

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية  
كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم الشرطية  
تخصص / قيادة أمنية



جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

# دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي

دراسة تطبيقية على

قوات الطوارئ الخاصة وقوات الأمن الخاصة بمنطقة الرياض

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في قسم العلوم الشرطية

إعداد الطالب  
صالح خلف زيد المطيري  
الرقم الأكاديمي (٤٢٢٠١٠٨)

إشراف

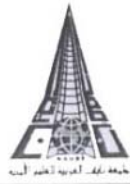
لواء . د / محمد فتحي عيد

الرياض

-

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية  
Naif Arab University For Security Sciences



College of Graduate Studies

نموذج رقم (٢٧)

Department :Police Sciences

Specilazation: Security leadership

THESIS ABSTRACT  MA  PH.D

**Thesis Title:** The role of Security leadership in facing a terrorist accident (An applied study on special emergency forces and a special security forces in Riyadh region)

**Prepared by:** Student : Saleh Khalaf Zaid Al-Mutairi

**Supervisor:**Major general Dr. Mohammed Fathi Aid.

**Thesis Defence Committee:**

- |    |  |                       |
|----|--|-----------------------|
| 1- | Major general Dr. Mohammed Fathi Aid.        | Supervisor & Reporter |
| 2- | Major general Dr. Khaled Suliman Al-Khelawi. | Member.               |
| 3- | Major General Dr. Ali Faez Al-Gohany         | Member.               |

**Defence Date:** 6/5/1426 H.corr. to 13/6/2005G

**Research Problem:**

- A terrorist act is of a sudden occurrence and that is one of the most import marks of terrorist activity which depends on the success of its operation with the rate of 90% on a surprise element. The research problem arises in terrorist actions that occurred in the Kingdom that led to the killing of innocents and citizens frightening

**Research Importance:**

The importance of this study arises from the scientific wealth that can be addes l facing a terrorist accident, and the practical importance of the study is shown by the terrorists accidents that shocked lately the peaceful, muslim Saudi society and struggle taking place between the control forces and terrorists groups and hence the role Security leadership would appear in facing the ferrorist act.

**Research Objectives:**

- 1- To know the security leadership role on occurrence of a terrorist action .
- 2- To know the leadership skills role that should be available in high and intermediate leaders of special security forces and emergency forces.
- 3- To known the leadership qualities that must be available for high and intermediate leaders in special security forces and emergency forces.

**Research Objectives:**

- 1- Recognizing the opinions and advices of the Workers of police Stations in Riyadh Area about the role of computer in Security Purposes .
- 2- Recognizing the shares and uses and problems facing the use of computers as seen by Workers of police stations in Riyadh Area.
- 3- Recognizing the most important technology and computer programs used by Workers of Police Stations in Riyadh Area.

**Research Hypotheses /Questions:**

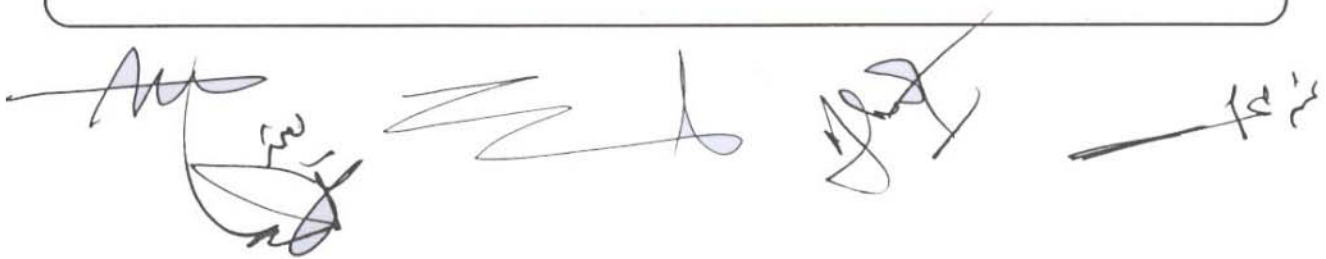
- 1- Which degree the Workers of police stations use the computer?.
- 2- What are the needs of computer in Security Purposes for Workers in Riyadh Area police stations.?
- 3- What is the most important technology used by Workers in Riyadh Area police stations?
- 4- What is the problems which prevent the computer performance in Security Purposes in Riyadh Area police station?

**Research Methodology:**

Descriptive method has used through application of social survey for research sample of (307) entry (Officers of different military rank)Workers in Riyadh Area police stations.

**Main Results:**

- 1- Workers in Riyadh Area police stations use computer in printing letters, document and saving, coping cases and finger prints.
- 2- There is increased need for computer use in Security Purposes by the Workers in Riyadh Area police stations.
- 3- Most programs and computer applications in Riyadh Area police stations are special programs for the performance in Security Purposes and programs with peripheral ends with Security sides..
- 4- The hindrance which prevent the computer use in The Performance in Security Purposes are: no local net inside police Stations and no peripheral tink with different Security systems.



# الإهداء

إلى والدي - رحمه الله وأسكنه فسيح جناته - .  
إلى أخي سعادة الفريق / علي المشعوف - يرحمه  
الله - الذي له علي أيادٍ بيضاء وأسأل الله له  
المغفرة وأن يسكنه فسيح جناته .  
وإلى والدتي - حفظها الله - .  
وإلى كل رجل أمن ضحى ويضحى بحياته في  
سبيل استقرار الأمن في وطننا الغالي أهدي هذه  
الرسالة .

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين  
سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم  
يشرفني أن أتقدم بالشكر والتقدير لرعاة الأمن في بلادي .

- سيدي صاحب السمو الملكي الأمير / نايف بن عبدالعزيز وزير  
الداخلية

- سيدي صاحب السمو الملكي الأمير / أحمد بن عبدالعزيز نائب وزير  
الداخلية

- سيدي صاحب السمو الملكي الأمير/محمد بن نايف بن عبدالعزيز  
مساعد وزير الداخلية للشؤون الأمنية .

