صورة الأزمة ابتداءً ، ويقصد بالحدث الأمني كل واقعة أو فعل أو أمر يؤدي التخطيط له أو تنفيذه إلى تهديد حالة الأمن العام للمجتمع أو الإخلال به في أي من مجالاته المختلفة بشكل يؤدي إلى المساس في النهاية بالنظام العام .ويعد هذا الحدث جوهر الوظيفة الأمنية التي تسعى الجهات الأمنية المختلفة للتنبؤ به ، لتوقيه والتقليل من الأضرار المترتبة عليه.[٤٢]

وعلى ذلك تعرف الأزمة الأمنية بأنها"الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني ، بما يستتبع مواجهة الأجهزة الأمنية أو غيرها لاحتواء أضراره بأقل الخسائر الممكنة ،وفي أسرع وقت ممكن ".[٤٣]

وهي" تلك الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني ، وتتصاعد فيها الأعمال المكونة له إلى مستوى التأزم الذي تتشابك فيه الأمور ، ويتعقد فيه الوضع إلى الحد الذي يتطلب تضافر جهود العديد من الجهات الأمنية وغيرها لمواجهة الأضرار المترتبة عليه، لتحقيق الهدف المنشود بأقل جهد ووقت ، وخسائر مادية وبشرية ، وضبط الجناة ،لتتمكن من إدراك الأبعاد الحقيقية لتلك الأزمة والحد من انتشارها ومنعاً لتكرارها"

وعرفت بأنها "أحداث سريعة متلاحقة تؤدي إلى عدم الاستقرار والاضطراب في الأمن والنظام القائم وتزيد من احتمالية اللجوء للعنف"

وهي "موقف أو حدث يخل بالأمن الوطني والسلم الاجتماعي حيث تتسارع الأحداث مما يهدد بتزايد الخسائر المادية والمعنوية مما يستدعي استنفار كافة الأجهزة والسلطات وخصوصاً الأجهزة الأمنية للسيطرة على الوضع بأسرع وقت وبأقل التكاليف ".[٤٤]

و يعرف أحمد خليل الأزمة الأمنية "بأنها تلك الحالة التي يستفحل فيها الحث الأمني ، وتتصاعد فيه الأعمال المكونة له إلى مستوى التأزم الذي تتشابك فيه الأمور ،ويتعقد فيه الوضع إلى الحد الذي يتطلب معه ضرورة تكاتف جهود العدد من الجهات الأمنية وغير الأمنية لإمكان مواجهته بحكمة

وخبرة وقدرة على احتواء ما يترتب عليه من أضرار والحيلولة دون استفحالها وذلك بأمل الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود والمتمثل في أقل قدر من الخسائر بأقل جهد وتكلفة ممكنة ، وضبط الجناة للاستفادة منهم في إمكان التعرف على الأبعاد الحقيقية لتلك الأزمة منعاً لتكرارها ودرءاً لانتشارها".(٤٥)

ويعرف مصطفى علوي الأزمة الأمنية بأنها "موقف تتهدد فيه مصالح أو قيم أمنية بما تحويه هذه المصالح والقيم من مصالح الأجهزة والمؤسسات العاملة على تحقيق الأمن وأيضاً مصالح وقيم الأفراد والجماعات والمجتمع على اتساعه ونظامه ودولته". (٤٦)

كما تعرف بأنها "الحدث المفاجئ الذي يهدد المصلحة القومية الأمنية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة". (٤٧)

ويعرفها احمد إبراهيم نصر " بأنها تهديد صريح للمصلحة الأمنية ينذر بخطر جسيم محتمل الحدوث مادي أو معنوي طبيعي أو بشري مع تداعي الأحداث خارج نطاق السيطرة مما يتطلب توافق إدارة الجهاز الأمني مع طرف أو أطراف آخرين بهدف احتواء الخطر قبل تحققه أو استفحاله ،سواء اتحدت المصالح في ذات الموقف أم تعارضت".(٤٨)

ويعرفها الشهراني بأنها "الموقف أو الحدث أو مجموعة الأحداث التي تخل بالأمن الوطني والسلم الاجتماعي حيث تتسارع الأحداث مما يهدد بتزايد الخسائر المادية والمعنوية الفعلية أو المحتملة ومما يستدعي استنفار كافة الأجهزة والسلطات والجهود والإمكانات خصوصاً المؤسسات السياسية والأجهزة الأمنية للسيطرة على الوضع وإنهاء المشكلة في أسرع وقت وبأقل التكاليف والخسائر". (٤٩)

ويعرفها سالم الحبسي "بأنها موقف مفاجئ أو نقطة حرجة ينتج عنها تهديد خطير للأمن والاستقرار ، وقد تحدث خسائر بشرية ومادية ومعنوية وتتصاعد فيها الأحداث والأعمال المكونة لها بشكل سريع لتصل إلى حد التشابك والتعقيد والتداخل في الأمور في ظل ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ، ونقص المعلومات ، ويحتاج إلى اتخاذ قرار سريع وتكاتف الجهود ، وأعمال التنسيق ، بين الكثير من الجهات الأمنية وغير الأمنية لمواجهتها والسيطرة عليها " . (٥٠)

وفى ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحثة تعريف الأزمات الأمنية فى الجامعات بأنها خلل يؤثر على النظام الأمنى داخل الجامعة ويؤدى إلى اضطرابه ، ويترتب عليه خسائر مادية أو بشرية

تهدد الأمن الجامعى ويستقطب اهتمام السلطة السياسية والمجتمع ، ويستدعى المواجهة واستخدام كافة الوسائل لإنهائه فى أسرع وقت وبأقل التكاليف .

٢- مراحل نشأة الأزمة الأمنية:-

تمر الأزمة الأمنية في دورة نشأتها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها . وتتمثل تلك المراحل فيما يلي :-

المرحلة الأولى (مرحلة التكوين والكمون) :-

ويقصد بتلك المرحلة الحالة التي تبدأ فيها العوامل المنشئة للأزمة الأمنية في التراكم خلال فترة زمنية قد تطُول أو تقصُر بحسب درجة قوة تلك العوامل . غالباً ما تتميز تلك المرحلة باختفاء الحالة والعوامل المؤدية دون وجود حقيقي لأية مظاهر خارجية تنبئ بوجود تلك الحالة أو تعكس حجمها الحقيقي ويتضاعف قدر خطورة تلك المرحلة إذا لم تقدر جهود الأجهزة الأمنية المسئولة على الكشف عن وجودها واستمرار كمون الحدث أو الأزمة حتى انفجارها في صورة أزمة أمنية حادة . (٥١)

وتتطلب هذه المرحلة من إدارة الجامعة جهوداً مبكرة للتصدي للأزمة وتداعياتها المرتقبة من خلال إفقاد هذه الأزمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها وان تبذل هذه الإدارة كل ما هو ممكن من اجل القضاء على هذه الأزمة في مهدها قبل أن تنمو وتتفاقم . (٥٢)

ومن الجهود التي ينبغي أن تركز عليها إدارة الجامعة لتحقيق النجاح في التعاطي معها وإدارتها بفاعلية في هذه المرحلة (٥٣) :-

- العمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الأزمة المرتقبة والتركيز على تفتيت الأزمة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعاطي معها .
- إيجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي على الأزمة المرتقبة وتصرف عنها الأنظار وتحولها إلى حالة ثانوية لا يلتفت إليها أفراد الجامعة .

- التعرف على الأسباب الحقيقة للأزمة وعوامل نشأتها وادارتها بفاعلية من اجل التخلص منها وضمان القضاء على تداعيات الأزمة في مهدها.

المرحلة الثانية (مرحلة الاكتمال والظهور) :-

وتبدأ الأزمة في تلك المرحلة في الظهور من خلال عدة مظاهر خارجية تتمثل في العديد من الأعمال التي تبرز سواء بطريقة مقصودة أم غير مقصودة من منفذي تلك الأزمة في تلك المرحلة لا سبيل لاحتوائها والحيلولة دون ظهورها مادامت عوامل تكونها قد اكتملت وبدأت في التطور الى الحد الذي جعل منها واقعاً يتسلل إلى الحياة اليومية للمجتمع . (٥٤)

وتنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم أو تقدير لدى متخذ القرار في مرحلة الميلاد، وتدخل في مرحلة النمو والاتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعين من المغذيات:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة وتكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.

وفي تلك المرحلة يتزايد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغوط مباشرة قد تسببها الأزمة. [٥٥]

المرحلة الثالثة (مرحلة التصاعد والاستفحال) :-

تصل الأزمة في هذه المرحلة إلى أقصى قوتها وعنفها ، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها ، وقد تطيح بمتخذ القرار أو المؤسسة [٥٦].

ويقصد بتلك المرحلة التي يتم فيها تطور الأزمة الأمنية في الحدة والجسامة والخطورة نتيجة لتدخل العديد من العوامل التي تساهم في استفحال آثارها ، ومن أهم العوامل التي تساهم في درجة تصاعد أعمال الأزمة الأمنية واستفحال نتائجها سوء خطط المواجهة الأمنية أو ما تتسم به تلك الخطط من نقص أو قصور غالباً ما قد تنتهي بما يمكن تسميته بحالة الإفلاس الأمني كما قد يحدث في بعض المجتمعات نتيجة الفوضى الناجمة عن تلك الأزمات الأمنية. مثال ذلك حالة نشوب مظاهرات طلابية في العديد من مواقع التجمع الطلابي بشكل يؤدي إلى انفجار الموقف الأمني ووصوله إلى حد الأزمة التي قد يصعب على الأجهزة الأمنية إمكان مواجهتها.

المرحلة الرابعة (مرحلة التصادم والانتشار) :-

وتمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة الأمنية التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها واستفحال أضرارها ، ويقصد بتلك المرحلة تلك الحالة التي يصل فيها الفكر الإجرامي لدى كوادر الأزمة الأمنية إلى درجة من التجرؤ التي تدفعه إلى توسيع دائرة نشاطه الإجرامي بارتكاب العديد من الحوادث في أكثر من موقع في آن واحد بهدف التخريب والتدمير .

وتسعى العناصر الإجرامية في تلك المرحلة إلى تعمد التصادم مع الأجهزة الأمنية من خلال حملات تخطط لها وتسعى فيها إلى اصطياد بعض الكوادر الأمنية في اضعف مواقف أدائها اليومي لتحقق بذلك نجاحاً ، وتبث الرعب في قلوب الكافة وفي مقدمتهم الكوادر الأمنية ، للحيلولة دون حسن قيامهم بدورهم في تحقيق الأمن وإرساء الأمان في النفوس والبلاد على السواء. [٥٧]وهو ما حدث فى ذلك التفجير الإرهابي أمام حرم جامعة القاهرة .

يتضح من العرض السابق لمراحل تطور الأزمة الأمنية أن مرحلة الكمون من اخطر مراحل نشأة الأزمة الأمنية ، بسبب اختفائها تحت السطح واستمرار استفحالها دون مظاهر خارجية واضحة تدل على وجودها أو تساعد في إمكان التنبؤ بوقت انفجارها أو تدل على حقيقة درجة خطورتها . وأن نجاح العمليات الأمنية يتوقف في مواجهة مرحلة التصادم والانتشار في أمرين:_ أولهما : تحديد زمن المواجهة والذى يجب أن يكون محسوباً بدقة من جانب الأجهزة الأمنية بما يحقق سيطرتها ونجاحها و ثانيهما: ضرورة تبني الأجهزة الأمنية لاستراتيجية المبادرة في التنفيذ والمبادأة في الفعل ، وعدم تورطها في تنفيذ سياسة رد الفعل كوسيلة لإتمام العمل الأمني.

٣- خصائص الأزمة الأمنية:-

تتسم الأزمة الأمنية بعنصر المفاجأة والمباغتة والسرعة الشديدة في أحداثها وتداعياتها ، ويمكن استخلاص خصائص الأزمات الأمنية كالتالي:

_ **منبهة**: فهي حدث أو موقف غير متوقع، ربما يغير من نظرة الرأي العام عن الجامعات .

_ **مهددة**: لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالجامعات مما قد يعرض سمعة الجامعات للخطر

_ **أنها حدث لا يمكن التحكم فيه**: فالأزمة عندما تحدث لا تستطيع الإدارة التحكم فيها لفترة من الزمن .

_أنها تتطلب الاستجابة الفورية. (٥٨)

_ التداخل في عناصرها والتشابك والتعقيد في أسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها.

_ عنصر المفاجأة التي تحدثه والتركيز الذي تحظى به لدى المؤسسات والأفراد ،ووسائل الإعلام .

_قلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها.

_أنها تمثل نقطة تحول رئيسية وأساسية لأحداث متسارعة ومتشابكة.

_يصاحبها صدمة وتوتر بدرجة عالية خاصة في بدايتها مما يسبب في الضعف في إمكانية التأثير الفعال فيها.

_تمثل مواجهتها واجباً مصيرياً لما تسببه من تهديد لحياة الناس وممتلكاتهم وما تسببه من تغيرات في البيئة .

_معالجتها تتطلب حالات استثنائية خارجة عن السياقات التنظيمية المألوفة.

_تتطلب حالة من التنسيق والتحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها بدرجة عالية من وسائل الاتصالات الفعالة. (٥٩)

تلك هي أهم السمات والخصائص التي تميز الأزمة الأمنية عن غيرها من الأزمات والظواهر ولابد من أن يكون قائد فريق الأزمة ملماً بها ، للاهتداء إلى أفضل الأساليب لمواجهتها والتعامل وإياها بشكل يشل حركتها ويحد من آثارها حتى يمكن السيطرة عليها و التغلب عليها بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها . مما يستدعى الوقوف على مفهوم إدارة الأزمة الأمنية وهو ما ستقوم به الباحثة فيما يلى :

٤- مفهوم إدارة الأزمة الأمنية :-

بالنظر إلى الأدبيات التربوية يلاحظ انه لا يختلف مفهوم إدارة الأزمات الأمنية عن المفهوم العام لإدارة الأزمات ، اللهم إلا في اضفاء صفة الأمنية على الأزمة وإدارتها ، وعلى هذا يمكن تعريف إدارة الأزمة الأمنية ، كما يلى :

عرفها حمدي شعبان " بأنها حالة تتصاعد فيها الأحداث فجأة إلى الحد الذي يتطلب تكافل الجهود الأمنية وغير الأمنية لإمكان احتوائها بحكمة ، ووقف تداعياتها بسرعة ، وإعادة الأمور إلى طبيعتها بأقل قدر من الخسائر والعمل على منع تكرارها". (٦٠)

أما سعد الشهراني فقد عرف الإدارة الوقائية للازمات الأمنية "بمجمل الجهود التي تتخذ باستمرار لاكتشاف أسباب الأزمات الأمنية ومنع نشوئها واستفحالها من خلال اتخاذ التدابير على أكثر من صعيد وأكثر من طريقة". وعرف الإدارة العلاجية للأزمة الأمنية بأنها" مجمل الجهود التي تتخذ للتعامل مع أزمة بعينها ، في مرحلة ما من مراحلها ، بهدف احتوائها وتقليل أضرارها وأخطارها وآثارها السلبية ،والاستفادة منها قدر الإمكان". (٦١)

"وهي عملية إدارية من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم للتقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى" . (٦٢)

بينما عرفها احمد إبراهيم نصر "بأنها ذلك النشاط البشري الهادف الذي يصبوا نحو إدارة الأمور ، واتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب ، من خلال التطبيق الأمثل للمنظومة الإدارية والاستثمار الرشيد للتقنيات العلمية الحديثة ، بهدف الاستقرار والنمو ، ولتفادي التورط ، أو التعرض لأزمات مستقبلية محتملة ، والقدرة على مواجهة التحديات بكفاءة عالية ، وإدارة الأزمة بأعلى كفاءة ممكنة حال تحقيقها من خلال الأدوات الإدارية والفنية والعلمية السليمة وفي حدود الإمكانات المتاحة". (٦٣)

وفى ضوء التعريفات السابقة تخلص الباحثة لتعريف إجرائى لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات كما يلى عملية إدارية وفنية خاصة تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ويديرها مجموعة من الإداريين المنتقين والمدربين تدريباً جيداً ، ممن يتمتعون بمهارات وقدرات

عالية ، وتقوم على البحث والحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات الرشيدة ، بهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة واقل وقت .

٥- أهداف إدارة الأزمات الأمنية:-

تهدف إدارة الأزمات الأمنية إلى حسن توظيف كافة حلقات العملية الإدارية بما تحويه من معارف وقدرات في المجال الأمني للوصول عن طريقها إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة والقادرة على حل المشكلة الأمنية المعقدة والمتشابكة بصورة تقي المجتمع أضرار استفحالها الأمر الذي يعني بدء النظر إلى الأزمة نظرة علمية ، تبعدها عن عملية المواجهة الأمنية المحضة ، التي غالباً ما تعتمد على المواجهة الواقعية وفقاً لظروف الموقف أو الحدث الأمني دون حرص على الاستعانة بالمعارف العلمية سواء من جانب الأجهزة الأمنية أو غير الأمنية بهدف الوصول من خلالها إلى القرار الأمثل فيها .[٦٤]

ويمكن تحديد أهداف إدارة الأزمات الأمنية فيما يلي: [٦٥]

* توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة .

* تحديد دور الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها .

* توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة

* الاستعداد لمواجهة الأزمة الأمنية من خلال التنبؤ بالمشاكل والأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصالات الفعالة

* تعمل إدارة الأزمات الأمنية من خلال هدف تلقائي وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيم مقومات تعاظمها، وأي روافد جديدة قد تكتسبها أثناء قوة اندفاعها .