الذين بذلوا جهوداً عظيمة لاستتباب الأمن في هذا الوطن الغالي ، حفظهم  
الله وأدام عزهم .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لمعالي الفريق أول مدير عام المباحث  
العامة الذي أتاح لي فرصة الالتحاق بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

وإلى سعادة اللواء نائب مدير عام المباحث العامة الذي دعم ترشيحي  
للدراسة

وإلى سعادة اللواء مساعد مدير عام المباحث العامة لشؤون العمليات .

كما لا يفوتني أن أخص بالشكر الجزيل سعادة اللواء الدكتور / محمد فتحي  
عيد مدير عام الشؤون العلمية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والمشرف  
على هذه الرسالة الذي غمرني بكريم سجاياه وملاحظاته القيمة ، فكان لي  
نعم العون بعد الله دعماً وتشجيعاً ومساعدة فأسأل المولى عز وجل أن يثيبه  
الثواب الحسن على حسن صنيعه .

والشكر موصول لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وعلى رأسها معالي  
الأستاذ الدكتور / عبدالعزيز صقر الغامدي رئيس جامعة نايف العربية  
للعلوم الأمنية ، وسعادة عميد كلية الدراسات العليا ، وسعادة وكيل الكلية ،  
وسعادة رئيس قسم العلوم الشرطية الفريق دكتور / عباس أبو شامة ،  
وأصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس على ما زودونا به من أنواع  
المعارف فجزاهم الله خير الجزاء .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لسعادة الأستاذين اللذين تفضلا بقبول  
مناقشة هذه الرسالة وهما :

- ١- سعادة اللواء الدكتور / خالد بن سليمان الخليوي، نائب مدير عام كلية الملك فهد الأمنية .
- ٢- سعادة اللواء الدكتور/ علي بن فايز الجحني ، عميد كلية التدريب بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

وختاماً : اللهم إن هذا جهدي فإن أصبت فبفضلك وتوفيقك و إن أخطأت فمن نفسي ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
١	الفصل الأول : مدخل الدراسة
٢	المقدمة
٤	١ - مشكلة الدراسة
٧	٢ - أهمية الدراسة
٨	٣ - أهداف الدراسة
٩	٤ - تساؤلات الدراسة
١٠	٥ - مصطلحات الدراسة
١٠	١/٥ الدور
١١	٢/٥ الأمن
١٣	٣/٥ القيادة الأمنية
١٤	٤/٥ القائد الأمني
١٤	٥/٥ الإرهاب
١٦	٦/٥ الحدث الإرهابي
١٦	٧/٥ المهارات
١٧	٨/٥ الصفات
١٧	٩/٥ قوات الأمن الخاصة
١٨	١٠/٥ قوات الطوارئ الخاصة
١٨	١١/٥ القيادة العليا
١٨	١٢/٥ القيادة الوسطى
١٩	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
٢٠	أولاً : الإطار النظري
٢٠	١ - القيادة

رقم الصفحة	الموضوع
٢١	١/١ مفهوم القيادة
٢٣	٢/١ عناصر القيادة
٢٥	٣/١ نظريات القيادة
٣١	٤/١ الأنماط القيادية
٣٦	٥/١ المهارات القيادية
٥٠	٦/١ الصفات القيادية
٥٣	٧/١ قوات الطوارئ الخاصة
٥٤	٨/١ قوات الأمن الخاصة
٥٧	٢- الإرهاب
٥٧	١/٢ مفهوم الإرهاب
٦٣	٢/٢ صعوبة تحديد التعريف
٦٤	٣/٢ تصنيف المنظمات الإرهابية
٦٥	٤/٢ أشكال الإرهاب
٧١	٥/٢ الأسباب الرئيسية للإرهاب
٧٤	٦/٢ جهود المملكة في مكافحة الإرهاب على المستويات المحلية والعربية والدولية
٨٦	٣- الحدث الإرهابي
٨٦	١/٣ مفهوم الحدث الإرهابي
٨٨	٢/٣ مراحل إدارة الحدث الإرهابي
٩٢	٣/٣ المبادئ الأساسية عند مواجهة الحدث الإرهابي
٩٦	٤/٣ دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي
١٠٤	ثانياً : الدراسات السابقة
١٠٤	١- الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة
١٢١	٢- التعليق على الدراسات السابقة
١٢٨	الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة
١٢٩	١- منهج الدراسة
١٣٠	٢- مجتمع الدراسة
١٣٠	٣- مجالات الدراسة
١٣١	٤- عينة الدراسة
١٣٩	٥- أداة الدراسة



رقم الصفحة	الموضوع
١٣٩	١- بناء الأداة
١٤٠	٢- صدق الأداة
١٤٢	٣- ثبات الأداة
١٤٣	الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها
١٤٤	أولاً : الأدوار القيادية الواجب توافرها لدى القائد الأمني الناجح بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي .
١٤٨	ثانياً : السمات القيادية الواجب توافرها لدى القائد الأمني بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي.
١٥٢	ثالثاً : المهارات القيادية الواجب توافرها بالقيادات العليا والوسطى بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة .
١٥٦	رابعاً : إجراءات القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة قبل وقوع الحدث الإرهابي .
١٦٢	خامساً : إجراءات القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة أثناء وقوع الحدث الإرهابي .
١٦٨	سادساً : إجراءات القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة بعد وقوع الحدث الإرهابي
١٧٢	سابعاً : التصور الأمثل لدور القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة في مواجهة الحدث الإرهابي .
١٧٨	الفصل الخامس : ملخص النتائج والتوصيات
١٧٩	١ - نتائج الدراسة
٢٠١	٢- توصيات الدراسة
٢٠٢	قائمة المصادر والمراجع
٢٠٣	أولاً: المراجع العربية
٢١٤	ثانياً : المراجع الأجنبية
٢١٥	ملاحق الدراسة

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٦	عدد العمليات الإرهابية المنفذة	١
٦	عدد العمليات الإرهابية المحبطة من قبل الأجهزة الأمنية	٢
٧	الخسائر البشرية بين رجال الأمن والمواطنين والمقيمين	٣
٧	عدد القتلى والمصابين من الفئة الضالة	٤
١٣٢	توزيع المبحوثين وفقاً لجهة العمل	٥
١٣٣	توزيع المبحوثين وفقاً للمستوى القيادي	٦
١٣٤	توزيع المبحوثين وفقاً للرتبة العسكرية	٧
١٣٥	توزيع المبحوثين وفقاً للعمر	٨
١٣٦	توزيع المبحوثين وفقاً للخبرة في جهة العمل	٩
١٣٧	توزيع المبحوثين وفقاً للمؤهل العلمي	١٠
١٣٨	توزيع المبحوثين وفقاً لعدد مرات المشاركة في مواجهة الحدث الإرهابي	١١
١٤١	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور	١٢
١٤٢	معاملات ثبات الفاكرو نباخ لكل محور من محاور الاستبانة	١٣
١٤٥	دور القائد الأمني الناجح بقوات الأمن الخاصة .	١٤
١٤٧	دور القائد الأمني الناجح بقوات الطوارئ الخاصة	١٥
١٤٩	سمات القائد الأمني الناجح بقوات الأمن الخاصة	١٦
١٥١	سمات القائد الأمني الناجح بقوات الطوارئ الخاصة	١٧
١٥٣	مهارات القائد الأمني الناجح بقوات الأمن الخاصة	١٨
١٥٥	مهارات القائد الأمني الناجح بقوات الطوارئ الخاصة	١٩
١٥٧	دور القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة قبل وقوع الحدث الإرهابي	٢٠
١٦٠	دور القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة قبل وقوع الحدث الإرهابي	٢١
١٦٣	دور القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة أثناء وقوع الحدث الإرهابي	٢٢
١٦٦	دور القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة أثناء وقوع الحدث الإرهابي	٢٣
١٦٩	دور القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة بعد وقوع الحدث الإرهابي	٢٤
١٧١	دور القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة بعد وقوع الحدث الإرهابي	٢٥
١٧٣	التصور الأمثل لدور القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة في مواجهة الحدث الإرهابي	٢٦
١٧٦	التصور الأمثل لدور القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في مواجهة الحدث الإرهابي	٢٧

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	موضوعه	رقم الشكل
٤٣	نموذج تنظيم المصفوفة	-١
٨٩	مراحل مواجهة الأزمة	-٢

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	موضوعه	رقم الملحق
٢١٦	أسماء المحكمين ووظائفهم	-١
٢١٧	أداه الدراسة	-٢

# الفصل الأول مدخل الدراسة

## المقدمة

### تمهيد

تضطلع الأجهزة الأمنية بمسؤولية في غاية الأهمية؛ باعتبارها الجهات المسؤولة، عن تحقيق الأمن والاستقرار للمواطنين، وهي عندما تتحمل هذه المسؤولية فإن ذلك يزيد من أهمية القيادات الأمنية نحو تحمل مسؤولياتها فيما تقوم به من نشاطات مختلفة ومتداخلة ومتشابكة مكملة لبعضها.

وقد اهتم الباحثون بدراسة العوامل التي تؤدي إلى تفعيل دور القيادة في التأثير بأفكار الأفراد ومشاعرهم وتوجيه سلوكهم وتحويل الطاقات الكامنة لديهم إلى أنشطة وأفعال يستفاد منها [هاشم، ١٩٨٠، ص ٢٤٣]. وتوصلوا إلى أن تحقيق الأهداف في أي جهاز أمني مرهون بمبدأ فاعلية القيادة في التأثير في الأشخاص وتوجيه جهودهم وإشباع حاجتهم، وربطوا بين الأدوار الثلاثة التي يؤديها المدير بصفته قائداً ومنسقاً وموزعاً للمعلومات ومتخذاً للقرارات، وبين المهارات الأساسية الواجب توافرها في القيادة وهي المهارة الإنسانية؛ للتعامل مع الأفراد وقيادتهم والتأثير فيهم، والمهارة الفكرية لإدراك الظروف المحيطة بالعمل والتعامل معها، والمهارة الفنية لفهم متطلبات العمل والأسس العلمية والتطبيقية التي يستند إليها [السلمي، ١٩٩٩، ص ص ١٨-١٩].

وتزداد أهمية القيادات مع مطلع الألفية الثالثة التي تتشابك فيها المصالح وتتداخل فيها السياسات وتتسارع فيها التغيرات وتتفاعل فيها العوامل التي تزيد من احتمال تعرض المجتمعات إلى أزمة أو عدة أزمات تتطلب المواجهة وتعطي القيادات الأمنية دوراً بارزاً في مواجهتها، خاصة بعد أن أصبحت الأزمات في العصر الحديث جزءاً حتمياً من واقع الحياة البشرية ومن ثم يجب التفكير جدياً في كيفية التعايش معها بشكل فعال يؤدي إلى تقليل نتائجها السيئة وتعظيم نتائجها الإيجابية [الصباغ، ١٩٩٧، ص ٣].

والإرهاب أزمة من أخطر الأزمات التي يتعرض لها كثير من الدول أعضاء المجتمع الدولي ومن بينها أرض الحرمين الشريفين التي انطلق منها نور الهداية، وظهر فيها الإسلام، وانتشر في جميع أنحاء المعمورة فضلاً عن كونها قبلة المسلمين يفدون إليها من كل فج عميق؛ لأداء مناسك الحج والعمرة كما أنها تحتضن كثيراً من الناس الذين ينتمون إلى دول شتى و يفدون إليها من أجل العمل أو السياحة أو العلاج حيث تحرص السلطات على توفير الأمن والأمان لهم ومن هنا جاءت دراستي للحدث الإرهابي حتى تظل المملكة كما كانت وستكون البلد الآمن الذي دعا له نبي الله إبراهيم بالآمن واليمن والخير والبركات قال تعالى:

{ وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ اجْعَلْ هَذَا الْبَلَدَ آمِنًا } [سورة إبراهيم : ٣٥]

وتنطلق الدراسة من أن القيادة الأمنية يبرز دورها بصفة خاصة وقت حدوث خلل شديد بالأمن العام؛ يتمثل في ترويع المواطنين أو فقد الأرواح والممتلكات، وهنا يكمن دور القائد الأمني في إيجاد جهاز متخصص لجمع المعلومات عن النشاط الإرهابي الذي أصبح ضرورة من الضروريات لأي دولة تتعرض لهذه الظاهرة؛ إذ تعد المعلومات هي خط الدفاع الأول ضد المنظمات الإرهابية، ويعتمد نجاح جهاز المعلومات على التوفيق في تجنيد وزرع المرشدين بين العناصر الإرهابية، والتوصل إلى الترتيب الهيكلي لتلك الجماعات، ومعتقداتها السياسية، وشخصيات المنتميين إليها، ووسائلها في تجنيد العناصر الإرهابية، وأماكن التدريب، ومصادر التمويل، وأنواع التسليح [عز الدين، ١٩٨٧، ص ٣٩ - ٤٠].