و تستهدف إدارة الأزمات الأمنية مما سبق تطبيق مفاهيم الإدارة على الأزمات من خلال تحليل الموقف وتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث وعن كل أزمة ثم تحديد خطط كيفية التعامل مع الأزمة وتنفيذها والرقابة عليها والاستعداد المستمر للتعامل معها .

ج- مراحل إدارة الأزمات الأمنية :-

لإدارة الأزمة خمس مراحل ، ويقتضي إدارة كل مرحلة من مراحلها التخطيط للمرحلة الأولى وتنفيذها ومتابعتها والمعلومات المرتدة من هذه المرحلة تعتبر أساساً للمرحلة الثانية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمعلومات المرتدة من المرحلة الثانية تعتبر أساساً للمرحلة الثالثة وهكذا. [٦٦] والمراحل الخمسة هي:

المرحلة الأولى (اكتشاف إشارات الإنذار) :-

وتبدأ عندما تظهر سلسة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وهذه المرحلة تبدأ قبل وقوع الأزمة بفترة طويلة وقصيرة، ويجب أن ينتبه لها القائمون على أمر المؤسسات التعليمية ، حتى لا تقع الأزمة ، فبقدر نجاح المؤسسة وفريق إدارة الأزمات داخلها في اكتشاف واستشعار تلك الإشارات بقدر ما يكون قادراً على التعامل المبكر مع الأزمة قبل تعقدها وتفاعلها مع البيئة المحيطة . [٦٧]

ولذا لابد من أن يهتم القائمون على أمر الجامعات في هذه المرحلة بآراء ومقترحات وشكاوى القوى البشرية و من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأولياء الأمور والعاملين، والإداريين ورؤساء الأقسام الإدارية المختلفة ، وكذلك ملاحظاتهم التي تبدو صغيرة ، والقيام بتحليلها،ومن الأمثلة الدالة على ذلك الشغب الذي يحدث من الطلاب والتعليقات التي يضعوها على الحوائط أو على المقاعد ، وكذلك ما للروح المعنوية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وما إلى ذلك حتى يستطيعوا أن يكتشفوا أي مؤثرات يمكن أن تؤدي إلى أزمة في المستقبل . [٦٨]

المرحلة الثانية (مرحلة الاستعداد والوقاية):-

وتقوم هذه المرحلة على أساس أن الوقاية خير من العلاج بمعنى أنه يجب أن يتوافر لدى الجامعة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمة ، وذلك عن طريق تحديد نواحي الضعف في الجامعة ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة ويتطلب ذلك وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة لمتابعة جميع الاحتمالات . [٦٩]

وتوجد عدة عناصر أساسية للتعامل مع الأزمات أثناء مرحلة الاستعداد لها وهي: [٧٠]

- تكوين فريق لإدارة الأزمة
- جمع البيانات اللازمة لوضع خطط الوقاية والمواجهة.
- تصميم خطة عامة لأزمات متنوعة وخطة احتمالية لأزمات معينة .
- إنشاء مركز قيادة عمليات إدارة الأزمات المحتملة .
- وضع إجراءات لعملية الاتصال مع العاملين أثناء الأزمات.
- تنفيذ بعض البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين للتعامل مع الأزمات .

المرحلة الثالثة (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها):-

تنشأ تلك المرحلة في حالة وقوع الأزمة بالفعل والفشل في إجهاضها حيث يتم التركيز على احتواء الآثار الناجمة وعلاجها وتقليل الخسائر الناتجة عنها إلى أقصى حد ممكن ، وتعتمد كفاءة وفاعلية هذه المرحلة على المرحلة السابقة التي يتم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة كما تعتمد قدرة الجامعة الأزمة في هذه المرحلة على مدى توافر أجهزة وأدوات الدعم المختلفة مثل الإسعافات الأولية وأدوات إطفاء الحريق وأجهزة الاتصال وامتلاك جهاز جيد لجمع المعلومات . (٧١)

المرحلة الرابعة (مرحلة استعادة النشاط):-

وتركز تلك المرحلة على إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة ، وتتطلب هذه المرحلة توافر برامج وخطط قصيرة الأجل وبعيدة الأجل لدى الجامعة لإعادة الحياة الطبيعية إلى المؤسسة في اقرب وقت ممكن ويتم هذا بمساعدة وتكاتف جميع الإدارات والوحدات على أن تكون هذه البرامج قد تم تجهيزها واختبارها من قبل . (٧٢)

المرحلة الخامسة (مرحلة التعلم):-

وتتضمن هذه المرحلة دروساً مهمة تتعلمها الجامعة من خبراتها السابقة ، وكذلك من خبرات الجامعات الأخرى التي تمر بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها .والاستفادة من الدروس التى مرت بها الحامعة واستخلاص المعلومات . (٧٣)

يتضح من العرض السابق لمراحل إدارة الأزمات أنه يتعين على القائمين على أمر إدارة الجامعات أن يضعوا خططًا للتصدي للأزمات، وخططًا للعمل، وخططًا للاتصالات . وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقيقة، ولهذا يجب إقامة مركز أزمات ووضع خطط طوارئ بحيث تكون جاهزة لمواجهة الأزمات المحتملة . ولهذا ستقوم الباحثة فيما يلى برصد أهم أسباب نشوء الأزمات الأمنية بالجامعات فى محاولة لدراسة الأسباب والعوامل التي تؤدى للازمات الأمنية ، لمساعدة رجال الإدارة على اتخاذ إجراءات الوقاية لمنع حدوث أزمات مشابهة لها .

د- أسباب نشوء الأزمات الأمنية بالجامعات :-

بالنظر إلى طبيعة الأزمة الأمنية ، لا يمكن إرجاع سبب وقوعها الى عامل محدد او عامل واحد، ولكنها تأتي في الغالب نتيجة تفاعل عدد من العوامل المتزامنة والمتتالية، دون أن ينفي ذلك تفاوت الأهمية النسبية لأحد العوامل أو بعضها دون الأخرى، وفقاً لطبيعة الأزمة. فقد يكون بعض تلك العوامل نابعاً من البيئة الداخلية للجامعة ومنظومة التعليم مثل العوامل التنظيمية

والإدارية والإنسانية والتكنولوجية، وقد يكون بعضها راجعاً إلى أسباب خارج نطاق المؤسسة التعليمية مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والتوجهات العامة لبعض البلدان والدول والمجتمعات .

ويمكن القول بأن الأزمات الأمنية تتعدد أسبابها وتتسع لتشمل ما قد يستفحل من جرائم أو ظواهر إرهابية، فضلاً عن غير ذلك من أسباب الخلل الأمني الذي قد يحدث في المجتمع ومن ثم فإن الأزمة الأمنية قد تحدث إما نتيجة لوقوع بعض الجرائم وإما نتيجة لأفعال أخرى وإن كانت تعتبر غير أمنية إلا أن المشرع لم يتناولها بالحظر أو التجريم .(٧٤)

ويمكن للباحثة أن تجمل أسباب الأزمات الأمنية بالجامعات فى الأسباب التالية :

أولاً (الأسباب السياسية) :-

فالأزمة السياسية هي دائماً أزمة أمنية بدرجة أو بأخرى ، وأي أزمة أمنية لها أسبابها ودوافعها وآثارها وأبعادها السياسية .وتبدو الأسباب السياسية للأزمات الأمنية بصفة واضحة في الإرهاب والصراع على السلطة ، أو مقاومة السلطات والحكومات من الحركات والتيارات التي تضغط للتغيير السياسي أو الانفصال. (٧٥)

ولما كان فعل الإرهاب من الجرائم السياسية التي استفحلت في الحقبة الأخيرة، وخصوصاً في الجامعات المصرية فإن الباحثة ستتناوله كأحد أهم الأسباب السياسية للأزمات الأمنية في الجامعات كما يلي:-

- **الإرهاب:**

يسعى الفكر الإرهابي أو المتطرف إلى تحقيق أهداف معينة يغلب عليها الطابع السياسي، ولا سبيل لهذا الفكر ليحقق أهدافه السياسية عبر القنوات التشريعية، حيث إن ما يدعو إليه وينادي به ويعتنقه لا يحظي بالتأييد الشعبي والإجماع الجماهيري ، والاحترام السياسي بين الأفكار السياسية المعتدلة التي تبغي صالح المجتمع من خلال أصول وقواعد قانونية تصب في ممارسات ديمقراطية، تحترم آراء المجتمع وفكر واتجاه أبنائه . لذا يلجأ الفكر الإرهابي المتطرف إلى العنف وإشاعة مناخ من الخوف بين طوائف المجتمع أو يزيد الأمر بإراقة دماء ضحايا أبرياء وارتكاب جرائم بشعة ، يبتغي من ذلك اهتزاز الأمن وإشاعة الفوضى. (٧٦)

وقد اعتبر البعض أن الكبت السياسي الناتج عن ديكتاتورية الدولة وعصفها بحقوق الأفراد وحرياتهم، وكذلك التعديلات السياسية الفجائية المتعلقة بنظام الحكم خاصة والتوجهات السياسية بصفة عامة أحد أهم الأسباب للجوء للإرهاب. (٧٧)

ولهذا يعرف الإرهاب بأنه "الاستخدام المنظم للعنف لتحقيق هدف سياسي، وبصفة خاصة جميع أعمال العنف (حوادث الاعتداء الفردية أو الجماعية أو التخريب) التي تقوم منظمة سياسية بممارستها على المواطنين لخلق مناخ من عدم الأمن ، وهو ينطوي على طوائف متعددة من الأعمال أظهرها أخذ الرهائن، واختطاف الأشخاص وقتلهم ووضع المتفجرات أو العبوات الناسفة في أماكن تجمع المدنيين أو وسائل النقل العامة، والتخريب". (٧٨)

فالإرهاب كل استخدام أو تهديد باستخدام عنف غير مشروع لإيجاد حالة من الرعب والخوف ، بقصد تحقيق التأثير على فرد أو مجموعة من الأفراد أو حتى المجتمع بأسره وصولاً إلى هدف معين يسعى الفاعل إلى تحقيقه، وهذا العنف يتسم بالطابع الرمزي أي أن العمل العنيف أو التهديد به يحمل في طياته رسالة ما توجه إلى فئة أو مجموعة أو مجتمع بأسره، متجاوزاً بذلك نظام الضحية المباشرة، والذي لا يكون له أدنى صلة بقضية الإرهابيين . (٧٩)

وعليه فالعمل الإرهابي يتكون من عناصر رئيسية لابد منها هي: (٨٠)

- استخدام أو تهديد باستخدام عنف على وجه غير مشروع .
- يقوم به فرد أو مجموعة من أفراد .
- يوجه ضد فرد أو جماعة من الأفراد أو ضد المجتمع بأسره .
- يهدف إلى خلق حالة من الرعب والفزع .
- بث رسالة ما وخلق تأثير معين يسمح بالتأثير على المستهدفين بالعمل الإرهابي .
- عادة ما يتجاوز العمل الإرهابي حدود الهدف المباشر له والذي قد لا يكون له أدنى صلة بقضية الإرهابيين

- الإرهاب هو الأعمال التي تمس حقوق الإنسان وحرياته الأساسية، وتتباين الجرائم الإرهابية في خطورتها الإجرامية بقدر ما تحدثه من أضرار تهدد أمن الدولة وتخل بالنظام العام.

وباستقراء المحاولات المبذولة لتعريف الإرهاب ومواجهته نجد أنها تتفق فيما بينها على الربط بين الإرهاب وما يلي:

- إلحاق الأذى بالحق في الحياة أو الحق في سلامة الجسم أو الحق في الملكية الخاصة، أو المساس بحقوق ومصالح أخرى عامة ، وهو ما يمثل الركن المادي للإرهاب .

- توافر قصد يتراوح مابين إحداث الرعب لدى الناس، أو حمل دولة على أداء عمل أو الامتناع عن عمل أو غير ذلك من النوايا، وهو ما يقع داخل الركن المعنوي للإرهاب .

ولظاهرة الإرهاب أثرها البالغ الخطورة سواء على الصعيد الفردي أم الاجتماعي، فمن ناحية تلحق الجرائم الإرهابية الضرر بمصالح قانونية متنوعة جديرة بالاعتبار، كالاعتداء على حياة الأفراد ، تدمير منشآت ومرافق حيوية، الاعتداء على الأموال العامة والخاصة ، ومن ناحية أخرى فإن لهذه الجرائم دلالة خاصة من حيث كونها تهدد الاستقرار في المجتمع وتمثل تحديا لسلطة الدولة وتشكيكاً في شرعية هذه السلطات. (٨١)

وتتعدد أشكال العمليات الإرهابية ، وتتطور بصورة كبيرة بدءا بالاغتيالات مرورا باختطاف واحتجاز رهائن إلى أسلوب زرع القنابل والوسائل الملغومة والمتفجرات واستخدام السيارات الملغومة وتعد عمليات التخريب الأوسع انتشارا فى العمليات الإرهابية ويقترن الإرهاب عادة بالعنف ، وللعنف مظاهر عديدة البعض منها معنوى بينما البعض الآخر مادى ، ويبدأ العنف بالأقوال والمشاحنات ثم ينتقل إلى الاختلاف والتهديد والوعيد ثم الاستخدام المادى للعنف بالضرب أو القتل أو الاغتيال . وقد يستخدم القائمون بالأعمال الإرهابية وسائل غير قانونية لا يقرها الدستور والعرف مثل المتفجرات والقنابل والأسلحة أو اختطاف الأبرياء للمساومة عليهم لتحقيق أهداف غير مشروعة ، فجرائم الإرهاب تكمن خطورتها فى أن المجنى عليهم أشخاص أبرياء لا علاقة لهم بقضية الإرهاب ومن ثم تصادف استنكارا وشجبا من الرأى العام .(٨٢)

أما على صعيد الجامعات فقد ظهر الإرهاب في شكل استخدام منظم للعنف في صورة سلوك عدواني متبادل بين الطلبة أنفسهم أو أساتذتهم أو في سلوكيات بعضهم غير المنضبطة أخلاقيا أو سلوكياً ، أو تخريب الممتلكات العامة بالكلية مثل الكتابة على الجدران، وقد يكون ذلك لتفريغ طاقتهم أو شحناتهم الانفعالية. (٨٣) ومن أهم أسباب هذه الظاهرة: - (٨٤)

- الخوف والقلق من المستقبل أفقد بعض الفئات وخصوصاً في الشباب الثقة بالنفس والتكيف مع حياتهم وأصبحوا في حالة عدم وفاق اجتماعي مما أفقدهم صحتهم النفسية .

- إصابة كثير من فئات المجتمع وخاصة الشباب بحالة من اليأس والإحباط والإستكانة نتيجة انتشار الفساد والإخلال الأخلاقي.

- الملل والحياة الروتينية التي يعيشها كثير من فئات المجتمع ، وسيادة مشاعر الأنانية خاصة لدى الشباب وعدم التواصل الروحي والوجداني بين الأجيال بعضها ببعض .

ـ التغيرات المتلاحقة التى يواجهها الشباب فى مجتمعاتهم من الناحية الاقتصادية والاجتماعية أضعف انتمائهم لوطنهم مما سهل للتنظيمات الإرهابية استعمالهم فى التعدى على منشآت أوطانهم.

ـ ضعف الشخصية لجانب كبير من الشباب وارتباكه والتفكيرفى إحباطاته وعدم اقتناعه بأهمية أهدافه .

ـ قصور أجهزة كثيرة من المجتمعات التى يتعلق عملها بفئات الشباب مثل المجلس الأعلى للشباب والرياضة والذى أحجم عن إنشاء نواد ومراكز شباب تستطيع بها هذه الفئات قضاء أوقات فراغهم .

ـ تستر بعض المنحرفين بمظاهر التدين كالإ لتحاء وارتداء الجلباب حتى يوحوا للناس بالتوبة والرغبة فى العمل الصالح باالرغم من أنهم لا يزالون يمارسون نفس انماط سلوكهم لكن تحت استقلال الدين وذلك نتيجة لعدم التكيف والتوافق الا جتماعى .

وقد حدد علاء الدين زكي الأسباب الأساسية للإرهاب كمصدر للأزمات الأمنية بالجامعات فيما يلي(٨٥):

- إزدواجية اتخاذ القرار داخل الأسرة مما يؤدي إلى أن يفقد الفرد لغة الحوار والتفاهم مما يؤدي إلى تكوين تربية سياسية مهتزة على صعيد الأسرة والمجتمع.

- عدم اللجوء إلى الحوار الديمقراطي مع الشباب الإسلامي بمختلف جماعاته و تنظيماته. على مدى المراحل المختلفة لتكوين هذه التنظيمات، مما سهل التأثير على هؤلاء من جانب التنظيمات الإرهابية ضد حكوماتهم وسياساتها.

- فشل سياسات الحكومات المتوالية في تقديم الحلول للمشاكل الهامة في جميع النواحي الإقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. ومن ثم لجأ هؤلاء إلى التنظيمات الإرهابية كمأوى يجد فيه الأمن والأمان والاستقرار المادي والمعنوي.

- غياب مشروع اجتماعي أو عقد اجتماعي للحكومات مع الشعب يفقد البعض الولاء والانتماء للوطن.

- غياب القدوة وعدم الثقة والإحساس بالخداع والتزييف في الحقائق مما دفع البعض للانضمام للتنظيمات الارهابية المعادية لسياسة الحكومات.