فالتعامل مع الأزمة في الحدث الإرهابي يبدأ في الواقع قبل حدوث الأزمة وهو ما يطلق عليه مرحلة ما قبل الأزمة وتشهد هذه المرحلة عمليات تشكيل لجان إدارة الأزمة على المستويات المختلفة، وإجراء الدراسات عن الأخطار المحتملة، ثم وضع الخطط والخطط البديلة لمواجهة المواقف المحتملة.

وعند وقوع الحدث الإرهابي يبدأ تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً لمواجهة  
وتتولى القيادات الأمنية مهامها في احتواء الموقف وتأمينه ثم التفاوض مع  
الإرهابيين أو استخدام وحدات الاقتحام لإنهاء الموقف [عز الدين، - ١٩٩٠ -،  
ص ٧].

وقد طبق الباحث دراسته على:

قوات الطوارئ الخاصة؛ لأنها أكثر أجهزة الأمن العام مواجهة للحدث  
الإرهابي، وكذلك على قوات الأمن الخاصة؛ لوجود وحدة بها خاصة بمكافحة  
الإرهاب وهي وحدة الأمن والحماية.

#### أولاً : مشكلة الدراسة:

تتمثل الصعوبات التي تواجهها القيادات الأمنية في تعاملها أثناء حدوث  
عمل إرهابي في أنها مطالبة بسرعة التخطيط والإعداد للتفاعل الإيجابي مع  
أحداث يصعب التنبؤ بميقاتها وحجمها وأبعادها على نحو دقيق، كما أنها مطالبة  
بتحقيق نظام متناسق فعال لتخفيف حدة الآثار الضارة المترتبة على هذا العمل،  
مما يبرز دور القائد الأمني في مواجهته في ظل قلة الوقت والمعلومات وعدم  
دقتها.

فالعملية الإرهابية حدث مفاجئ وتلك إحدى أهم سمات النشاط الإرهابي  
الذي يعتمد في نجاح عملياته بنسبة ٩٠٪ على عنصر المفاجأة ولو افتقدت العملية  
الإرهابية هذا العنصر لأمكن إجهاضها بسهولة تامة. [عز الدين-١٩٩٠-ص ٤٠].

فالموقف الناجم عن عملية إرهابية يحتاج أكثر من غيره إلى أسلوب إدارة  
الأزمة حتى يمكن مواجهته، فعملية اقتحام مطار أو خطف طائرة أو عملية  
احتلال مبنى أو منشأة واحتجاز من فيها كرهائن أو التهديد بتفجير مبنى مزدحم أو  
مرفق حيوي وغير ذلك من عمليات إرهابية كلها تحتاج إلى فريق مدرب، عالي

الكفاءة، سريع التصرف ولديه تفويض وخطط عمليات ومصادر للمعلومات وخطط عمليات بديلة حتى يمكنه التعامل مع الحدث الإرهابي وإنهائه بأقل قدر من الخسائر.

وإذا كانت التجارب الماضية تحمل دروساً مستفادة فإن أهم هذه الدروس أن أجهزة الأمن غير المعدة لمواجهة الحدث الإرهابي تقع في معاناة شديدة عند المواجهة، وأن اللجان التي تتشكل في عجلة لكي تواجه تلك الأزمة دون إعداد سابق تتزايد احتمالات الخطأ لديها ، وعندما يكون محور هذا العمل مسألة حياة أو موت كما في حالات الخطف واحتجاز الرهائن فإن الخطأ أو الفشل يكون له آثار جسيمة [عز الدين، - ١٩٩٠ -، ص ص ٤٠-٤١].

ولعل نجاح القيادة الأمنية في مواجهة ما يعترضها من أحداث إرهابية يشعر المواطنين بالثقة في سلامة ما تقوم به من إجراءات كما أن فشلها يفقدهم تلك الثقة.

فعلی سبیل المثال: نجحت القيادة الأمنية في المملكة العربية السعودية في تحرير الرهائن والقبض على المختطفين في حادث اختطاف الطائرة الروسية عام ٢٠٠١م التي هبطت بمطار المدينة المنورة.

في حين نرى فشل القيادة الأمنية في معالجة أزمة الطائرة المصرية المختطفة عام ١٩٨٥م في قبرص حيث أدى التدخل إلى قتل أكثر الموجودين على متن الطائرة.

وتبرز مشكلة الدراسة بشكل واضح في الأعمال الإرهابية التي حدثت في الآونة الأخيرة في مجتمع المملكة العربية السعودية والتي أدت إلى قتل الأبرياء وترويع المواطنين .

وتوضح الجداول من (١ - ٤) العمليات الإرهابية المنفذة، والمحبطة، والخسائر البشرية من رجال الأمن والمواطنين والمقيمين، والقتلى والمصابين من



الفئة الضالة، من شهر محرم ١٤٢٤هـ إلى عام ١٤٢٥هـ [ وزارة الداخلية  
السعودية- ١٤٢٥ ص ١٢-١٣ ] .