- سوء اختيار القيادات وعدم الدفع بدماء شابة جديدة تعبر عن آمالها وأحلامها مما يدفعها لحالة من يأس المشاركة في التنمية الوطنية . فوقع الشباب ضحية تأثير الجماعات الإرهابية .

تستنتج الباحثة مما سبق أن الإرهاب فى الجامعات يعد نوعا من أعمال العنف الذى يتعدى على النظام الداخلى للدولة وأحكام القانون الدولى العام ، وهو عنف منظم يهدف إلى إحداث حالة من الفوضى وتهديد الاستقرار لتحقيق سيطرة غير مشروعة . وقصور التربية السياسية السليمة للشباب سواء داخل الأسرة أو المدرسة أو على صعيد المجتمع ككل ، سهل استقطاب الشباب وإخضاعه للتأثيرات من جانب الجماعات الإرهابية تحت زعم الدين دون تحكيم للعقل والمنطق والأهداف .

ثانياً (الأسباب الاقتصادية):-

كثير من الأزمات الأمنية لها جذورها وأسبابها الاقتصادية ، قبل أن تصبح أزمة سياسية، فالأسباب السياسية والاقتصادية قد تتداخل إلى حد كبير مما يجعل التفريق بينهما صعب ومن أمثلة ذلك الإضرابات العمالية وأزمات البطالة والاحتجاجات البيئية أو الأزمات الناشئة بسبب الفقر وسوء توزيع الدخول أو عدم توفر المواد الغذائية في المستقبل ويتوقع أن يكون عدم توفر المياه احد أسباب الأزمات الأمنية . (٨٦)

ويعتبر الفقر من أهم العوامل المؤثرة في الوسط الاقتصادي والمؤثرة في اهتمامات الفرد وتوجيه سلوكه سواء العام أو الإجرامي، فحاجة الأفراد إلى المال سواء عن جشع أو فقر قد تدفعهم إلى ارتكاب الجرائم بصفة عامة والجرائم الإرهابية بصفة خاصة . (٨٧)

وتكمن الأسباب الاقتصادية للإرهاب كمصدر أساسي للأزمات الأمنية بالجامعات في : (٨٨)

- استغلال سوء الأحوال الاقتصادية وانتشار الفقر بين بعض الفئات وخصوصاً من أبناء المناطق العشوائية، ومحاولة التنظيمات الارهابية السيطرة على هؤلاء الطبقة من الناس بإغراء الشباب بالأموال وانتهاز عوامل يأسه وإحباطه وعدم رضاه عن حياته وسخطه على المجتمع في استقطابه بسهولة .

- عدم توافر الامكانيات البسيطة لبعض الشباب لقضاء الحاجات الضرورية من مأكل وملبس . وبالتالي تم تضليل هذه الفئة بدوافع دينية في البداية للتأثير عليهم ثم السيطرة عليهم تدريجيا من خلال دائرة التطرف ثم استمالة بعض العناصر المتطرفة التي تميل لاستخدام العنف لتنفيذ المخطط الارهابي سواء اقليميا أو دوليا.

- فقدان الكثير من الشباب الأمل في تحقيق الرخاء والاستقرار الاقتصادي مما جعل التنظيمات الارهابية تضع هذه المشكلات لدى الشباب ذريعة لإقناعهم وتضليلهم باسم الدين بضرورة القضاء على الفساد وحل المشكلات ومن ثم القيام ببعض المهام المكلفين بها من قبل هذه التنظيمات .

- ظهور الطبقات الجديدة في المجتمع نتيجة للثراء الكبير وإبرازها عن طريق الإعلام المرئي والمقروء في حين أن غالبية طبقات المجتمع يعاني من قلة الحدود الدنيا في دخولهم لمواصلة حياتهم.

- البطالة وعدم توفر فرص عمل للشباب أدى إلى عدم التوازن النفسي والاجتماعي ثم دخول هؤلاء في دائرة التطرف ثم الإرهاب .

وتعد البطالة إحدى أهم الظواهر التي ترتبط بالفقر، وتلعب دوراً في ارتكاب الجرائم الإرهابية حيث أنها تخلق وضعاً عقلياً ونفسياً لدى الشباب يؤدي بهم إلى فراغ ذهني مما يسهل عملية استقطابهم من جانب الجماعات الإرهابية فتقوم باستغلالهم وبث أفكارها المسمومة إليهم وتجندهم لخدمة أهدافها سواء كانت سياسية أو غيرها . (٨٩)

يتضح مما سبق ان الأوضاع الاقتصادية المتدهورة تخلق بيئة ملائمة لظهور الإرهاب ، فالبطالة والتضخم وتدنى مستويات المعيشة وعدم التناسب بين الأجور والأسعار وتفاقم مشكلات الإسكان والصحة والمواصلات قد تدفع بعدد كبير من الشباب للدخول فى جماعات الإرهاب . فعدد كبير من الإرهابيين يتكون من شباب يعانى من أوضاع اجتماعية واقتصادية سيئة فى معظم الأحوال .

ثالثاً :الأسباب الاجتماعية :-

قد تكمن أسباب بعض الأزمات الأمنية في البيئة الاجتماعية ، فالمجتمعات تختلف في تكوينها وتجانسها وتماسكها وتركيبتها العرقية والمذهبية والطبقية والعمرية. وقد تنشأ الأزمات الأمنية بسبب تناحر الفئات الاجتماعية المختلفة أو بسبب عداء تاريخي أو انحياز السلطات لفئة دون أخرى أو بسبب الظلم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي الذي يقع على فئات اجتماعية معينة . (٩٠)

ونظراً لأن البيئة الاجتماعية للفرد هي عبارة عن مجموعة مكونات تتمثل في الأسرة والمدرسة وبيئة العمل وجماعة الرفاق ، وفي جميع هذه المكونات جوانب سلبية وأخرى ايجابية ، فقد يكون في غلبة الجوانب السلبية عوامل دافعة للإرهاب والجريمة المادية للمجتمع . فالمجتمع الذي يتسم بضعف الملاحظة والقدرة على المتابعة وعدم توافر او كفاية الخدمات

الضرورية مثل المياه والكهرباء والمواصلات ونظم الاتصالات يسمح للمخاطر أن تزيد وتتطور لأزمات كذلك الفشل في الاستعداد في صورة إعداد خطط للطوارئ والنقص في الاستعدادات الطبية للطوارئ وعدم كفاية وسائل الدفاع المدني يفضي إلى زيادة الأضرار مما يجعل من الأحداث الصغيرة اثارا مدمرة والحوادث الكبيرة تتحول إلى كوارث . (٩١)

ويمكن تحديد الاسباب الاجتماعية للإرهاب كمصدر للأزمات الأمنية فى الجامعات فى :

- التفكك الأسري وعدم تجانس العلاقات الأسرة وغياب دور الأب والأم للأبناء.

- المدرسة عندما تفقد دورها التربوى ، فقد يؤدى ذلك إلى اتجاه الطلاب للإرهاب بعد خداعهم بشعارات زائفة تحت ستار الدين والإصلاح .

-اختفاء القدوة والمثل الأعلى للشباب الذين استقطبوا إلى دائرة التطرف ثم انخرطوا في التنظيمات الإرهابية.

- بيئة الرفاق فإنها غالبا ما تكون المصدر الرئيسى الذى يزود الفرد بالمعلومات عن الجماعات المتطرفة ، التى يتم تفسير مرجعياتها بالشكل الذى يؤدى إلى اللجوء للإرهاب تحت غطاء شرعى ودينى وعقائدى بمختلف صوره .(٩٢)

-افتقاد المعنى الحقيقي للحياة بالنسبة للشباب ، وما يتضمن ذلك من حالات الإحباط واليأس نظراً لانتشار موجات الانحراف والفساد وهروب الجناة وأصحاب النفوذ من الجرائم التي ارتكبوها. فظن الشباب أن الحياة ليست للفقراء.

- الفراغ الاجتماعي ووجود مسافات متباعدة بين الأجيال المختلفة وعدم التواصل.

- افتقاد لغة الحواروالتفاهم على مستوى الأسرة والمدرسة والجامعة ثم على مستوى المجتمع وسيادة مشاعر العنف والكراهية في خلافات الناس ببعضها.

- مشكلة التكدس السكاني في مساحة إقليمية محددة كما هو الحال في المناطق العشوائية .

- العزلة التي يعيشها بعض الشباب في بداية دخولهم إلى التدين غير المستنير ثم الانغلاق التام والتطرف والدخول في دائرة الإرهاب من قبل التنظيمات الإرهابية إقليميا ودولياً.(٩٣)

ومن الأسباب الاجتماعية أيضا ضعف مؤسسات المجتمع الدينية مثل الأزهر فى ملء الفراغ الفكرى والثقافى الذى يعانى منه الشباب واقتصار المؤسسات الدينية على تقديم الخدمات

العينية والمساعدات المالية ، وإغفال الدور الاجتماعى والتربوى المهم فى إعداد النشء بصورة إيجابية لخدمة المجتمع والبيئة المحلية .[٩٤]

رابعاً الانحرافات الفكرية :-

قد تنشأ الأزمات الأمنية بسبب الانحرافات الفكرية، حيث تتشكل تيارات وحركات لها فكرها المنحرف الذي يمجد العنف وينظر له كأساس للانتقام من فئات معينة أو كأساس للاحتجاج على المجتمع وقيمه وعقائده وتنظيماته الاجتماعية ومحاولة تقويضها وبناء المجتمع على أساس قيمي وعقائدي وفكري جديد . [٩٥]

ويعد الانحراف الفكري من أخطر أنواع الانحراف ،وبصفة خاصة إذا ترجمت الانحرافات الفكرية إلى اعتداء على حرمات الآخرين والحكم على من لا يتفق معه في الرأي بالكفر والخروج من الملة ، وبذلك يستبيح دمه وماله ، بما قد يترتب على ذلك من أخطار دينيه وأمنية وسياسية واجتماعية واقتصادية. فما يشهده العالم من إرهاب وتدمير وإخلال بالأمن الوطني إنما هو نتيجة لفقدان الأمن الفكري أو اختلاله، فكل جريمة مسبوقة بفكر منحرف، مما يتطلب بذل كل جهد في سبيل تحقيق الأمن. [٩٦]

ويمثل فقدان الأمن الفكري خطورة على الفرد والمجتمع والدولة ، فما يشهده العالم من إرهاب وتدمير وإخلال بالأمن بصوره المختلفة ما هو إلا نتيجة حتمية لفقدان الأمن الفكري ويرى بعض الباحثين أن الفكر المنحرف ما هو إلا ذلك النوع في الفكر الذي يخالف القيم الروحية والأخلاقية والحضارية الضمير المجتمعي ، وهو ذلك النوع من الفكر الذي يخالف المنطق والتفكير السليم ويؤدي إلى ضرب وحدة وكيان المجتمع . [٩٧]

ويشكل الانحراف الفكري عدة مظاهر منها ما هو واضح ويمكن ملاحظته والتأكد منه، ومنها ما هو غير ظاهر يصعب الكشف عنه وإدراكه ، ومن مظاهر الانحراف الفكري القدرة على الخداع والتضليل ، وتشويه الحقائق وقلب المفاهيم واستخدام منهج الغاية تبرر الوسيلة وعدم الاعتراف بالرأي الآخر ، والتبسيط المخل و،التشدد المضل و،الابتداع في الدين، وسوء الظن بالآخرين . [٩٨]

ويرى البعض أن الفكر المنحرف ما هو إلا ذلك النوع من الفكر الذي يخالف القيم الروحية والأخلاقية والحضارية للمجتمع ويخالف الضمير المجتمعي، وهو ذلك النوع من الفكر الذي يخالف المنطق والتفكير السليم ويؤدي إلى ضرب وحدة وكيان المجتمع .

ومن الأسباب التي تؤدي إلى الانحراف الفكري لدى الشباب ما يلي:- [٩٩]

- الخلل في منهج التلقي حيث تتلمذ طائفة من الغلاة على من أنوار الرسالة ويقعون في ضروب الضلال والقول على الله بغير علم

- الأخذ بظواهر النصوص دون فقه ولا اعتبار لدلالة المفهوم ولا قواعد الاستدلال ولا اعتبار لفهم العلماء

- الجهل بمقاصد الشريعة .

- تقصير الأسرة في تربية الشباب ومن ذلك عدم مراعاة خصائص النمو وحاجاته لدى الشباب من قبل الأسرة .

- تقصير المؤسسات التعليمية في أداء مسئولياتها التربوية فالمناهج غير الجيدة في مضمونها والمعلم الذي يمثل قدوة سيئة والأنشطة غير الهادفة جميعها تؤثر في سلوك الطلاب في مختلف مراحلهم التعليمية مما يجعلها سبباً من أسباب انحرافهم .

- ضعف دور المسجد في إصلاح الشباب حيث أصبح مكاناً للصلاة فقط بدلاً من أن يكون مركز توجيه وإرشاد .

- الغزو الفكري والثقافي والأخلاقي حيث يستخدم أعداء الإسلام جميع الطرق التي تهدف إلى اضطراب فكر الشباب وانحلال أخلاقهم .

- تقصير وسائل الإعلام في التأثير في تربية الشباب التربية الصحيحة ويرى خبراء العلوم الأمنية أن هناك عدداً من العوامل التي لها دور في اعتناق الفكر المنحرف منها لقصور في الدور التربوي للأسرة، والمقصود في دور المدرسة والتأثر بأفكار الغلاة تلك الأفكار التي تجعل معتنقيها ينظرون لغيرهم من أبناء المجتمع، وممن لا يسلك مسلكهم على أنهم كفار، والتأثر بما يبث عبر مواقع المتطرفين الالكترونية حيث وجد أصحاب الفكر المنحرف في تقنيات الاتصال وبخاصة الانترنت وسائل فعالة لنشر سموم الفكر.

تستنتج الباحثة مما سبق تنوع وتعدد البواعث والدوافع خلف أعمال الإرهاب المسببة للأزمات الأمنية بالجامعات ، فالدوافع قد تكون سياسية كالرغبة فى الضغط على النظام الحاكم لتحقيق مطالب معينة ، أو سياسية مؤسسية مثل عدم المشاركة فى اتخاذ القرارات مثلا ، أو تكون عوامل اجتماعية مثل التهميش الاجتماعى والفقر والجهل والأبعاد الاجتماعية للبطالة ، فضلا عن بواعثها الاقتصادية . أو يقوم الإرهاب على أساس التفاعل بين مجموعة من المتغيرات أهمها النمط

الفكرى وهو إما دينى أو أيديولوجى ووجود تنظيم معبر عن هذا النمط الفكرى مع تهيئة المناخ الاجتماعى المناسب لنمو التنظيم .

هـ : عمليات إدارة الأزمات الأمنية:-

تلعب العملية الإدارية دوراً مهماً في مجال الأزمات الأمنية من خلال عناصرها الأساسية : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، الرقابة.

لهذا ستتناول الباحثة دور التخطيط ودور التنظيم والتوجيه والرقابة في مواجهة الأزمات الأمنية بالجامعات ، وذلك كما يلي :

أولاً : دور التخطيط في مواجهة الأزمات الأمنية :-

تعد عملية التخطيط من أهم عناصر العملية الإدارية المشهود لها بالفاعلية لمواجهة الأزمات الأمنية من خلال إتباع أسلوب منظم، واستغلال كل الطاقات البشرية والموارد والإمكانيات المادية المتاحة بما يكفل توفير الأمن والاستقرار. (١٠٠)

ويعرف التخطيط في مجال إدارة العمليات الأمنية فهو" التنبؤ المدروس القائم على أساس معلومات وبيانات عن تقويم الماضي والواقع الحاضر، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال الموازنة بين الاحتياجات وبين والإمكانيات وبواسطة التنظيم المحدد لذلك ". (١٠١)

أما عبد الله الفواز فيعرف التخطيط الأمني بأنه" دراسة متغيرات الحياة بشكل علمي في ظل عولمة العصر الحالي ومعطياته والخروج برؤية مستقبلية توضح السياسة الأمنية للدولة، وترسم منحيات الفكر الإجرامي المتوقع وما يقابله من استعداد وسبق من قبل فراسة الفكر الأمني بصورة تتيح ربط جوانب الحياة المختلفة بالنواحي الأمنية، في فترة زمنية محددة" . (١٠٢)

ويعرف بأنه " تحديد الوسائل التي تبلغ بها الشرطة أغراضها وتحقيق أهدافها، وأهداف الشرطة في أي مجتمع واضحة، فهي التي تصون وترعى وتحمي الحريات والأملاك، والسيطرة على الجريمة ومنعها قبل أن تقع وما يتطلبه ذلك من توفير الأمن و الأمان، وحماية النظام العام داخل المجتمع وذلك بمراعاة الحفاظ على الصحة العامة والأمن العام . " (١٠٣)

ومن التعريفات السابقة يتضح أن التخطيط ضرورة ملحة ، وعنصراً لا غنى عنه في العمليات الأمنية، بل أصبح له مكان الصدارة في العملية الإدارية والعملية الأمنية، فلم تعد العشوائية تصلح لجهاز الأمن بل أن التنبؤ بالأحداث و وأدها في مهدها أفضل من انتظار وقوعها والتعامل وإياها .

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف التخطيط لإدارة الأزمات الأمنية بأنه مجموعة من التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العملية والعلمية لاستغلال الموارد البشرية الطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن بغرض التخفيف من آثارا لأزمات الأمنية .