### الجدول رقم (١)

#### عدد العمليات الإرهابية المنفذة

نوع الحادث	منطقة الرياض	منطقة مكة	المنطقة الشرقية
تفجير	٨	٢	-
اعتداء بإطلاق النار	٨	٣	١
اختطاف	١	-	-
المجموع	١٧	٥	١
المجموع العام ٢٣			

### الجدول رقم (٢)

#### عدد العمليات الإرهابية المحبطة من قبل الأجهزة الأمنية

الرياض	مكة	القصيم	تبوك	المدينة	عسير
٣٣	١٠	٩	١	١	١

### الجدول رقم (٣)

#### الخسائر البشرية بين رجال الأمن والمواطنين والمقيمين

الفئة	إصابة	استشهاد
رجال الأمن	٢١٣	٣٧
المدنيون (مواطن + مقيم)	٥٠٧	٩٠

### الجدول رقم (٤)

#### عدد القتلى والمصابين من الفئة الضالة

القتلى من الفئة الضالة	١١٢
المصابون من الفئة الضالة	٢٠
المجموع	١٣٢

في ضوء كل ذلك تم بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي؟

ثانياً : أهمية الدراسة:

يعد دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي من الأمور المهمة في الدولة الحديثة مما يحتم أن تكون هذه القيادات على قسط وافر من الكفاية والمهارة في اتخاذ القرارات السليمة وتنفيذها بأقل تكلفة ممكنة.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه في مواجهة الحدث الإرهابي، وما توفره القيادات الأمنية من خبرات علمية وموضوعية تمكن من التعامل بنجاح في مواجهة الحدث الإرهابي باستراتيجية مستمدة من الخبرات السابقة مما يساعد على تجنب تفاقم الحدث الإرهابي. ومما لا شك فيه أن القرارات الأمنية تحتاج إلى مهارات قيادية على مستوى عالٍ من الكفاية ، هذا بالإضافة إلى ما توفره للباحثين من خلفية نظرية وأساليب منهجية وخبرات ميدانية. كما يأمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة في النواحي التطبيقية التي تهم القيادات الأمنية في قوات الطوارئ الخاصة وقوات الأمن الخاصة؛ لتفادي أوجه القصور وتفعيل الجوانب الإيجابية في الأدوار التي تقوم بها أثناء مواجهة الحدث الإرهابي ومن ثم يرتقي الأداء إلى المستوى الذي يتوقعه المجتمع من القيادات الأمنية.

والأهمية العملية للدراسة تكشف عنها الحوادث الإرهابية التي داهمت في الآونة الأخيرة مجتمع المملكة العربية السعودية المسلم الأمن والصراع الدائر بين قوات المكافحة والجماعات الإرهابية يبرز دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي ويؤكد أن تفعيل هذا الدور كفيل بحماية أرض الحرمين الشريفين من خطر هذه الفئة الضالة المضلة.

ثالثاً : أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على دور القيادة الأمنية عند حدوث العمل الإرهابي.
- ٢- التعرف على المهارات القيادية الواجب توافرها في القيادات العليا والوسطى بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي.

- ٣- التعرف على الصفات القيادية الواجب توافرها في القيادات العليا والوسطى بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي.
- ٤- تحديد الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة قبل مواجهة الحدث الإرهابي.
- ٥- تحديد الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة أثناء مواجهة الحدث الإرهابي.
- ٦- تحديد الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة بعد وقوع الحدث الإرهابي.
- ٧- التوصل للتصور الأمثل لدور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي .

رابعاً : تساؤلات الدراسة:

تركز هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ١- ما دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي؟ ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:
- ٢- ما هي المهارات القيادية الواجب توافرها في القيادات العليا والوسطى بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي؟
- ٣- ما هي الصفات القيادية الواجب توافرها في القيادات العليا والوسطى بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي؟
- ٤- ما هي الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة قبل مواجهة الحدث الإرهابي؟

- ٥- ما هي الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة أثناء مواجهة الحدث الإرهابي.
- ٦- ما هي الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة بعد وقوع الحدث الإرهابي.
- ٧- ما هو التصور الأمثل لدور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي؟

خامساً : مفاهيم ومصطلحات البحث:

١ /٥ - الدور:

يتطلب وصفاً واضحاً للسلوك الذي يجب أن يقوم به الفرد بينما يرى (كوفي) أن الدور (مجموعة من الأنشطة السلوكية التي تحقق ما هو متوقع من الفرد في مواقف معينة) [Coffey, et al, ١٩٨٢, p. ٢٧٢]. وإذا نظرنا من زاوية البناء الاجتماعي وجدنا أن الدور وضع اجتماعي ترتبط به مجموعة من الخصائص الشخصية، ومجموعة من ضروب النشاط التي يعزو إليها القائم بها والمجتمع معاً قيمة معينة.

أما إذا نظرنا من زاوية التفاعل الاجتماعي فالدور سياق مؤلف من مجموعة من الأفعال المكتسبة يؤديها شخص في موقف تفاعل اجتماعي.

ولا بد من التفرقة بين مجموعة الخدمات التي يضطلع بها (الدور) في الجماعة وبين ما يقوم وراء هذا الدور من دوافع معينة لدى القائم به والمهم من وجهة نظر الجماعة هو (مجموعة الخدمات) والمهم من وجهة نظر الفرد هو الدوافع، وكيف أنها تجد ما يرضيها من خلال دوره.

ويعتمد دور الفرد في الجماعة على أدوار الآخرين فيها بحيث نجده يتغير تبعاً لحدوث أي تغيير فيها [مدكور -١٩٧٥- ص٢٦٧].

ويعرفه الدكتور / محمد بن عبد الله البرعي. والدكتور / محمد بن إبراهيم التويجري . " بأنه وصف محدد اجتماعياً للتصرف في مركز معين".  
[البرعي، التويجري ، ١٩٩٣، ص ٢٩١].

وقد قسم (منتزبرغ) الأدوار الإدارية إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

١- مجموعة العلاقات الشخصية: وتشمل دور الرئيس السوري، والقائد، وضابط الاتصال.

٢- مجموعة المعلومات: وتشمل دور المرشد، وموصل المعلومات، والمتحدث الرسمي.

٣- مجموعة اتخاذ القرار: وتشمل المفاوض، ومخصص الموارد، والمبادر ومنقذ الموقف [البرعي، التويجري، ١٩٩٣، ص ٢٩١].

وعرفه الدكتور/ رشدي فكار بأنه "مجموعة الحقوق والواجبات المتداخلة سواء كانت صريحة أم ضمنية والمشكلة لسلوك الفرد بناء على وضعه في المجتمع ومن ثم فالدور أساساً لا يمكن تصوره بدون وضع"  
[فكار - ١٩٨٠ - ص ٢٢٤].

ويقصد بالدور في هذه الدراسة مجموعة المهام والمسؤوليات التي تقوم بها القيادات الأمنية قبل وقوع الحدث الإرهابي وأثناءه وبعده.

٢ / ٥ - الأمن :

يعد مفهوم الأمن من المفاهيم الشائعة التداول والاستخدام ومع ذلك فإنها تتسم علمياً بالغموض وعدم التحديد؛ ذلك لأن مفهوم الأمن يعد غامضاً حيث تتعدد معانيه، ويعتبر غير محدد حيث تتباين أنماطه ودرجة شموله .

والأمن لغة: هو نقيض الخوف ومن ثم هو شعور بالأمان والطمأنينة وإحساس بأن حياة الإنسان ومصالحه وكذلك مصالح وطنه وجماعته وأسرته مصونة ومحمية.

والأمن في أساسه السيكولوجي شعور بالهدوء والطمأنينة وبعد عن القلق والاضطراب وهو شعور ضروري لحياة الفرد والمجتمع ومن أهم أسباب اطمئنان الفرد على نفسه وماله وثقته باحترام حقوقه وإحساسه بالعطف والمودة ممن يحيطون به [مدكور - ١٩٧٥ - ص ٦٦].

ولا يقتصر مفهوم الأمن بالنسبة للإنسان على تأمين مطالبه المادية فقط وإنما يمتد ليشمل احتياجاته المعنوية والأدبية والاجتماعية والإنسانية وقد ورد لفظ الأمن في العديد من الآيات القرآنية الكريمة، منها سورة النساء وسورة الأنعام وسورة يوسف وسورة النور وسورة سبأ وسورة الفتح وكذلك في سورة قريش فيقول سبحانه وتعالى: (الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف) [عجوة - ١٤١٠ هـ - ص ص ٨٣-٨٦].

ويُعرف حسن عبيد الأمن بأنه "مجموعة الإجراءات الملائمة للوسائل الاقتصادية والعسكرية والسياسية والاجتماعية التي تمكن في النهاية من تحقيق الإستراتيجية الأمنية في أي مجتمع إنساني، وعليه فالأمن هو أساس كل حركة دافعة للتطور" [السعدان - ١٩٩٨ م - ص ١٨].

كما يُعرف بأنه "الحالة التي تتوفر حين لا يقع في البلد إخلال بالقانون إما في صورة جرائم معاقب عليها. وإما في صورة نشاط خطر يدعو إلى اتخاذ تدابير في تدبير الوقاية والأمن لمنع هذا النشاط الخطر من أن يترجم إلى جريمة من الجرائم" [السواط - ١٩٩١ - ص ص ٣٩-٤٠].

ويقصد بالأمن في هذه الدراسة مجموعة الإجراءات التي تقوم بها القيادات الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة؛ وذلك لمواجهة الحدث

الإرهابي والحد من آثاره السلبية وجعل المواطنين يشعرون بالثقة والاطمئنان في تلك الإجراءات.

### ٣ / ٥ - القيادة الأمنية:

هي نمط من القيادة يختص بالجانب الأمني، ورغم خصوصيتها إلا أنها تشترك مع القيادة الإدارية في كثير من الخصائص منها: وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين، وقائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم، وهدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه [النمر وآخرون، ١٩٩٧، ص ٣١٤].

ويعرف ليكرت القيادة على أنها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة" [النمر وآخرون، ١٩٩٧، ص ٣١٤].

ويعرف ماهر القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرون مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي، وأن هذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية وهو ما يطلق عليه بالقائد" [ماهر، ١٩٩٥، ص ٣٠٦].

ويعرفها الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا "إنها تتمثل في القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" [درويش وتكلا، ١٩٨٠، ص ٤].

وتعرف القيادة بأنها "فن التأثير في السلوك الإنساني بغية تحقيق مهمة بالأسلوب الذي يرغبه القائد" [القصير - ١٩٩٩ - ص ٦٣].



ويرى الباحث أن القيادة هي ما ذهب إليه الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكلا والتي تتمثل في القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

#### ٤ / ٥ — القائد الأمني :

القائد الأمني هو القائد القادر على السيطرة على المواقف الأمنية المختلفة من خلال الإدراك الجيد لأبعادها ومواجهتها بالقدر المناسب في ضوء خبرته السابقة وقدرته على الاتصال بأطراف الموقف [خليل- د. ت] والقائد الأمني هو القائد الذي يتمتع بقدرة على التأثير في سلوكيات الجماعة التي يقودها وتوجيههم بطريقة فعالة تضمن طاعتها وولاءها له لتحقيق أهداف المنظمة الأمنية [النمر وآخرون - ١٩٩٤ - ص ٣١٧].

ويرى الباحث أن القائد الأمني هو مسئول أمني يتميز بصفات قيادية ومهارات تميزه عن غيره من القادة الآخرين ، مما يجعله يتولى قيادة المجموعة بكفاءة واقتدار والوصول بها إلى الهدف المنشود وهو مواجهة الحدث الإرهابي والسيطرة عليه وتقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن.

#### ٥ / ٥ — الإرهاب:

يعرفه الدكتور أحمد جلال عز الدين بأنه "إستراتيجية الاستخدام المنظم للعنف المتصل الذي يثار من خلال حملة من أعمال القتل والاغتيال وزرع المتفجرات واختطاف الطائرات واحتجاز الرهائن، أو التهديد أو القيام بأفعال مشابهة بقصد خلق حالة من الرعب العام الذي يهدف إلى تحقيق مطالب سياسية" [عز الدين، ١٩٨٧، ص ٦].

ويعرف ديفيد الإرهاب بأنه "كل عمل عنف مسلح يرتكب بغرض سياسي أو اجتماعي أو فلسفي أو أيديولوجي أو ديني ينتهك المبادئ المستقرة للقانون الإنساني التي تحرم استخدام وسائل قاسية أو بربرية أو مهاجمة أهداف بريئة دون أن يكون لذلك ضرورة عسكرية". [الغنام - ١٩٩٦ - ص ٤].