وتسعى عملية التخطيط لمواجهة الأزمات الأمنية الكثير من الأهداف أهمها:- [١٠٤]

- تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة ، بالمتابعة المستمرة والملاحظة الدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر ، لضمان إيصالها إلى متخذي القرار.
- القدرة على التنبؤ بوضع قائمة بالتهديدات والمخاطر الأمنية المحتملة وتقويمها ووضع أولويات لها بحسب أهميتها .
- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة ، بتقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار المناسب لمحاولة منع الأزمة، أو الاستعداد لمواجهتها .
- وضع أسس وقواعد وخطط تقضي على التصرف بارتجالية وعشوائية.
- إعداد خطط أمنية، لمواجهة الأزمات والتدريب عليها من خلال عمل سيناريوهات لما يمكن أن يحدث .

ويمكن استعرض الخطوات الرئيسية والأساسية لعملية التخطيط الأمني كما يلي: [١٠٥]

- تحديد الأهداف ووسائل تنفيذها .

- جمع البيانات والإحصائيات المتعلقة بالوسائل والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة .

- وضع مجموعة من الخطط البديلة والاختيار بينها. دون ان يترتب على ذلك خسارة كبيرة في الإعتمادات المرصودة أو زيادة في التكاليف .

- تقسيم الخطة الرئيسية إلى خطط فرعية، وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل خطة من الخطط الفرعية حتى يتم التنسيق بينهما، ويتم في الوقت نفسه تحقيق الهدف الرئيسى .

- إذاعة الخطة داخل المنظمة والإعلان عنها، حيث يجب إحاطة كل مدير مسئول عن تنفيذ الخطة بقطاع معين بتوجهات الخطة وأهدافها .

- متابعة الخطة وتقويمها: تتولى الأجهزة التنفيذية متابعة الخطة وتقييم نتائجها وما أحرزته من تقدم .

في ضوء ما تقدم يتضح أن التخطيط لإدارة عمليات الأزمات الأمنية يسهم فى عملية فهم الظاهرة الأمنية وتشخيصها . وفي تحديد المهام والأهداف المطلوب تحقيقها وتوفير المستلزمات المادية والبشرية المطلوبة من أجل تحقيق المهام . وتحديد المنهج الأفضل لتحقيق الأهداف وانجاز المهام وتحديد الوقت اللازم لإنجاز الخطة . ويسهم في تحديد معوقات التنفيذ، والعمل على تلافيها ويضع جميع الجهود المبذولة لمكافحة الجريمة على أساس علمي منهجي، ويبعدها عن العشوائية والارتجال . مما يتطلب الوقوف على مقومات التخطيط الناجح لإدارة الأزمة الأمنية وهو ما ستقوم به الباحثة فيما يلى :

مقومات التخطيط الناجح لإدارة الأزمة الأمنية:-

وتعني مقومات التخطيط العناصر الأساسية التي تنهض بعملية التخطيط ولا تقوم بدونها ومن سمات هذه المقومات أن لها قابلية للتغيير أو التبديل تبعاً للظروف وبحكم المستجدات التي تطرأ من فترة لأخرى وعلى نحو يواكب تلك المتغيرات. (١٠٦)

١ : إعداد خطط لإدارة الأزمات لمواجهة الأزمات الأمنية:

من الأهمية أن يتم وضع خطة لمواجهة الأزمات الأمنية ، وتعد خطة إدارة الأزمات هي ناتج عملية التخطيط وهدفها الأساسي ، وعند عمل الخطة يتم حصر المشكلة ويتم عملية تقدير الموقف وإعداد فرضيات أو سيناريوهات مختلفة للمشكلة ، واختيار أكثر الفرضيات توقعاً وتوضع الخطة لمواجهة هذه المشكلة مع مراعاة الوسائل والأدوات المتيسرة، أي تكون خطة قابلة للتنفيذ ويتم ذلك قبل التوقيت المنتظر لحدوثها، فالاستعداد لمواجهة الأزمات الأمنية يسهل من سرعة التعامل معها. (١٠٧)

ويمكن تعريف خطة الأزمات بأنها "الوسيلة الفعالة التي تمكن أصحاب المسئولية من الاستجابة بسرعة، وثقة بقيادة معينة للتعامل والأزمة ". (١٠٨)

وتلك الخطة عند وضعها لابد أن تمر بمراحل عدة لتحقيق النجاح في التنفيذ وتتمثل تلك الخطوات فى : (١٠٩)

أولاً: مرحلة الإعداد: وتشمل

١. تحديد الأهداف
٢. جمع وتحليل البيانات والمعلومات
٣. وضع الافتراضات
٤. وضع البدائل وتقويمها
٥. اختيار البديل الأنسب
٦. تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة

ثانياً: مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة : و بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة الجاهزة للتطبيق الفعلي ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة

ثالثاً: مرحلة التنفيذ : و بعد الموافقة على الخطة يتم البدء في حيز التنفيذ

رابعاً: مرحلة المتابعة: و تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل، حيث يجب أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

٢: التنبؤ بالأزمات الأمنية :-

يعد التنبؤ الأمني من الأمور المهمة للمنظمات الأمنية، حيث يمكن تبني أساليب الإدارة بالمبادرة، وليست أساليب الإدارة برد الفعل، فالتنبؤ الأمني يسهم في إيجاد وسيلة منظمة لتحديد الأزمات الأمنية ويعمل على احتوائها. (١١٠)

وهو نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، ويعرف " بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، وتؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط " (١١١) .

وتكمن أهمية التنبؤ فيما يلي: . (١١٢)

- أنه أساس لتهيئة مؤشرات ترجح مصادر خطر محتملة وتوعية ما يمكن أن تفرزه من أزمات .
- أساسي لتصميم سيناريوهات بديلة لمواجهة صور الخطر المحتملة .
- أساسي لوضع التصورات الخاصة بطبيعة وخصائص التجهيزات التي يتعين تهيئتها للتعامل مع الأزمة .
- أساسي لتحديد خريطة أو هيكل للموارد اللازمة البشرية والمادية والفنية.
- أساسي لتحديد أدوار تكاملية للأجهزة أو النظم المعنية بإدارة الأزمة ، وكذا أسلوب توظيف الموارد المتاحة .
- أساسي لتشكيل فريق إدارة الأزمة على أساس فني متكامل .

مما سبق يتضح أن للتنبؤ الأمني القدرة على استشعار الأخطار الأمنية والتنبؤ بوقوعها قبل حدوثها واقعياً مما يمكن الأجهزة الأمنية من وأدها أو مواجهتها بما يتناسب مع أحداثها الحقيقة ، ولذلك يعد التنبؤ الأمني إحدى درجات الملاحظة والحس الأمني، والذي يشمل قدرة على إدراك الأحداث الأمنية ومدى تطورها أو انحصارها لذلك فالملاحظة أو الحس الأمني يسبق التنبؤ الأمني .

٣: إعداد سيناريوهات لإدارة الأزمات الأمنية:-

لما كانت الأزمة تتميز بأنها حدث مفاجئ يهدد حالة الأمن والمصلحة القومية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة لذلك فإنه من خلال التنبؤ بالأزمات المتوقعة وعمل سيناريوهات لها، أي التفكير في صور حدوثها فإن ذلك يؤدي إلى التقليل من عنصر المفاجأة، والإقلال من المخاطر والتهديدات، كما أن التدريب على السيناريوهات المختلفة تؤهل مديري الأزمات على سرعة التصرف وإتمام العمل على أكمل وجه . (١١٣)

وعرف بعض الباحثين سيناريو الأزمات الأمنية بأنه "مجموعة من الفروض المتعلقة بحدث أو موقف أمني وهي التي يمكن حدوثها، ويقوم المسئولون بتحليلها ودراستها لاتخاذ قرار المواجهة المناسب، لاحتوائها بأقل خسائر ممكنة " . (١١٤)

وتتمثل أهمية إعداد سيناريوهات الأزمة الأمنية في: . (١١٥)

- تعد من الأمور المهمة والحيوية والأساسية لنجاح خطة مواجهة الأزمة .
- تسهيل عملية اتخاذ القرار في أثناء مواجهة الأزمة، بعد إجراء التعديلات اللازمة طبقاً للموقف، وإعادة تقويم البدائل لتكون صالحة للاستخدام الفعلي .
- توفير الوقت اللازم لاتخاذ القرار لفريق إدارة الأزمات من خلال التكيف مع تطورات الأزمة، واختيار البديل المناسب .
- كونها تساعد على اختيار فرق مواجهة الأزمات وتدريبها من خلال استنباط ظروف مماثلة لظروف الأزمة المحتملة .
- تحقيق قدر من التنبؤ والمعايشة للأدوار المطلوبة من الأفراد والمجموعات حتى يتمكن كل واحد منهم من الإلمام بمهماته وواجباته .
- اختبار الكفاءة والفاعلية لخطة المواجهة، بغرض التعرف على نقاط الضعف وتعديلها ، ونقاط القوة لتقويتها ودعمها .

وعند إعداد سيناريو لمواجهة أزمة أمنية محتملة لابد من المرور بمراحل عدة كما يلي: (١١٦)

- مرحلة جمع المعلومات : حيث تعتبر المعلومات العنصر الأساسي في إعداد سيناريو الأزمة الأمنية لذلك يجب أن تكون هذه المعلومات دقيقة وصادقة ومن مصادرا موثوق بها ولا تحتمل التأويل .
- مرحلة التحليل: ويتم فيها التركيز على معرفة وضع الأزمة الأمنية ووضع القوى والمخاطر وحجم التكلفة، وخطة المواجهة وغيرها من الأمور المتعلقة بالأزمة الأمنية

لاستخلاص الدروس ، وتوقع الأحداث المستقبلية والعمل على منع وقوعها قبل حدوثها، وفي حالة حدوثها يتم مواجهتها بأفضل صورة علمية وعملية ممكنة .

- مرحلة تحديد البدائل وتقويمها: وتتم هذه المرحلة بعد مرحلة تحليل المعلومات والتنبؤات بالأخطار والتهديدات بالأخطار والتهديدات الأمنية، وهذه المرحلة هي مرحلة اتخاذ القرار المناسب ، لتحقيق الهدف المنشود من وراء إدارة الأزمة الأمنية المحتمل حدوثها، ويتم ذلك بناء على التحليل العلمي الدقيق للبدائل واختيار أفضلها .
- مرحلة تحديد أدوات التنفيذ: تأتي مرحلة تحديد وسائل التنفيذ بعد اختيار البديل المناسب لمواجهة الأزمة الأمنية ، ويتم تحديد كيفية تنفيذ المهمة ، وتحديد الأدوار والواجبات لكل جهة مشاركة فقد تستخدم أساليب التفاوض أو القمع أو المناورة أو غير ذلك من الأساليب بحسب الموقف الأمني .
- مرحلة الاستعداد والوقاية: ويقصد بها التدريب على تنفيذ السيناريو وتقويمه ثم إدخال التعديلات عليه أولاً بأول لاختيار أفضل السيناريوهات التي يمكنه أن تواجه الأزمة

ولمحاولة تحقيق الفائدة المرجوة من إعداد السيناريوهات يجب عمل أسوأ وأفضل سيناريو ويتضمن أسوأ سيناريو حدوث أكثر الحوادث استبعاداً وأقلها تخطيطاً وإعداد ، وأن يتم في أسوأ وقت ومكان ممكن، ويتضمن حدوث أزمة لم توضع في الاعتبار ، وإغفال إشارات الإنذار اللازمة أو عدم التفسير الصحيح لها إلى غير ذلك من الأمور غير المتوقعة بالنسبة للأزمة ويتضمن أفضل سيناريو حدوث ما كان متوقعاً لكافة المتغيرات المسبقة في الزمان والمكان المتوقعين حيث تم التقدير السليم لإشارات الإنذار اللازمة والتفسير الصحيح لها. (١١٧)

ويتضمن السيناريو مجموعة تصورات للحركات وعمليات متتالية ومتتابعة يتعين ان تتم وبشكل متراكم حتى يتحقق تنفيذ هدف معين، بحيث يتضمن هذا السيناريو أدوات التنفيذ ومكان التنفيذ ، وتوقيتات المهام والعمليات، والأفراد والجهات المسئولة عن تنفيذ كل جزء من أجزاء السيناريو توضيح لطبيعة المهمة المسندة إلى فريق المهام الأزموية، والى كافة الفرق المشتركة في عملية معالجة الأزمة لتصبح المهام محددة. (١١٨)

مما سبق يتضح أن السيناريو هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات الأزمة عن طريق إطلاق الخيال، واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة ، وردود الأفعال الممكنة وتطورات الأزمة كنتيجة لردود الأفعال .

ثانيا : دور التنظيم فى مواجهة الأزمات الأمنية :

يعد التنظيم إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الأزمة الأمنية ، وهو الإطار الذى يتم وفقه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها فى سبيل تحقيق أهداف محددة ، ويعنى تقسيم أوجه النشاط لتحقيق أهداف المنظمة وخططها وتجميع مكونات كل نشاط فى قسم أو إدارة أو تخصص. وللتنظيم ركنين أساسيين هما المسئولية والسلطة التى تعنى التعهد بالقيام بواجبات وأعمال ومهام محددة فمن يشغل وظيفة ما داخل منظمة ، يعتبر بمجرد شغله هذه الوظيفة مسئولا أمام رئيسه الأعلى عن القيام بواجبات هذه الوظيفة وملتزما بها . ولا مسئولية بدون سلطة وبدون الحق فى إصدار التعليمات والأوامر والنواهى المتصلة بإنجاز الأعمال . (١١٩)

وتتطلب عملية التنظيم تحديد الأهداف وتحديد الأنشطة الازمة لتحقيق هذه الأهداف ومن ثم تجميع هذه الأنشطة في شكل مجموعات على هيئة وحدات وأقسام وإدارات ثم تحديد وظيفة كل مجموعة وعلاقتها بالمجموعات الأخرى من قبل قائد التنظيم ، ولذلك يجب أن يتمتع القائد الامني بالقدرة على تنظيم المجموعات وتوزيع العمل عليها ورسم العلاقات والتعاملات بين كل مجموعة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفعالية .(١٢٠)

وللتنظيم أشكال كثيرة ويجب أن تؤخذ فى الحسبان أثناء مواجهة الأزمات الأمنية ، ويمكن إيجاز هذه الأشكال فى التنظيم الرأسى ، والتنظيم الرأسى الاستشارى ، والتنظيم الوظيفى ، وتنظيم الاستعانة باللجان ، وتنظيم مصفوفة الأزمات . ويقوم تنظيم مصفوفة الأزمات على سلطات تنفيذية تمارس من القمة إلى القاعدة ، وسلطات فنية تمارس أفقيا ، ويحقق هذا التنظيم فى إدارة الأزمات الأمنية بعض الميزات منها : (١٢١)

- القدرة على التكيف السريع تبعا للظروف المتلاحقة أثناء الأزمة .
- سهولة تبادل المعلومات وسرعة الاتصالات ، بما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات فى وقتها المناسب .
- توجيه كل النشاطات والأعمال نحو إنجاز الأهداف ، خلال فترة زمنية محددة بكفاءة كبرى مع الاستغلال الأمثل للطاقات والتخصصات المختلفة من دون أدنى تعارض.

مما سبق يتضح أن عملية التنظيم ليست أقل اهمية من التخطيط ، نظرا للدور الكبير الذى تقوم به فهى تسهل عمليات أجهزة الأمن وتيسر الطريق لها ، بعد وضوح العوائق ومن ثم مواجهتها .

ثالثاً : دور التوجيه في مواجهة الأزمات الأمنية:

التوجيه هو إحدى مراحل إدارة الأزمة الأمنية، ويبدأ عمله فور الانتهاء من مرحلتي التخطيط والتنظيم ، ويرتبط نجاح هذا العنصر بمدى دقة المرحلتين السابقتين وفاعليتهما. وهو أحد الوظائف التي

يتم بواسطتها تنفيذ الأعمال المؤدية لتحقيق الأهداف ، لذلك يجب على القائد الأمني أن يتمتع بالقدرة على التوجيه السليم لأفراد الجماعة التي تحت قيادته لتنفيذ الأعمال الرامية إلى تحقيق الأهداف .

ويقصد به " ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال التي ترتبط بالمسئوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمات. وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمات ، وخط سير العمل، وتوعية أعضاء الفريق بالأعمال التي ترتبط بالمسئوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمات ، وحث العاملين على التعاون مع الفريق، وتقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمات، وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات ، بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين وتعديله ".[١٢٢]

مقومات نجاح عملية التوجيه :

إن عملية التوجيه هي الوظيفة المستمره والملازمة للتنفيذ ، والتي يقوم بها المدير ، وعليه فإن نجاح هذه العملية وقدرتها على تحقيق مسئولياتها وأهدافها يتطلب أن يتوافر المقومات التالية:

١- دور القيادة فى مواجهة الأزمات الأمنية :

للقيادة أهمية خاصة في إدارة الأزمات الأمنية، لما يتحلى به القائد من القدرة على الابتكار والتجديد وتسخير الإمكانيات لخدمة الهدف، كما يقوم التنسيق بين الجهود المبذولة وتوزيع الأدوار والمهمات ، بحسب الخطط الأمنية المرسومة للتصدي للأزمة ومواجهتها بالطرائق العلمية[١٢٣] والقائد الأمني هو القادر على السيطرة على المواقف الأمنية من خلال الإدراك الجيد لأبعادها ومواجهتها بالقدر المناسب في ضوء خبرته السابقة وقدرته على الاتصال الفعال . ولا شك أن للقائد دوراً في التأثير على الأزمة ، وتوجد مجموعة من المواصفات يؤدي توافرها إلى زيادة وتعظيم دور القائد في مواجهة الأزمة بحيث يصبح المفتاح الرئيسي في فهم الأزمة ومن هذه المواصفات ما يلي : [١٢٤]

- اهتمام القائد بموقف الأزمة .