وعرفه الدكتور محمد فتحي عيد بأنه "عمل غير مشروع من أعمال العنف يهدف إلى بث الرعب والفرع داخل مجتمع ما أو شريحة منه بقصد تحقيق هدف سياسي، ولا يعد إرهاباً الكفاح المسلح للشعوب الخاضعة للاحتلال الأجنبي من أجل تحرير أراضيها المحتلة والحصول على حقها في تقرير مصيرها واستقلالها وفقاً لميثاق وقرارات الأمم المتحدة التي تحرم إيذاء الأبرياء" [عيد، ١٩٩٩، ص ١٤١].

وتعرفه الاتفاقية العربية لمكافحة الإرهاب لعام ١٩٩٨ على النحو التالي:

"كل فعل من أفعال العنف أو التهديد به أياً كانت بواعثه أو أغراضه يقع تنفيذاً لمشروع إجرامي فردي أو جماعي ويهدف إلى إلقاء الرعب بين الناس أو ترويعهم بإيذائهم أو تعريض حياتهم أو حريتهم أو أمنهم للخطر أو إلحاق الضرر بالبيئة أو بأحد المرافق أو الأملاك العامة أو الخاصة أو امتلاكها أو الاستيلاء عليها أو تعريض أحد الموارد الوطنية للخطر" [عيد، ١٩٩٩، ص ١٨٥ - ١٨٦].

ويرى الباحث أن الإرهاب هو ما ذهب إليه الدكتور محمد فتحي عيد والذي يتمثل بأنه: عمل غير مشروع من أعمال العنف يهدف إلى بث الرعب والفرع داخل مجتمع ما أو شريحة منه بقصد تحقيق هدف سياسي، ولا يعد إرهاباً الكفاح المسلح للشعوب الخاضعة للاحتلال الأجنبي من أجل تحرير أراضيها المحتلة والحصول على حقها في تقرير مصيرها واستقلالها وفقاً لميثاق وقرارات الأمم المتحدة التي تحرم إيذاء الأبرياء.

## ٦ / ٥ - الحدث الإرهابي:

هو " حدث مفاجئ يهدد المصلحة الوطنية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة " [عز الدين، ١٩٩٠م، ص٢٣].

## ٧ / ٥ - المهارات :

هي " الحصيلة التي تتوفر لدى الشخص من مجموعة معارفه وخبراته التي تعينه في النهاية على حسن القيام بدوره في مجال تخصصه لذلك فهي خليط متكامل من معطيات متنوعة وقدرات متعددة يكتسبها الشخص ويتعلمها من تأهيله العلمي وممارسته العملية" [ ضياء الدين - ١٩٩٦ - ص٥].

وتُعرف المهارة "بالقدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت". [كنعان - ١٩٨٢ - ص٢٥١].

وتُعرف أيضاً " بالجدارة المتعلقة بمهام عمل معين" . [البرعي والتويجري - ١٩٩٣ - ص٣٠٦].

والمهارة من المفاهيم التي تتسم بالغموض والمراوغة ويتم تعريفها عادة في عبارات (تقنية) استناداً إلى مزيج من الخبرة المكتسبة في حصيلة من الأفعال أو الأنشطة، بجانب القدرة الذهنية على تطبيق هذه الأفعال بفعالية وبراعة. [الهوري ومصلوح - ١٩٩٤ - ص٦٤٨].

ويرى الباحث أن المهارة هي ما ذهب إليه الدكتور ضياء الدين والتي تتمثل في الحصيلة التي تتوفر لدى الشخص من مجموعة معارفه وخبراته والتي تعينه في النهاية على حسن القيام بدوره في مجال تخصصه لذلك فهي خليط

متكامل من معطيات متنوعة وقدرات متعددة يكتسبها الشخص ويتعلمها من تأهيله العلمي وممارسته العملية.

#### ٨ / ٥ - الصفات :

هي استدلالات مستمدة من ملاحظة أفعال الأشخاص . والصفة تعني : الحالة التي يكون عليها الشيء. [ابن منظور، ج ٣، ص ٩٣٦].

وتُعرف الصفة بأنها " خاصة عامة ودائمة يتصف بها الشخص وتبرز مجموعة محددة من أنماط السلوك التي تترابط معاً في قالب واحد متكرر عبر الزمن " [الهوري ومصلوحي - ١٩٩٤ - ص ٧٢٧].

وتُعرف بأنها " خصلة مميزة مستقرة في الشخصية ونحن لا نشاهدها ولكننا نستنتجها من مشاهدتنا مظاهر سلوكية. ونتنبأ على أساسها بأن سلوك الفرد في المستقبل القريب سيمضي في اتجاه معين". [مذكور - ١٩٧٥ - ص ٣٢٠].

ويرى الباحث أن الصفة هي ما ذهب إليه الدكتور الهوري والدكتور سعد مصلوحي والتي تتمثل في أنها خاصة عامة ودائمة يتصف بها الشخص وتبرز مجموعة محددة من أنماط السلوك التي تترابط معاً في قالب واحد متكرر عبر الزمن.

#### ٩ / ٥ - قوات الأمن الخاصة:

هي إحدى قطاعات قوى الأمن الداخلي بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية وترتبط مباشرة بصاحب السمو الملكي مساعد وزير الداخلية للشؤون الأمنية.

وتتولى قوات الأمن الخاصة العمليات الأمنية الفورية لحفظ الأمن الداخلي ومكافحة الإرهاب ومواجهة الأزمات الأمنية سواء منفردة أو بالاشتراك مع قوات أخرى [وزارة الداخلية، ١٤٢٠هـ].

#### ١٠ / ٥ - قوات الطوارئ الخاصة:

هي جهاز مسؤول عن حفظ الأمن والنظام عند حدوث أي أحداث لا قدر الله قد ينتج عنها الإخلال بالأمن وهي من أجهزة الأمن العام ويرتبط قائدها بمدير الأمن العام مباشرة وتقوم على فض الشغب والمظاهرات وحفظ الأمن في المناسبات المهمة.