- صفات القائد الشخصية ، حيث يجب أن يتصف ببعض الصفات التي تساعده على اكتساب الولاء والاخلاص والثقة من العاملين وإدارة الأزمة بنجاح مثل الذكاء وسرعة البديهة والإيجابية والتفكير الإبداعي والقدرة على حل المشكلات ومهارات الاتصال والتفاوض.[١٢٥]

- مدى خبرة القائد في التعامل مع الأزمات:حيث يجب أن يكون القائد قد تمرس على إدارة الأزمات في مواقف مختلفة.

- المرونة: وتعني أهمية حساسية القائد للبيئة المحيطة ومدى استعداده للتغير طبقاً لما يرد من البيئة من معلومات.

وتتنوع أساليب قائد فريق الأزمات، وطريقته في ممارسة التأثير في أعضاء الفريق بين القيادة الشورية التي تشجع أعضاء فريق إدارة الأزمة على المبادرة وإبداء الرأي مع توفير مناخ من الألفة والاحترام بين الأعضاء ، والقيادة المستبدة وهي التي تسعى للخروج من الأزمة بسرعة فيقوم باتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة. والقيادة المتسيبة ،وفيها يتمتع القائد بهدوء ظاهري يتجاهل في ضوئه البيانات والمعلومات ويترك أمر التصرف في الأزمات للعاملين في المؤسسة[١٢٦].

ويساعد خضوع القائد لدورات تدريبية على مواجهة نواحي القصور الشخصي مما يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، لذا عند تدريب القيادة على إدارة الأزمة لابد من مراعاة النقاط التالية:[١٢٧]

١. تعريض القائد إلى حجم مماثل للتوتر والإجهاد المتوقع.

٢. تدريبه على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات.

٣. تدريبه حسب تخصصه، وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الأزمة.

٤. اختيار القيادات التي تناسب صحتها الجسمية والعقلية التعامل مع الأزمات.

٥. التدريب على العمليات المختلفة العقلية والبدنية التي تفرضها ظروف الأزمة.

٦. دراسة الخبرات والتجارب الناتجة من أزمات سابقة والاستفادة منها.

لذلك لابد من قيام الأجهزة الأمنية باختيار القائد المميز الذي يتمتع بالخبرة الواسعة، ويتحلى بصفات معينة تجعله قادراً على إدارة الأزمة الأمنية في جميع مراحلها والتغلب على أسبابها.

٢- تكوين فريق لإدارة الأزمة وتدريبه:

يعتبر فريق المهام الأزموية، هو الفريق الذي تناط به مهمة التعامل مع قوى الأزمة الصانعة لها، فهو فريق لمهمة وظيفته محددة للتعامل مع أزمة محددة بعينها و أسندت إليه مسئولية إنهاء هذه الأزمة فهو بذلك ليس فريقا بحثيا وإنما هو فريق تنفيذي ويقوم بعمليات وتصرفات محددة من اجل انجاز عمل معين، وتحقيق أهداف محددة. (١٢٨)

وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم بعناية تامة،وبصورة دائمة أو مؤقتة ويكونون ذوي إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ، وتكون مهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة ، ومواجهة وتتبع آثار الأزمة وردود أفعال الرأي العام والصحافة والجهات المعنية واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة .

ولهذا الفريق أهمية بالغة الخطورة في إدارة الأزمات الأمنية لذلك تظهر ضرورة اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين ، والمدربين والقادرين على التعامل مع الأزمات، والتوافق السريع مع أحداثها والتصدي لها حتى يمكن السيطرة على تلك الأزمة، وتحجيم انتشارها وأيضا العمل على التنبؤ بتبعات تلك الأزمة والعمل على الوقاية منها. (١٢٩)

وتتعدد الخصائص التي يجب أن تتوافر لدى الفريق الذي تكون بيده سياسة الأزمات الأمنية ، لتضم :

- الولاء والانتماء للكيان الإداري الذي يواجه الأزمة .
- المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة .
- الهدوء والقدرة على التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة.
- الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليه . (١٣٠)
- التأهيل العلمي المناسب .
- الخبرة الأمنية في مجال التخصص .
- الفراسة والقدرة على التنبؤ بمستجدات الأمور . (١٣١)
- الولاء للجهاز الأمني والانتماء إليه والإيمان بالمقدرة على إدارة الأزمة .
- التنفيذ الدقيق للمهمات والواجبات، طبقاً للقرار المتخذ أياً كانت المخاطر التي قد تحيط بها
- رباطة الجأش وهدوء الأعصاب والقدرة على التفكير الموضوعي وعدم القابلية للانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة
- الاستعداد للتضحية بالذات تجاه أحداث الأزمة إذا اقتضى الأمر ذلك .(١٣٢)

ويختص هذا الفريق بالتعامل المباشر مع أزمة بعينها و تتلخص مهامه فيما يلي: (١٣٣)

- دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع .
- إعداد خطة للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها .
- الحد من إمكانية تصاعد الأزمة .
- سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعة .
- رفع التقارير أولاً بأول للقيادة المختصة بإدارة الأزمات الأمنية والتي توضح مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة . ومن الممكن القيام بإعداد فريق دائم للتعامل مع الأزمات التي يواجهها الكيان الإداري ويتم اختيار أفراده بدقة وعناية كافية، بحيث تتوافر فيهم الكفاءة الإدارية والبدنية والعقلية والفنية والسلوكية والخبرة في التعامل مع مثل هذه الأزمات المحتملة، ويتم استدعاؤه عند الحاجة.
- إعداد بروتوكول مكتوبة للتعامل مع الأزمات.
- وضع نهج منظم لتحديد واشارة، ومعالجة أزمة (وعزل الطلاب الذين قد يشكلون خطرا أو الذين هم في خطر).
- توجيه الموظفين على الإجراءات والتدريب للوفاء بالأدوار المعينة.
- تقديم المساعدة خلال الأزمة وفقا للأدوار المحددة وتوفير أنشطة المتابعة.
- إجراء مراجعات دورية وتحديث خطة إدارة الأزمات .[١٣٤]

٣- تدريب فريق إدارة الأزمة :

بعد اختيار فريق إدارة الأزمة الأمنية ، يأتي دور التدريب والتأهيل لهذا الفريق لإكسابه معارف ومهارات باستخدام أساليب التدريب الحديثة من خلال: [١٣٥]

- المحاضرات العلمية والتدريب العملي ، وخاصة الإلمام بعلم إدارة الأزمات وما يتصل به من مستجدات .
- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة لأفراد الفريق واكتشاف قدراتهم ومواهبهم من خلالها .
- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأزمات المعد مسبقاً والتدريب عليه .
- إتاحة الحرية لهم للتعبير عن أفكارهم وإبداعاتهم تجاه الأزمة الأمني .
- الندوات التدريبية التي يتم عقدها بين المختصين في مجال الأزمات لتبادل الخبرات .
- المؤتمرات التدريبية يحضرها مجموعة من المتدربين والمهتمين والمتخصصين، ويتم الحوار وتبادل الآراء والخبرات المتعلقة بالإدارة الناجحة للأزمات

ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية المتقدمة، والتي يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات، والتعامل مع المواقف العصيبة إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم .

ولتدريب فريق إدارة الأزمات الأمنية، لابد من إعداد برنامج متكامل يشتمل على: . [١٣٦]

أ) عقد المحاضرات والندوات وحلقات النقاش والمؤتمرات حول الأزمات والتهديدات الأمنية ، وكيفية التعامل وإياها وأسلوب مواجهتها

ب) تنظيم دورات تأهيلية ونوعية متخصصة للقائمين على مهمات إدارة الأزمات، والتركيز على الدورات التدريبية

ج) دراسة حالات تطبيقية لأزمات أمنية حدثت من قبل، وبيان الإجراءات التي اتخذت لمواجهتها، والاستفادة من الدروس التي نتجت منها

د)التدريب على إعداد سيناريوهات أزمات أمنية متوقعة، والتدريب العملي عليها بمشاركة اكبر قدر من الجهات الأمنية .

ه)تدريب فريق إدارة الأزمات على اتخاذ القرارات ، وحسن التصرف في المواقف الأمنية الحرجة، وأساليب السيطرة والقيادة والاتصالات .

و)التدريب على الخطط الأمنية المعتمدة من الأجهزة الأمنية، وبيان مدى صلاحية هذه الخطط وتطويرها وتحديثها بصفة مستمرة .

ز)عمل زيارات ميدانية للدول المتقدمة، وإرسال البعثات العلمية، للاستفادة من خبرات أفرادها في هذا المجال .

يتضح مما سبق ضرورة أن تحرص إدارة الجامعات على إعداد خطط تدريبية لتأهيل فريق إدارة الأزمات الأمنية وإكسابه معارف ومهارات التعامل مع الأزمات . مع ضرورة إعداد خطط أمنية متخصصة، والتدريب عليها

٤- دور الإعلام في مواجهة الازمات الأمنية :

يقوم الإعلام بدور مهم ورئيسي في تفاعلات الأزمة ، وقد تنامى هذا الدور وازدهر نتيجة الثورة المعلوماتية ، وتوسع البث الفضائي والاتصالات والتطور التكنولوجي . فالإعلام ينقل المعلومة وينشرها ويصف الأحداث وتلاحقها ويساعد على تشكيل الرأي العام ، وقد أصبح في الوقت الحالي أحد المحاور الأساسية في إدارة الأزمة الأمنية. ويعرف الإعلام الامني بأنه "المعلومات الكاملة والجديدة والهامة التي تغطي كافة الأحداث والحقائق والأوضاع والقوانين المتعلقة بأمن المجتمع واستقراره " . [١٣٧]

ويمكن عرض دور وسائل الاعلام فى مراحل الأزمة الأمنية المختلفة كما يلى : [١٣٨]

(أ)_ مرحلة ما قبل الازمة :

وفيها تتم مراعاة تشكيل فريق إعلامى ،يقوم بوضع خطط تفصيلية ولوائح تضم جميع وسائل الإعلام،وتحدد فيها الأدوار والمهمات ، وترصد لها الإمكانات اللازمة ، ويتم تحديد الجمهور المستهدف والأسلوب المناسب للتأثير والإقناع ، ويؤدى الإعلام دورا مهماً يمكن تمثيله بالمهمات الاتية:

- توعية الجمهور بالإجراءات التى تتبع لسلامة افراده عند وقوع الازمة .
- تقديم الوقائع والمعلومات الدقيقة والموضوعية والموثقة المتعلقة بالجوانب المختلفة من الازمة وبأسبابها ودوافعها .
- تقديم التحليل والتفسير لهذه المعلومات لتحقيق مساعدة المتلقى على الفهم والاستيعاب لهذه المعلومات
- تقديم الرؤى والتقويم تجاه المعلومات والوقائع والأحداث بالجوانب المختلفة المتعلقة بالأزمة .
- تحديد البعد اللغوى للأزمة ، بتحديد المصطلحات والتسميات وشحنها بمضمون يتناسب والموقف والاستراتيجية العامة .
- قياس الرأي العام ومعرفة اتجاهاته وقياس مدى سلامة النسيج الاجتماعي وقوة تماسكه .

(ب) – مرحلة مواجهة الأزمة :

ويتلخص دور الإعلام في هذه المرحلة ، ببعض المهمات التي تمثل في الآتي :

- عرض الحقائق بالأسلوب الإعلامي الذي يبعث الامان والطمأنينة .
- تحقيق قدر أقصى من الارتباط والاتصال بالمركز الإعلامي لإدارة الأزمة .
- التعبئة الشاملة وتنظيم آلية عمل فى غرفة عمليات إدارة الأزمات إعلامياً.

- المتابعة الدائمة لأعمال الخصم وتحليل مضموناتها ، وتحديد أشكال الرد عليه وطرائقه.
- السهر على تطبيق الاستراتيجية العامة ، والحرص على وضع الخطط والبرامج وتطويرها.
- مراقبة الجماهير المستهدفة وملاحظة التغيير الذي قد يطرأ على مواقفها وفهمها.
- إيجاد رأي مؤيد لمصلحة الدولة والحرص على تماسك الجبهة الداخلية ومقاومة السلوكيات السلبية، وتأكيد السلوكيات الايجابية.

(ج) مرحلة ما بعد الأزمة : فالإعلام له دور مهم بعد الانتهاء من الأزمة والسيطرة عليها يتمثل في :

- التركيز على استخلاص العبر والدروس المستفادة من الاسلوب الذي اتبع في إدارة الازمة من الجهة الإعلامية.
- إجراء تقويم شامل للأداء الإعلامي في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة ، ومن ثم رفعه إلى الجهات المختصة.
- وجوب التقليل من آثار الأزمات في درجة الروح المعنوية للجمهور في هذه المرحلة ، وإزالة الآثار السلبية للأزمة ومعالجة القصور في الجانب الإعلامي الذي يظهر من خلال الأخذ بالإيجابيات والبعد عن السلبيات.

٥- دور المعلومات في إدارة الأزمات الأمنية :

إن النجاح في إدارة الأزمات بشكل عام والأزمات الأمنية بشكل خاص يستند إلى عدة دعائم يأتي في مقدمتها المعلومات التي تشغل حجر الزاوية لنجاح كل التدابير والإجراءات الأمنية المتخذة في جميع مراحل الأزمة بل إن إدارة الأزمة الأمنية في حاجة مستمرة إلى نظام معلومات فعال لديه القدرة على توفير كم مناسب من المعلومات والبيانات الضرورية عند الطلب وفي الوقت المناسب وأن تكون هذه المعلومات واضحة ودقيقة لمتخذي القرار بحيث تسهم في عملية اتخاذ القرار الصائب لمعالجة الأزمة .[١٣٩]

ويمكن تعريف نظم المعلومات في إدارة الأزمة الأمنية بأنها :" تجميع لبيانات ذات معنى وعلاقة بوصف وقائع أو أحداث أو ظواهر وهي تحليل البيانات الأمنية وتوظيفها في رسم سياسات الأمن أملا"في تحقيق أهدافه المنشودة ."[١٤٠]

وتبرز أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات في إدارة الأزمات الأمنية من خلال مايلي : (١٤١)

- تجنب المفاجأة .
- سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه .
- ضمان التوصل للقرار السليم بعيدا عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار.
- زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة .
- تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة

ويمكن توضيح دور المعلومات في مراحل الأزمة الأمنية في عرض المراحل التالية :

-مرحلة ماقبل الأزمة : وفي هذه المرحلة تلعب نظم المعلومات دورا يتمثل في :

- المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف .
- المساهمة في تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة .
- المساهمة في تحديد الأزمات المحتملة .
- بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل هذه الأزمات .
- الإسهام في اعداد السيناريوهات والخطط الأمنية لمواجهتها .
- استشراق التنبؤ بالأزمة .
- الإنذار في التوقيت المناسب بالأزمة .
- تنشيط عناصر جمع المعلومات وتحليلها وإعداد التقديرات لتغيير السيناريوهات والخطط لمواجهة الأزمة . (١٤٢)

مرحلة حدوث الأزمة:

ففي هذه المرحلة تلعب نظم المعلومات دورا مهما متمثلا فى (١٤٣) :

- المشاركة في عرض البيانات الخاصة بالموقف الحالي بالصورة المناسبة لمتخذيه .
- الترتيب والتنسيق للبيانات الواردة في أثناء إدارة الأزمة والاهتمام بجمع البيانات والمعلومات.
- متابعة عملية التنبؤ بالبيانات والمعلومات المتوفرة .
- الامداد بالبيانات والمعلومات تبعا للموقف الحالي.
- التحليل والتفسير للبيانات وتحديد البدائل المتاحة لمواجهة الموقف الحالي للأزمة والتطوير والتعديل للسيناريوهات.

- تجميع المعلومات عن ردود أفعال القرارات المتخذة في أثناء ادارة الأزمة ومواجهة التداعيات.
- التحديث والتطوير للبيانات والمعلومات طبقا للموقف الحالي والظروف المحيطة به .

- مرحلة مابعد الأزمة :

والهدف من المعلومات في هذه المرحلة هو معالجة آثار الأزمة للتخفيف من حدتها والاستمرار في متابعة الأحداث لاستعادة الأوضاع واستخلاص الدروس للاستفادة منها في الأزمات المستقبلية المتشابهة.

وتختلف طبيعة المعلومات التي ينبغي توافرها قبل وأثناء وبعد الأزمة ففي مرحلة ما قبل الأزمة يتخللها المعلومات التي ينبغي أن تتوافر وهي : الظواهر التي تنذر بقرب وقوع الأزمة ،التجارب السابقة المتعلقة بالأزمة ، حالة الأزمات التي تنجم عنها خسائر بشرية ومادية -الإجراءات الموضوعية لإدارة الأزمة.

-عوامل النجاح لإدارة الأزمة .

-الخبراء الذين لديهم باع في الإدارة والتعامل مع الأزمات .

- الموارد الفنية والتقنية من أجهزة حاسبات ونظم اتصالات وغرف الكترونية لاتخاذ القرار. [١٤٤]

مما سبق يتضح أن التوجيه هو إحدى مراحل إدارة الأزمة الأمنية ، وأن التوجيه السليم يؤدى إلى أن يقوم كل فرد بواجبه بكفاءة وفاعلية ، حتى يتم تحقيق الهدف المنشود . ويبدأ التوجيه فور الانتهاء من مرحلتى التخطيط والتنظيم ويستمر طوال فترة التنفيذ ويتبط نجاحه بنجاح مرحلتى التخطيط والتنظيم .

رابعا : دور الرقابة فى مواجهة الأزمات الأمنية :

إن لعملية الرقابة أهمية تكمن فى التأكد من أن تنفيذ خطة إدارة الأزمة يسير على الخطوات المحددة والنهج المرسوم ، واكتشاف العراقيل والعوائق وتصحيحها ، حيث إن ذلك يعد ضروريا ، للتأكد من أن عمليات التنظيم والتوجيه تنفذ حسب ما هو مخطط له .

وتتمثل مراحل الرقابة فى إدارة الأزمات الأمنية فى المراحل التالية : [١٤٥]

أ- تحديد معاييرالرقابة : وتعد بمنزلة الأسس التى يبنى عليها نظام الرقابة ، ويقاس عليها الأداء ومعرفة ما هو سليم وما هو غير سليم ، والصحيح والخاطئ والجيد والردئ، وقد تكون هذه المعايير مادية أو غير ملموسة بحسب طبيعة المهمة .

ب- تحديد الانحرافات والتصرف حيالها : حيث يتم تقويم ما أداه الأفراد فعلا من عمل ، ويقارن هذا الأداء إلى المستويات التى تم تحديدها سابقا فى الخطة ، للتأكد من التطابق .

ج- تحديد الأداء الفعلى وتقويمه : يتم فى هذه المرحلة تحديد الانحرافات ومواجهة القصور بطرح عدد من البدائل لمواجهة المشكلة وأسباب القصور ومن ثم المفاضلة بينها واختيار أنسبها .

يتضح من العرض السابق لعمليات إدارة الأزمات أن المنهج العلمي يمثل الأسلوب الأكثر ضمانا في مواجهة الأزمات للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة الكيان الإداري ، حيث أصبحت الأساليب الاجتهادية غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها . لهذا ستقوم الباحثة فيما يلى بعرض نموذج لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات ، مستعينة فى بنائه بالإطار النظرى والدراسات والأدبيات التربوية التى تناولت ذلك المجال .

ثانيا : نموذج مقترح لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات " الموقف الارهابي نموذجا":

مقدمة :

يمثل الحدث الارهابي صورة مماثلة للأزمة ، فالعملية الارهابية ينطبق عليها تعريف الأزمة فهي حدث مفاجئ أو حادثة تمت بشكل سريع وانقضى أثرها فور اتمامها وقد نجم عنها أزمة ويعتبر ذلك أحد أهم سمات النشاط الارهابي الذي يعتمد في نجاحه على عنصر المفاجئة ، ولو افتقدت العملية الارهابية هذا العنصر لأمكن اجهاضها بسهولة تامة .أما العنصر الأخير في تعريف الأزمة هو أن مواجهتها تتم في ظروف ضيق الوقت وقلة الامكانات. وهذا أيضا من أهم سمات الموقف الارهابي

١- أهداف النموذج المقترح :

يستهدف هذا النموذج تحقيق ما يلى :

- التنبؤ بالأزمات الأمنية المحتمل مواجهتها وأطرافها والظروف المحيطة بها داخل الجامعات .
- تحديد الفرق المختلفة لإدارة الأزمة الأمنية وخاصة الحدث الارهابي داخل الجامعات .

- توفير وسائل القيادة والسيطرة خلال عملية الإدارة الفعلية للأزمة عند نشوبها .
- تحديد مجموعة الأنظمة والوسائل التي تساعد فرق ادارة الأزمات للحد من انعكاسات الأزمة والسيطرة عليها .
- إنهاء الأزمة دون خسائر أو تقليل الخسائر إلى حدها الأدنى .

٢- الأسس التي يستند عليها النموذج المقترح :

يستند هذا النموذج على المبادئ التالية :

- **العلمية** : من خلال الاستناد إلى أساس علمي عن طريق الاستعانة بالخبرات العلمية في مجال ادارة الأزمة .
- **المركزية** : بمعنى مركزية التخطيط لا مركزية التنفيذ
- **الإلزامية** : من خلال الالتزام بالتنفيذ وأن يكون جميع المشتركين في عمليات ادارة الأزمة الأمنية ملتزمين التزاما كاملا بتنفيذ النموذج
- **المرونة والاحتمالات** : بمعنى أن يكون النموذج مرنا ، يسمح باستخدام البدائل المتاحة تبعاً للظروف الطارئة
- **الواقعية** : أي يكون النموذج واقعيا وقابلا للتنفيذ ،. وأن يكون النموذج قابلا للاستجابة للظروف الطارئة .
- **المشاركة** : بمعنى مشاركة جميع الجهات التنفيذية داخل الجامعة فى تطبيق النموذج المقترح .

٣- أبعاد النموذج المقترح

أولاً : الاستعداد لمواجهة الأزمة الأمنية :

ويتضمن ذلك البعد تحليل المخاطر المحتملة ، وتقدير الامكانيات وتحديد الاجراءات مع الاستفادة من التجارب في تحقيق درجة من الحيطة للحيلولة دون وقوع الحوادث المتوقعة

ويستوجب الاستعداد لمواجهة الأزمة الأمنية عدد من المتطلبات أهمها :

١)انشاء وحدة لإدارة الأزمات الأمنية :

تتكون هذه الوحدة بشكل أساسي من مجموعة من المختصين كوحدة إدارية تمثل جزءا من الهيكل التنظيمى للكيان الإدارى لرئاسة الجامعة وتتولى هذه الوحدة المهام التالية :

- التخطيط أى التحديد المسبق لما يجب عمله ، وكيفية القيام به ومتى ومن الذى سيقوم به ، فضلا عن القيام بعملية التحليل الاستراتيجى التى تتضمن تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للكيان الإدارى ووضع التصورات عن الأوضاع المستقبلية وتوقع الأحداث والإعداد لها ورسم السيناريوهات المختلفة لها .
- التنظيم والتنسيق والتوجيه للجهود المختلفة التى تبذل للتعامل مع الأزمة فى مراحلها المختلفة . ويتضمن ذلك تحديد الأشخاص أو الفريق الذى يناط به التعامل مع الأزمة عند حدوثها ، والمهام والأنشطة التى سيقومون بها ، ومن الذى سيساعدهم ، وأمام من سيكونون مسئولين ، والسبل المحددة للاتصلات ، وغيرها من الأمور المتعلقة بهذا الجانب من مكونات العملية الإدارية .
- العمل على تجنيب الجامعة سلبيات الأزمات التى تواجهه ، والاستفادة من إيجابياتها ومنع تكرار حدوثها .
- توفير غرفة عمليات إدارة الأزمات الأمنية عند حدوثها ، تتوفر فيها خصائص معينة ، مثل التجهيز بوسائل الاتصال اللازمة الفعالة ، وأن تكون مريحة وصالحة لأستيعاب أعضاء الفريق المختص .
- توفير قاعدة معلومات متكاملة ، يتم تحديثها أولا بأول ، ويمكن استخدامها والاستفادة منها فور حدوث الأزمة الأ منية .

إن التشكيل الإدارى لإدارة الأزمة الأمنية هو تشكيل دائم يتكون من مدير وحدة إدارة الأزمة الأمنية ومساعديه ، وقد يرأس هذه الوحدة رئيس الجامعة أو أحد نوابه أو شخصية تنفيذية أخرى بشرط أن يتوافر لديها الولاء والانتماء للكيان الإدارى للجامعة .

كما يجب انشاء غرفة عمليات (مركز القيادة والسيطرة)ضمن وحدة إدارة الأزمات الأمنية بالجامعة ، يتم تجهيزها بكافة وسائل الاتصال كالتليفون والفاكس والتلكس وأجهزة الكمبيوتر والطباعة وخرائط ووسائل إيضاح. ويجب أن تكون هذه الغرفة مهيأة لاستيعاب كافة مندوبي الأجهزة ذات العلاقة مع خطوط اتصال مباشرة مع إدارتهم ، وذلك وتبليغ الأوامر والتوجيهات .

ويجب العمل على دعم وحدة إدارة الأزمات الأمنية بالآليات والأفراد والإمكانيات الضرورية وإنشاء نظام خاص بها يحدد العلاقات ومستوى الصلاحيات وأسلوب الأداء.

ويفضل أن تتبع وحدة إدارة الأزمات الأمنية إداريا وحدة الأمن والسلامة داخل الجامعة.

ويجب أن تستهدف وحدة الأمن والسلامة داخل الجامعة ما يلى :

- إنشاء وتطبيق نظام متكامل للأمن والسلامة في الجامعة والعمل الدائم لتطويره والتنسيق في ذلك مع الجهات المعنية بالأمن والسلامة داخل وخارج الجامعة.
- المحافظة على الأرواح والممتلكات داخل الجامعة.
- حفظ النظام والارتقاء بمستوى الانضباط داخل الجامعة .
- الاستعداد والمشاركة في حالات الطوارئ التي قد تحدث والتنسيق الدائم مع الإدارات الأخرى في الجامعة فيما يخص الحوادث الأمنية وتطوير خطة التعامل معها .
- تفعيل دور رجال الأمن والسلامة في الجامعة والعمل على استقطاب وتدريب الكفاءات البشرية وتأهيلها ورفع مستواها للقيام بأعمال الأمن والسلامة بالجامعة.
- دراسة وتطوير وتحديث أنظمة الأمن والسلامة في المباني والمنشآت ومواكبة التقنيات الحديثة.
- التأكد من تطبيق أسس السلامة في كافة أعمال التشغيل والصيانة، واقتراح الوسائل التي تمكن من المحافظة على البيئة وحمايتها .
- توعية أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة وتعريفهم بالواجبات والأعمال الوقائية المترتبة عليهم في حالات الطوارئ والكوارث العامة وتدريبهم على أعمال الدفاع المدني لإمكانية الاستفادة منهم عند الحاجة.

وتمارس وحدة الأمن والسلامة المهام التالية :

- إدارة جميع عمليات الامن والسلامة بالجامعة ، والعمل على منع وقوع الحوادث ، ومعالجتها عند الوقوع وتلافي استفحال أضرارها .
- مباشرة التحقيق المبدئي في المشكلات والحوادث التي تقع في الجامعة سواء أحيلت اليها من المسئولين بالجامعة.
- مراقبة مداخل ومخارج المدينة الجامعية وجميع وحداتها ومرافقها الأخرى وتدقيق هويات الأشخاص اذا لزم ذلك .
- اصدار تصاريح الدخول للمدينة الجامعية ومرافقها ووحداتها .
- العمل على نشر التوعية بأمور الامن والسلامة .
- مراقبة موظفي وعمال الشركات والمؤسسات العاملة ومرتادي الجامعة في حدود اختصاصها

- الاشراف على حركة السير وتنظيم المواقف ، وتحديد المخالفات المرورية مع مراعاة الأنظمة الأخرى التي تحكم هذا الجانب .
- اعداد مناوبات الحراسة بالجامعة في أيام العمل والعطلات والإجازات .
- العمل على تطوير كفاءة العاملين بالإدارة عن طريق التدريب بالتنسيق مع الجهات المختصة
- اقتراح ميزانية تغطي أنشطتها بالتنسيق مع ادارة الجامعة .
- حراسة المباني والمحافظة عليها لمنع تعرضها لأعمال التخريب أو سرقة محتوياتها .
- التأكد من هويات وتصاريح الأشخاص ومراقبة إخراج الأثاث والأجهزة بالتنسيق مع الجهة المختصة.
- توفير الحراسة لزوار الجامعة من كبار الشخصيات والوفود والمؤتمرات والندوات والمعارض .
- اتخاذ الإجراءات الضرورية للوقاية من وقوع الحوادث ومعالجتها وتلافي استفحال الأضرار
- مباشرة الحوادث والمخالفات الأمنية واتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك.
- التحقيق فيما يحال الى الإدارة من المسئولين بالجامعة ، او تكتشفه بحكم اختصاصها ، ثم الرفع إلى جهة الاختصاص
- مساءلة المشتبه فيهم وإحالتهم للجهة المختصة اذا لزم الأمر .
- القيام بجميع أعمال السلامة وأعمال مكافحة الحريق والتحقق من توفر شروطهما في منشآت الجامعة.

٢) تشكيل فريق لإدارة الأزمة الأمنية :

مهمته التدخل السريع ، بحيث يخضع هذا الفريق لتدريبات عامة حسب المهمة الذى يستعد لمواجهتها ، ولابد من الاستفادة تدريبا من الدول المتقدمة في هذا المجال . ويفضل الاستعانة بوزارة الداخلية فى تشكيل ذلك الفريق .

وهناك عدة أساليب لتشكيل هذا الفريق منها التشكيل المتعدد أو الشامل الذي يضم :

أ- قائد المجموعة رئيس غرفة العمليات : ويعتبر المحور الذى تبدأ منه وتنتهى إليه كافة الاتصالات ، وهو الذى يتخذ القرارات ويجرى الاستشارات ، ويوضح كيف يجرى التعامل مع الحدث الإرهابى ، ويتولى القيام بالمهام التالية :

- يتلقى توجيهات سياسية من الحكومة .

- يقدم طلبات للحكومة (معلومات ، إمدادات ومساعدات وغيرها)

- يتلقى من مجموعة التحريات تقارير المعلومات ويعطيها توجيهات وتقديرات للموقف .

- يعطى تقارير الموقف لوسائل الإعلام .

- تحديد المهام والواجبات لكافة المجموعات العاملة تحت قيادته.

- اختيار الأفراد اللازمين لأداء المهام وتحديد عددهم ونوعياتهم.

- اتخاذ القرار فى كل ما يتعلق بموقع الحدث الإرهابى .

ب- مسئول التفاوض: و يتولى إدارة عملية التفاوض واتخاذ القرارات بشأن مسارها ، ويقوم بتقدير الموقف وإبلاغه لقائد فريق الأزمة ، كما يتولى تنفيذ توجيهاته .

ج- **مسئول التحريات والمعلومات**. ويقوم بدور مهم وأساسى فى إدارة الأزمة الأمنية ، حيث تشكل المعلومات الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارت فى موقف الأزمة ، ويتولى جمع المعلومات والبيانات وإبلاغها لقائد الفريق .

د- مسئول الاتصال : ويتولى القيام بمهام الاتصال المطلوبة .

هـ- مسئول الإعلام : ويتولى الاتصال بوسائل الإعلام .

و- مسئول التسجيل : ويتولى تسجيل الأحداث والتطورات والتفاصيل .

وتنتهى مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة ، ويتم اختيار أفراده بدقة وعناية كافية ، بحيث تتوفر فيهم الكفاءة الإدارية والبدنية والعقلية والفنية والسلوكية والخبرة فى التعامل مع مثل هذه الأزمات المحتملة ، ويتم استدعاؤه عند الحاجة إليه .

(٣) التدريب :

حيث يتم القيام بدورات تدريبية تخصصية لكافة العاملين في إدارة الأزمة الأمنية . ولفرق إدارة الأزمة الأمنية، ويتم التركيز فيها على دورهم في الأزمة . وذلك بغية إكسابهم مهارات معينة ، وصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم ليصبحوا قادرين على القيام بأدوارهم خلال الأزمة بكفاءة وفعالية.

ويتم التدريب أيضا للقيادات الأمنية الإدارية التي تعنى بإدارة الأزمة الأمنية . اذ يجب اعطاؤهم جرعات تدريبية حول طريقة ادارة الأزمة والتعامل مع شئونها . ويمكن ذلك عن طريق اشراكهم في الندوات والحلقات العلمية والمؤتمرات التي تعقد في مجال ادارة الأزمات الأمنية .

٤)التطوع ومشاركة القطاع الخاص :

تقوم ادارة الأزمة الأمنية بالجامعة ، بإيجاد صيغ تعاون مع القطاع الخاص ومعرفة إمكاناتهم وما يمكن لهم أن يقدموه ، وذلك لاستدعائهم حال مايستدعي الأمر لذلك . فالقطاع الخاص يملك معدات وإمكانات كبيرة خصوصا مايتعلق بمعدات الإنقاذ ووسائل النقل ولدى أغلبهم الرغبة الصادقة في التعاون مع الجهات الرسمية إبان الأزمات والكوارث من منطلق وطنية .

ومن جانب آخر لابد من الاستفادة من القوى البشرية المخلصة التي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمات الأمنية ، كفرق الإنقاذ أو الإطفاء أو الإخلاء أو الإسعاف أو جمع المعلومات ،كل ذلك من الممكن أن يتم بفتح مجالات التطوع وفق أسس أمنية وإدارية مدروسة بعناية .

٥)التوعية والإعلام :

لايمكن مواجهة كارثة أو أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالدور المطلوب منهم عندما تقع الأزمات الأمنية .ويأتي ضمن هذا الإطار التوعوي إقامة المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية المختلفة بالإضافة إلى البرامج الإعلامية التوعوية والتي تساهم في إيضاح الإجراءات المطلوبة أثناء الأزمات وكيفية تنفيذها .

ويجب على وحدة إدارة الأزمات الأمنية بالجامعة ، وضع خطط توعوية تهدف إلى إيضاح مايجب على الطالب عمله عند حدوث تفجيرات أو أعمال إرهابية . وما يفترض عليه تفاديه مع تعويده على إشارات الإنذار المختلفة بنغماتها المتعددة،والتي تستخدم عند وقوع الكوارث .

٦)التعاون الإقليمي والدولي :

وتحقيق هذا التعاون يتطلب :

- يجب على وحدة إدارة الأزمات الأمنية في الجامعة مد جسور التعاون مع المؤسسات الإقليمية والدولية ، لتبادل المعلومات حيال الأزمات الأمنية وذلك من أجل إحباط كافة المخططات الإرهابية والعدائية في مهدها وكذلك محاولة الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مواجهة الأحداث الإرهابية التي مرت بها وذلك لاستخلاص أفضل السبل.

– التعاون مع المؤسسات الرسمية والشبه الرسمية الخاصة والتطوعية الإقليمية والدولية التي تعنى بالحوادث الإرهابية . فتلك المؤسسات تعقد مؤتمرات دورية وتنظم دورات وحلقات علمية تهدف إلى تطوير قدرات المؤسسات والأفراد والقادة في التعامل مع الكوارث والأزمات الأمنية والمطلوب زيادة الاستفادة من هذه الأنشطة العلمية .

٧- إعداد سيناريوهات للأزمات الأمنية الناجمة عن أحداث إرهابية ، ويتطلب ذلك :

- ❖ عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة أمنية ناجمة عن حدث إرهابى عن طريق إطلاق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري ، يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة ولردود الأفعال المحتملة وتطور الأزمة نتيجة لردود الأفعال .

- ❖ إعداد شجرة قرارات لمساعدة إدارة الأزمة الأمنية في التعامل مع تطورات الأزمة . وذلك لتصور تطورات الأزمة في ظل اختيار بديل من البدائل لتستطيع الإعداد لمواجهة تلك التطورات قبل حدوثها .

- ❖ الاحتفاظ بالسيناريوهات وشجرة القرارات لاستخدامها عند حدوث الأزمة .

- ❖ ضرورة التدريب عليها عن طريق المحاكاة ، و يحقق ذلك قدرا من التهيؤ والمعايشة الفعلية للأدوار المطلوبة إضافة إلى اختبار كفاءة وفاعلية خطط المواجهة ، وذلك للتعرف على مواطن الضعف والقصور لتجاوزها وتحديد مكان القوة لدعمها وتعزيزها .

ثانيا : مواجهة الأزمات الأمنية :

تعتبر هذه المرحلة المحك الحقيقي للخطط المعدة سلقا وللتجهيزات المرتبة مبكرا وللتدريب الذي سبق حدوث الأزمة . فبقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل في المرحلة السابقة يتحدد نجاح إدارة الأزمة في عملية المواجهة وتتضمن الجوانب التي يفترض أخذها في الاعتبار أثناء مرحلة المواجهة مايلي :

(١)تنفيذ خطط الأزمات :

- تقوم وحدة إدارة الأزمات الأمنية بوضع الخطط المعدة سلفا موضع التنفيذ ومحاولة الاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختيارها في مرحلة ما قبل الأزمة .

- يجب أن تتوفر الكفاءة لغرفة العمليات طوال فترة مجابهة الأزمة بالقدر الذي يمكن رئيس غرفة العمليات من استقبال كافة التقارير وبعث التوجيهات بالدقة والسرعة المطلوبة .

- الاهتمام بالتغذية الراجعة من كافة الأطراف للتعرف على ماتم تنفيذه ومابرز من تطورات جديدة تستدعي تعديلات في القرارات والإجراءات السابقة.

- دراسة الاحتمالات المختلفة بعناية يؤدي إلى الرشد في اتخاذ القرار المناسب في الوقت الملائم

ففى حالة وقوع حدث إرهابى فى إحدى الكليات يتم اتباع التالى :

- التبليغ الفوري من إدارة الكلية لوحدة إدارة الأزمات الأمنية بالجامعة عن الحدث الإرهابى وما نجم عنه (حريق – انهيار –انفجار)

- تتولى وحدة إدارة الأزمات الأمنية إخطار عمليات المحافظة وإبلاغ غرفة عمليات الحى الذى تتواجد فيه الكلية

-تتولى وحدة إدارة الأزمات الأمنية رفع درجة الاستعداد للجهات المختصة مثل شرطة النجدة والإسعاف والدفاع المدنى.

- تأمين منطقة الحدث بالتنسيق مع– وحدات حفظ الأمن ومكافحة الإرهاب ومكافحة الحرائق و الإدارات الهندسية .

-تقدير الموقف بدقة وسرعة ، حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة أثناء الأزمة وإنشاء غرفة عمليات سريعة جدًا لتحديد حجم أو اتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها.

-انتقال بعض أفراد طاقم إدارة الأزمة إلي منطقة الحدث للمتابعة واتخاذ بعض القرارات بالتنسيق مع وحدة إدارة الأزمات الأمنية بالجامعة.

- يتولى مسئول التحريات تجميع المعلومات و إبلاغها لغرفة العمليات لتحليلها وتقدير الموقف لاتخاذ القرارات المناسبة وإبلاغها للجهات المنفذة مع الإبلاغ للمستوى الأعلى (مجلس الوزراء).

-الاتصال الجيد بالإعلام وعدم السماح لكل الأفراد بالإدلاء بمعلومات قد تكون خاطئة فلابد من تحديد مسئول للاتصال الإعلامي، والتأكد من الحصول على المعلومات بدقة.

-المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتسيير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة للمستوي العادي .

- إزالة آثار الحدث واعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه .

(2)المعلومات والاتصالات :

تقوم وحدة إدارة الأزمات الأمنية وعبر غرفة عملياتها الرئيسية التي يوجد فيها ممثلون لكافة الجهات المعنية ومجهزة بأحدث وسائل الاتصالات والمعلومات بمباشرة عملها فى مرحلة المواجهة معتمدة في ذلك على المعلومات . مع ضرورة وجود وحدة متخصصة لتحليل كافة مايرد من معلومات حيال الأزمة ووجود مستشارين وخبراء متخصصين ذوي تأهيل وتجارب متنوعي التخصصات لإعطاء التفسير الأقرب لكل ما يصل من معلومات حول تطورات الأزمة .

- **ويشترط في المعلومات ضرورة :**

- أن تصل المعلومات إلى هذه الوحدة بصفة متدفقة وسريعة .
- أن تكون القنوات مفتوحة لاستقبال كافة المعلومات من الجهات الرسمية والغير رسمية .
- عدم إغفال أية معلومة مهما صغرت أو كانت طبيعة مصدرها .
- ضرورة توافر لدى مركز القيادة السيطرة في إدارة الأزمات (غرفة العمليات) الإمكانات والتقنيات الحديثة في الاتصالات بحيث يتم استقبال المعلومات وتمرير التوجيهات إلى المعنيين في المواقع بسهولة وسرعة وأمان .

(٣) التعامل مع الإعلام :

- ضرورة تخصيص متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بالتصريحات .
- إعداد تصريحات الأزمة من قبل فريق إعلامي سياسي متخصص لمراعاة كافة أصدائها المحتملة وتأثيراتها .
- ضرورة نشر الأخبار والتصريحات المتتابعة عن تطورات الأزمة بشرط ألا يؤثر ذلك على مسار العمليات .

٤) المصالح وضرورات الأمن :

إن إدارة الأزمة وهي تقوم بتنفيذ عملياتها تلتقى مع الطلاب ومصالحهم في مساحات مشتركة مما يؤدي إلى إزعاج الطالب والتأثير على بعض مصالحه نتيجة الانتشار الأمني مما يتطلب من إدارة الأزمة ملاحظة الشعور العام للطالب ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح الطالب .

حيث إن إدارة الأزمة أحوج ماتكون إلى دعم الطالب الجامعي وتأييده أوقات الأزمات ولاشك أن هذه الازعاجات كالتفتيش اليومي وتعطيل حركة السير مدعاة إلى تذمر الطلاب وبالتالي تقليل درجة تعاونهم لذلك يفترض على إدارة الأزمة أخذ ذلك في الاعتبار أثناء قيامها بالمهمة.

ثالثا : مرحلة إعادة الأوضاع : وفى هذه المرحلة تحرص إدارة الأزمة الأمنية على القيام بما يلى :

- ❖ علاج الآثار الناجمة عن الأزمة .
- ❖ إعادة بناء ماتم تدميره وإعادة ترتيب الأوضاع .
- ❖ وضع الضوابط لعدم تكرار ماحدث .
- ❖ الاستفادة من دروس الأزمة في الأحداث المستقبلية .
- ❖ اضافة إلى إجراء البحوث والدراسات المختلفة حول المسببات ومصدر نشوء الأزمة ومسارها والكيفية التي تمت بها مواجهتها .
- ❖ التركيز على السلبيات التي التصقت بعمليات إدارة الأزمة ودراسة أسبابها ووضع الحلول لعدم تكرارها .
- ❖ حصر الخسائرفى الأفراد والمنشآت .
- ❖ التأهيل وإعادة البناء والحماية من أخطار المستقبل المحتملة .
- ❖ تقييم الإجراءات التى تم اتخاذها للتعامل مع الأزمة خلال مرحلة المواجهة والاحتواء والخروج بدروس مستفادة .
- ❖ توثيق الحدث وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة ، وتوجيهها إلى الجهات المعنية للاستفادة منها من أجل تلافى السلبيات مستقبلا ، وتطوير وتحديث الخطط وفقا للمستجدات من أجل إدارة أفضل .

٤- آليات تطبيق النموذج :

ومن أهم آليات تطبيق النموذج ، ما يلي :

- تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة .
- حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية .
- تطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة ، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الازموية المرشدة .
- تكوين فريق إدارة الأزمات الأمنية وتدريبه وتحديثه باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار .
- تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستويين السياسي والإداري، بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية وذلك من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الحاضنة للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون ، لكي لا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري، للجامعة وربما المجتمع والدول .
- نشر الوعى الثقافي بإدارة الكوارث والأزمات، وعقد ورش عمل تدريبية للارتقاء بمستوى كفاءة العاملين بكليات الجامعة المختلفة في هذا المجال .
- صياغة هيكل تنظيمي سريع ومؤقت للمشاركين في مواجهة الأزمة بعيدًا عن الاتجاهات السابقة للعمل في الهياكل الوظيفية وتحميل كل مكان أو موقع في هذا الهيكل بالمسئوليات والواجبات .

توصيات البحث :

١- إعادة الحرس الجامعى إلى الكليات مزودة بقوات فض شغب فور أى تجمع .
٢- إحالة الأساتذة الذين يحرضون الطلبة على الخروج فى المظاهرات ضد الأمن إلى مجلس تأمين .
٣- اعتبار أعمال الشغب والعنف داخل الجامعات جريمة تأديبية جسيمة يجب أن يتم مواجهتها بإجراءات وتدابير قانونية تتناسب وجسامتها .
٤- ضرورة الحوار مع الطلاب مثيرى الشغب والعنف بالجامعات وتوعيتهم بالقضايا الوطنية المهمة عن طريق تنظيم الندوات والحملات التوعوية لتوضيح الحقائق للطلاب وتوضيح الصورة كاملة لهم .

٥- التركيز على تفعيل سلوك الطلبة ، ومحاولة نقلهم من السلبية إلى الإيجابية فى مخرجات سلوكهم ، عبر منظومة من البرامج الدينية والنفسية المعدة مسبقا .

٦- الاهتمام بالحياة النفسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية للطلبة وتقديم المشورة لهم . والعناية بشئونهم الحياتية اليومية بما يكفل علاج مشكلاتهم بسهولة ويسر مع الاحتفاظ بسرية بعضها .

٧- تأهيل الطلبة على فن إدارة الأزمات من خلال محاضرات متخصصة تزرع فيهم ثقافة التطوع وعمل الخير .

٨- تشكيل لجان لمكافحة العنف على مستوى الأقسام فى كل كلية ، لنزع فتيل الأزمة قبل انفجارها .

٩- تقديم برامج تثقيفية بعنوان (اعرف وطنك) بالتعاون والتنسيق مع وزارة الشباب ووزارة السياحة ، وبعض مؤسسات المجتمع المدنى ، تتمحور حول إبراز مكانة البعد الدينى والحضارى والساحى لمصر .

مراجع البحث :

(١) حسان محمد حسان وآخرون : التربية وقضايا المجتمع المعاصرة ، المنصورة ، دار الأصدقاء للطباعة والنشر ، ٢٠٠٢ ، ص ١٠٧ .

(٢) ربحى مصطفى عليان : العنف الجامعي – وجهات نظر ، الأردن ، اليازوردى ، ٢٠١٤ . ص ٤١ .

(٣) حسان محمد حسان : مرجع سابق ، ص ١٠٩ .

(٤)ممدوح عبد الرحيم الجعفرى : " الثقافة التربوية كمدخل لمواجهة التطرف والعنف " ، فى بشر معمرية وآخرون (محرر) : السلوك العدوانى فى الجامعة ودور التربية فى مواجهته ، المنصورة ، المكتبة العصرية ، ٢٠٠٩ ، ص ١٥٤.

(٥) علاء الدين زكي: جريمة الارهاب – دراسة مقارنة، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة ،٢٠١٠ ،ص٢٧

(٦) ممدوح عبد الرحيم الجعفرى : مرجع سابق ، ص ص ١٥٤- ١٥٦ .

(٧) عصام عبد الفتاح مطر: الجريمة الإرهابية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨ ، ص٥٢.

(٨) نهى حامد عبد الكريم : " دور التربية فى مواجهة ظاهرة الإرهاب " ، فى بشير معمرية وآخرون (محرر) ، مرجع سابق ، ص ١٨١ .

(٩) ممدوح عبد الرحيم الجعفرى : مرجع سابق ، ص ١٣٧ .

(١٠) المرجع سابق، ص ١٨٠ .

(١١) ربحى مصطفى عليان : مرجع سابق ، ص ١٧ .

(١٢) سناء عنان و مصطفى عبده :" هدوء بالجامعات والعثور على ١٢ قنبلة بدائية بعين شمس" ،جريدة الأخبار ، ع(١٩٣٤٢) ، ط٢ ، الأربعاء ، ٩أبريل ٢٠١٤ ، ص ٩

(١٣) رفعت فياض : "جامعة القاهرة تفصل ٢٣ طالبا قاموا بأعمال تخريبية" ،جريدة الأخبار ، ط٢ ، ع(٣٦٢٠) ، السنة ٦٩ ، ٢٢مارس ٢٠١٤ ، ص ١ .

(١٤) خالد أمين وآخرون : "الإرهاب يضرب محيط جامعة القاهرة" ، جريدة الجمهورية ، ع (٢٢٠١١) ، ٣أبريل ٢٠١٤ ، ص٤

(١٥) ضياء أبو صفا : " طلاب الإرهابية بالأزهر يواصلون العنف " ، . جريدة الأخبار ،ع ١٩٣٣٥)، السنة ٦٢ ، ١ أبريل ، ٢٠١٤ . ص ٧.

(١٦) مصطفى عبده : " حرب شوارع بجامعة القاهرة بسبب حرائر الإخوان " . جريدة الأخبار ،ع ١٩٣٣٦)، السنة ٦٢ ، الأربعاء ٢ أبريل ٢٠١٤ . ص ٥.

(١٧) ضياء أبو صفا وآخران :"طلاب إخوان الأزهر يواصلون التصعيد ويحتجزون رئيس الجامعة"، جريدة الأخبار ، ع (١٩٣٣٥) ، الثلاثاء ١ إبريل ، ٢٠١٤ ، ص ١١ .

(١٨) ضياء أبو الصفا :" طلاب الإخوان يواصلون مظاهراتهم بالجامعات " ،جريدة الأخبار ، ع(١٩٣٢٢) ، الاثنين ، ١٧ ، مارس ٢٠١٤ ، ص ٤ .

(١٩) ماجد مسعد : "رئيس جامعة عين شمس يهرب من مكتبه " ،جريدة الأخبار ، ع (١٩٣٤٠) ، الأخبار ، الاثنين ٧ ابريل ٢٠١٤ . ص٥ .

(٢٠) فهد أحمد الشعلان : "مواجهة الأزمات الأمنية منظور إدارى" ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، مج (١١) ، ع(٢١) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، مايو ١٩٩٦ .

(٢١) عبد الله عبد العزيز الفواز : التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، أكاديمية مبارك للأمن ، ٢٠٠٢ .

(٢٢) عـادل عبـد الله :"إدارة الأزمـات كأحـد الاتجاهـات الحديثـة فـي علـم الإدارة (المفـاهيم والمنـاهج)" ، مجلـة مستقبل التربيـة العربيـة، مـج(٩) ، ع(٣٠) ، المركـز العربـى للتعليم والتنمية ، ٢٠٠٣ .

(٢٣) رجاء العسيلى و عبد الله تيسير :" قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أ ثناء الانتفاضة". مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، ع(١) ، ٢٠٠٥ .

(٢٤) عبد الله متعب كردم : اللجـان الأمنيـة ودورهـا فـي إدارة الأزمـات (دراسـة تطبيقيـة علـى اللجـان الأمنيـة الدائمـة فـي المملكـة العربيـة السـعودية) ، رسـالة ماجسـتير ، جامعـة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٥ .

(٢٥) زياد بركات : "مصادر الأزمات كما يدركها طلبة جامعة القدس" . مج (١) ، ع (١) ، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بُعد ، غزة ، ٢٠٠٧.

(٢٦) توفيق محمد حسين الطيراوي : واقـع الازمـات والبدائل المقترحـة لادارتهـا مـن وجهـة نظـر قـادة المؤسسـتين الأمنيـة والمدنيـة فـي فلسـطين ، رسـالة ماجسـتير ، جامعـة النجاح الوطنية ، ٢٠٠٨ .

(٢٧) نجم العزاوى :" أثر التخطيط الاستراتيجى فى إدارة الأزمة " ،بحث مقدم إلى المؤتمر العلمى الدولى السابع الذى عقد فى جامعة الزرقاء الخاصة كلية الاقتصاد والعلوم الإداريـة . تحـت عنـوان " تـداعيات الازمـة الاقتصـادية العالميـة علـى منظمـات الأعمـال التحديات الفرص الآفاق، فـى الفتـرة مـن ٣: ٥ نـوفمبر ، جامعـة الشـرق الأوسط للدراسات العليا ، ٢٠٠٩ .

(٢٨) نغم هادى حسين و على عبد الرحيم صالح : " الأزمات التى تعانى منها جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها " ، مجلة كلية التربية ، مج (٥) ، ع (٩) ، جامعة واسط ، العراق ، ٢٠٠٩ .

(٢٩)دراسة سليمان حميدى صالح : فاعلية الاتصالات فى إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخليـة ، رسـالة ماجستير غير منشورة ، جامعـة نـايف العربيـة للعلـوم الأمنيـة ، 2010.

(٣٠) عزيـزة سـهيل أبـو حليمـة : دور التخطـيط الاسـتراتيجى فـى إدارة الأزمـات ، الجامعـة الإسلامية بغزة ، ٢٠١٣ .

(٣١) ضيف الله بن شديد الحربي : مدى اسهام التخطيط الأمنـى فـى مواجهـة ظـاهرة الإرهـاب من وجهة نظر الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض ، ٢٠١٠ .

(32)Kelsay, Lisa S.: Aftermath of a Crisis: How Colleges Respond to Prospective Students, *Journal of College Admission*, n197, p6-13 Fall, 2007

(33)Hyatt, James A.: Ready to Respond: Case Studies in Campus Safety and Security*National Association of College and University Business Officers (NJ3)* , 2010.

(34)Badzmierowski, William F.: Managing a Crisis for School Security,*American School & University*, v83, n8, p29-33 Apr 2011.

(35)Chipley, Michael; Lyon, Wesley: Primer to Design Safe School Projects in Case of Terrorist Attacks and School Shootings ,*Buildings and Protection Series.FEMA*-428/BIPS-07, Edition 2January 2012.

(36)Schwartz, Sara Goldsmith: The Strategy for Safety: Preventing Crises through Safety Audits *Independent School*, v72, n2, Win 2013.

(36) Eaker, Rachel; Viars, Jamie: Campus Crisis Response at VibergCollege ,*Journal of Cases in Educational Leadership*, v17, n4,Dec 2014,p86-95 .

(38)efficiency unit:*Crisis Management : An International Overview*, , Hong Kong,September 2009, p.4.

(39) أحمد إبراهيم أحمد : إدارة الأزمات التعليمية ،منظور عالمي ، المكتب العلمي للكمبيوتر ،الإسكندرية ،٢٠٠٠ ،ص٩ .

(٤٠)أسامة محمد شاعر وعمر أحمد أبو هاشم :المداخل الإدارية الحديثة في التعليم ،الأردن ،دار المناهج للنشر ،٢٠١٠.

(٤١) بيومي ضحاوي ورضا مليجي : توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة ،القاهرة ،دار الفكر العربي ،٢٠١٠ ، ص١٧١.

(٤٢) سالم عبد الله علوان الحسبي :إدارة الأزمات الأمنية ،٢ط ، الإمارات ،مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ،٢٠١١ ،ص٢٢ .

(٤٣) عبد العزيز عبد المنعم خطاب : إدارة الأزمات الأمنية .دراسة تطبيقية على أحداث الشغب ،القاهرة ،النسر الذهبي ،٢٠٠٣ ،ص١٢ .

(٤٤) سليمان حمدي الحميدي :مرجع سابق ، ص ص ٤٥ -٤٦ .

(٤٥) احمد ضياء الدين خليل : إدارة الأزمة الأمنية دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة العمليات الإرهابية ، القاهرة ، دار النهضة المصرية ،٢٠١٠ ،ص ٢٣

(٤٦) مصطفى علوي :" إدارة الأزمة الأمنية " ،مجلة كلية التدريب والتنمية ،ع(١) أكاديمية مبارك للأمن ، يوليو ١٩٩٩ ،ص١٨٨.

(٤٧) فهد أحمد الشعلان : مرجع سابق ، ص١٥٦.

(٤٨) أحمد إبراهيم نصر: إدارة التهديد في الأزمة الأمنية ،القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٤ ،ص٢٢٦

(٤٩)علي سعد الشهراني: إدارة عمليات الأزمات الأمنية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،ص٢٥

(٥٠) سالم عبد الله علوان: مرجع سابق ،ص ٢٥ .

(٥١) احمد ضياء الدين خليل : مرجع سابق ، ص ص ٥١-٥٩.

(٥٢) أسامة محمد شاكر و عمر أبو هاشم : مرجع سابق، ص ٢٢٠.

(٥٣) يوسف احمد أبو فارة: إدارة الأزمات متدخل متكامل، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع ،٢٠٠٩ ص٣٦.

(٥٤) احمد ضياء الدين خليل : مرجع سابق ، ص ٥٣.

(٥٥) بيومي ضحاوي و رضا المليجي :مرجع سابق ، ص ١٨٢ .

(٥٦)كرار خفاجي :" أسباب نشوء الأزمات وإدارتها" ، مجلة الكوفة ،ع (٥)،جامعة الكوفة ،كلية الاقتصاد والإدارة،د .ت،ص١٩٧ .

(٥٧) احمد ضياء الدين خليل: مرجع سابق، ص ص٥٥– ٥٧.

(٥٨) أسامة محمد شاكرو عمر احمد : مرجع سابق ،ص٢١٣ .

(٥٩) حامد الدليمي: إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة اعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، رسالة دكتوراه ،جامعة st.clements ، ٢٠٠٨ ،ص٦٩ .

(٦٠) حمدي محمد شعبان : الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، مطابع الشرطة ،٢٠٠٥ ،ص ١٩٤ .

(٦١) على سعد الشهراني : مرجع سابق ، ص ص ٢٩ – ٣٠ .

(٦٢) فهد احمد الشعلان : إدارة الأزمات الأسس – المراحل – الآليات، ط٢ ،الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،٢٠٠٢ ، ص٣٠ .

(٦٣) احمد إبراهيم نصر :مرجع سابق ،ص ٢٢٨ .

(٦٤) المرجع السابق ، نفس الصفحة .

(٦٥) قدري على عبد الحميد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، الإسكندرية ،دار الجامعة الجديدة ،٢٠١١، ،ص ص١٢٦-١٢٧ .

(٦٦) نجم العزاوي: مرجع سابق ، ص١٢.

(٦٧) ناهد عبد الله الموسى: إدارة الأزمات فى مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تصور مقترح ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٦ ، ص ٦٤ .

(٦٨) أسامة شاكرو عمر الشريف: مرجع سابق ،ص٢٢٤ .

(٦٩) محمود محمد غنام : دور التكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف العمليات الأجهزة الأمني التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ،٢٠١٠ ،ص٤١.

(٧٠) بيومي ضحاوي و رضا المليجي : مرجع سابق، ص ١٩٢

(٧١) ناهد عبد الله الموسى: مرجع سابق،ص ص ٦٥-٦٦

(٧٢) أسامة شاكرو عمر أحمد: مرجع سابق،ص٢٤٤.

(73)Crisis Management – An International Overview, op.cit ,p8.

(٧٤) عبد الله عبد العزيز فواز: مرجع سابق ، ص١٩٢ .

(٧٥) علي سعد الشهراني: مرجع سابق،ص٢٦.

(٧٦) طارق إبراهيم الدسوقي: الأمن السياسي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠١٠، ص٤١٦ .

(٧٧) عصام عبد الفتاح مطر: مرجع سابق، ص٤٦.

(٧٨) احمد ابراهيم سليمان: الارهاب والجريمة المنظمة التجريم وسبل المواجهة،القاهرة ، دار الطلائع ، ٢٠٠٦، ص١٢.

(٧٩)المرجع السابق ، ص١٣ .

(٨٠) ايهاب عبد المطلب :جرائم الارهاب خارجياً وداخلياً في ضوء الفقه والقضاء، القاهرة، المركز القومي للإصدارات القانونية، ٢٠٠٩ . ص١٤٦ .

(٨١) احمد محمد مصطفى: الإرهاب ومواجهته جنائياً، القاهرة ، الفتح للطباعة، ٢٠٠٧، ص٤١ .

(٨٢) نهى حامد عبد الكريم : مرجع سابق، ص ١٨٥

(٨٣) سوزان بسيوني و عبير الصبان: "العنف وعلاقته بالأمن النفسي لدى طالبات الجامعة" ، مجلة كليةالتربية، ع(٧٥) ،ج٢، جامعة المنصورة، يناير ٢٠١١ ،ص١٢٧

(٨٤) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق ، ص ص ٤٠- ٤٩.

(٨٥) علاء الدين زكي: مرجع سابق ، ص ص١٠٢ – ١٠٣ .
(٨٦) علي سعد الشهراني: مرجع سابق ، ص٢٧.

(٨٧) عصام عبد الفتاح مطر: مرجع سابق ، ص ٤٨ .

(٨٨) علاء الدين ذكي : مرجع سابق ، ص ص ٩٨، ٩٩.

(٨٩) عماد عواد: الانعكاسات السلبية لظاهرة البطالة في مصر والعالم ، في المجلس القومي لحقوق الإنسان (محرر) : البطالة الواقع والحلول ، فبراير ٢٠٠٨،ص ٥٨

(٩٠) علي سعد الشهراني: مرجع سابق ، ص٢٨.

(٩١) قدري عبد المجيد : مرجع سابق ،ص ١٠٤

(٩٢) محمد فتحى عيد : الأساليب والوسائل التقنية التى يستخدمها الإرهابيون وطرق التصدى لها ومكافحتها ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠١، ص ص ١٣٦ - ١٣٨.

(٩٣) علاء الدين زكى : مرجع سابق ، ص ص ١٠٠ – ١٠١ .

(٩٤) نهى حامد عبد الكريم : مرجع سابق ، ص ٢١١.

(٩٥) علي سعد الشهراني: مرجع سابق ، ص٢٧، .

(٩٦) نعيم تميم الحكيم : نحو استراتيجية وطنية لتكريس مفهوم الأمن الفكري في المجتمع، بحث مقدم للمؤتمر الوطني الأول للأمن الفكري – المفاهيم والتحديات في الفترة من ٢٢ – ٢٥ جمادى الأول ،جامعة الملك سعود، ١٤٣٠،ص ١٣

(٩٧) زيد زايد احمد: إسهام الإعلام التربوى فى تحقيق الأمن الفكرى لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديرى ووكلاء المدارس والمشرفين التربويين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٢٩ ،ص٧٦.

(٩٨) ناصر هادي القحطاني: دور معلم التربية الوطنية في تعزيز الأمن الفكري لدى طلاب المرحلة الثانوية بمنطقة نجران من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، ٢٠١٠، ص٣٣.

(٩٩) زيد زايد أحمد : مرجع سابق ، ص ص ٧٤- ٧٧ .

(١٠٠) سالم عبد الله علوان: مرجع سابق ، ص ٤٨ .

(١٠١) محسن محمد العبودي: إدارة العمليات الأمنية، القاهرة، د.ن ، ١٩٩٢، ص١٤

(١٠٢) عبد الله عبد العزيز فواز: مرجع سابق، ص١٥٢.

(١٠٣) عادل حسن السيد: تحديات التخطيط الأمني لمواجهة العولمة" ،في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية(محرر): التخطيط الأمني لمواجهة عصر العولمة، الرياض، ٢٠٠٦، ص٨٦

(١٠٤) قدري على عبد الحميد: مرجع سابق ، ص ص١٥٩-١٦٠ .

(١٠٥) عبد العزيز سلطان الضويحي : التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،٢٠٠٤، ص ص ٢٣-٢٤.

(١٠٦) قدري علي عبد المجيد : مرجع سابق ، ص ١٧٢.

(١٠٧) محمد نصر مهنا : إدارة الأزمات قراءة في المنهج، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة، د.ت، ص٢٧٩ .

(١٠٨) راجع في ذلك: - عبد العزيز عبد المنعم خطاب: مرجع سابق، ص ٣٢ .
- سالم عبد المنعم علوان: مرجع سابق ، ص٦٤ .

(١٠٩) عصام فاعور ملكاوي: التخطيط الاستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الأمني ، ورقة مقدمة إلى حلقة علمية قياس الأداء في العمل الأمني في الفترة من ٢١:٢٣ يناير، الرياض، ٢٠١٣، ص٩ .

(١١٠) ممدوح عبد الحميد عبد المطلب: التنبؤ الأمني في عصر العولمة، في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية(محرر): التخطيط الأمني لمواجهة عصر العولمة، الرياض، ٢٠٠٦، ص٢١١

(١١١) عصام فاعور ملكاوي: مرجع سابق، ص٥ .

(١١٢) مصطفى فهمي محمد: "دور التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث" ، بحث مقدم إلى المؤتمرالسنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث في الفترة من ٢٨-٢٩ القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر ،٢٠٠٠، ص ٣٩٥ .

(١١٣) عبد العزيز عبد المنعم خطاب : مرجع سابق ، ص ٥٢ .

(١١٤) حمدي محمد شعبان: "الأسس العلمية والقواعد الفنية لإعداد سيناريوهات إدارة الأزمات والموقف الأمني " ، مجلة بحوث الشرطة، ع(٢١) ، القاهرة، يناير٢٠٠٢، ص٣١٣

(١١٥) سالم عبد الله علوان: مرجع سابق، ص ص ٧٢-٧٣

(١١٦) المرجع سابق، ص ص ٧٦- ٧٧ .

(١١٧)عبد العزيز عبد المنعم خطاب: مرجع سابق ، ص ٥٨

(١١٨) أحمد إبراهيم نصر: مرجع سابق ، ص٢١١.

(١١٩) أحمد اسماعيل حجى : إدارة المدرسة وإدارة الصف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة والاعتماد ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٤٨- ٤٩ .

(١٢٠) سعد غليون الهذلي : مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة ، رسالة الماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٢ ،ص ٣٤

(١٢١) سالم عبد الله الحبسى : مرجع سابق ، ص ص ٩٩ – ١٠٢ .

(١٢٢) بيومي ضحاوي ورضا ابراهيم المليجي : مرجع سابق ، ص ١٩٥ .

(١٢٣)سالم عبدالله علوان : مرجع سابق،ص ١١٢ .

(١٢٤) نداءباقرالياسري : إدارةالأزمات ، عمان ،دارصفاءللنشروالتوزيع ، ٢٠١٤ ، صص ٦٦- ٦٧

(١٢٥) سعدغليون الهذلي: مرجع سابق،ص ٣٤ .

(١٢٦)نداءباقرالياسري : مرجع سابق،صص ٦٦- ٦٧ .

(١٢٧) المرجع السابق ، ص ٦٩.

(١٢٨) عبد العزيز عبد المنعم خطاب: مرجع سابق ، ص ٧٣ .

(١٢٩) عبد الله عبد العزيز الفواز: مرجع سابق ، ص٢١٠ .

(١٣٠) شركة مركز القرار للاستشارات: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ،القاهرة ،دار الأمين،٢٠٠٣، ص١٠١.

(١٣١) عبد الله عبد العزيز الفواز: مرجع سابق، ص ص ٢١٢ – ٢١٤ .

(١٣٢) سالم عبد الله الحبسي: مرجع سابق، ص ١١٥ .

(١٣٢)شركة مركز القرارات والاستشارات: مرجع سابق،ص ص ١٠١-١٠٢ .

(134) John.D , Barge : *Crisis Management and preventation information for Georgia Puplic Schools* , Georgia Department of education , 2012.p.15

(١٣٤)يوسف احمد أبو فارة: مرجع سابق، ص ص٧١-٧٢

(١٣٥) عبد العزيز عبد المنعم خطاب : مرجع سابق ،ص ٨٣ .

(١٣٦) سالم عبد الله علوان : مرجع سابق ، ص ١٢٠ .

(١٣٧) حمزة بيت المال :" الإعلام الأمني والأزمات "،بحث مقدم إلى ندوة بعنوان برامج الإعلام الأمني بين الواقع والتطلعات في الفترة من ١٣:١١-٧ ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠١١ ، ص ١٠.

(١٣٨) سالم عبدالله علوان : مرجع سابق ،صص ١٤٤-١٤٧ .

(١٣٩)محمدنصرمهنا :إدارةالأزمات –قراءة في المنهج،الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة ٢٠٠٤،ص٢٨٩

(١٤٠) عبدالله عبد العزيز الفواز :مرجع سابق ، ص١٦٩ .

(١٤١)محمدنصرمهنا : مرجع سابق ، ص ٢٩٠-٢٩٣ .

(١٤٢)شركة مركزالقرار للاستشارات : مرجع سابق ،ص ١١ .

(١٤٣) سالم عبدالله علوان **:** مرجع سابق ، ص١٣٠ .

(١٤٤)محمودمحمدغنام:دورالتكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف عمليات الأجهز ة ا لأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية ، رسالة ماجستير،٢٠١٠ صص٨٨-٨٧

(١٤٥)سالم عبد الله علوان : مرجع سابق ، ص ١٥٧- ١٥٨ .