#### ١١ / ٥ - القيادة العليا :

وتشمل رتبتي ( لواء - عميد ) وتقابل أكثر من ( ٢٥ ) سنة خبرة وهذا المستوى يتضمن الوظائف الرئيسية التي تتضمن وضع السياسات العامة للأجهزة الأمنية واتخاذ القرارات الأساسية. [عبد الباقي وحنفي - ١٩٨٨ - ص ص ٢٦٦ - ٢٦٧]

#### ١٢ / ٥ - القيادة الوسطى :

وتشمل الرتب التالية (عقيد - مقدم - رائد) وتقابل أكثر من عشر سنوات خبرة . وهو المستوى القيادي الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ويصل إلى مستوى أقل من مستوى القيادات العليا [العماني - ١٩٩٣ - ص ١٦] وترجع أهمية هذا المستوى إلى كونه يقوم بإدارة عدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينها إضافة إلى تحقيق الاتصال بين كبار القادة والمستويات، بالإضافة إلى ترشيح بعض أفرادها لشغل الوظائف الإدارية العليا [عبد الباقي وحنفي - ١٩٨٨ ص ص ٢٦٦-٢٦٧].

الفصل الثاني  
الإطار النظري  
والدراسات السابقة

## أولاً: الإطار النظري

تمهيد:

حظيت دراسة الإرهاب والقيادة باهتمام الباحثين، مما ترتب عليه ظهور كثير من الأبحاث والمقالات والمؤتمرات العلمية.

وقد اعتمد الباحث في إعداد الإطار النظري على المؤلفات المختلفة في علم الإدارة، والقيادة الإدارية، والإرهاب.

وتضمن الإطار النظري أربعة أبعاد تغطي جوانب الدراسة المختلفة وكل بعد ينقسم إلى عدد من العناصر. وهذه الأبعاد هي: القيادة، والإرهاب، والحدث الإرهابي، ومواجهة الحدث الإرهابي.

### ١ - القيادة:

تعد القيادة من المواضيع الخصبة والحيوية في الفكر الإنساني ولا يمكن لأحد أن ينكر أهميتها لنجاح أي مجموعة إنسانية في تحقيق أهدافها ، فالقيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف إلى غير ذلك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضرورات الحياة وقد قال الله عز وجل: { ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض }. [سورة البقرة : ٢٥١]

فالقيادة بالغة الأهمية، وهي تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي الوقت نفسه الملتزمة بالنظم [العدلوني - ٢٠٠٠م - ص ٢٠].

وسيتناول الباحث في هذا البعد من الإطار النظري القيادة من حيث مفهومها، وعناصرها، ونظرياتها، وأنماطها، والمهارات القيادية، والصفات القيادية، ونبذة عن قوات الطوارئ الخاصة، وقوات الأمن الخاصة.

### ١ - مفهوم القيادة:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء أكانوا علماء أم قادة  
ظهروا في التاريخ. لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل  
بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة تتأثر  
بالخبرة الشخصية، وتباين المواقف، وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على  
التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين.

فالقيادة هي "العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة"  
[كلالده- ٢٠٠٢م - ص ص ١٧-١٩].

وقد أشار كاتس وكان إلى أن القيادة تظهر في المؤلفات على ثلاث صور  
أو معان: نتيجة للمنصب أو الوظيفة التي يشغلها الفرد، أو نتيجة لصفاته  
الشخصية، أو نتيجة لمجموعة من السلوك [ياغي- ١٩٨٧م - ص ١٢٢].

ويعرفها حسن على أنها "القدرة على التأثير في الآخرين؛ لتحقيق الأهداف  
المشتركة لقيادة عملية التواصل بين القائد ومرؤوسيه لكي يتبادلوا  
الاتجاهات والمعارف ويتعاونوا على إنجاز المهام الموكلة إليهم"  
[حسن - ١٩٩٤ - ص ٥].

وعرفها منصور بأنها "القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما  
ترغب القيادة في تحقيقه". [منصور- ١٩٩٩م - ص ٢١١].

ويتضح أن هذا التعريف ينطوي على بعدين هما:

- ١- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أدائه.
  - ٢- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.
- ومع ذلك نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين فلا يمكن لأي شخص أن يكون  
قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغب ، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك  
إلا إذا أدرك وشعر تابعوه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع حاجتهم وبذلك نجد أن



القائد يجب أن تكون لديه المقدرة وفي نفس الوقت لا بد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين [منصور - ١٩٩٩م - ص ٢١١].

ويعرفها المعلمي على أنها " الفن الذي يستطيع به القائد أن يجعل كل فرد في المجموعة التي يقودها يبذل أعلى مستوى من الجهد هو قادر عليه وأن ينسق هذه الجهود ويوجهها إلى الهدف المطلوب للحصول على أحسن النتائج بأقل جهد وأوفر نفقة " [المعلمي - ١٩٩٦م - ص ٤].

وهي "عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة" [الطريقي - د. ت - ص ٧].

وينظر للقيادة تماماً كما ينظر لمفهوم القوة والسلطة باعتبار أنها عملية متعلقة بالتأثير على نشاطات الجماعة ويتفق مفهوم القيادة مع مفهوم السلطة في جانب أساسي يتمثل في أن التابع يرى في كلا المفهومين شرعية محاولات التأثير عليه إلا أن مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم السلطة في أن القائد والتابع يسعيان دائماً إلى هدف مشترك [فقيري - ١٩٨٥م - ص ١٤].

وتُعرف بأنها "عملية تأثير إيجابي يقوم به شخص ما نحو أشخاص بعينهم من أجل تحقيق هدف مشترك". [العنزي - ١٤١٥هـ - ص ٨٢].

والقيادة من وجهة نظر علماء النفس تقوم على أننا أفراد نعيش معظم فترة حياتنا في ظل تبعية من جانب الفرد وإشراف من غيره فالفرد خلال طفولته يعتمد كلياً على والديه يتلقى منهم العون والتوجيه وفي مرحلة دراسته يخضع لإشراف وتوجيه مدرسيه ثم عندما ينتقل إلى حياة العمل يخضع لتوجيه رؤسائه ومن وجهة نظر علماء الاجتماع هي ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين [كنعان - ١٩٩٥م ص ص ٨٨-٨٩].

ويرى Bubshait & Windium أن القيادة تعني: "التفاف أعضاء الجماعة حول شخص بارز وعلى ذلك يعد الشخص الذي يستطيع استيعاب تصرفات كل فرد من الجماعة قائد, فهو يستطيع قيادة الجماعة نحو أهدافها" [Bubshait & Windium ,١٩٩٨.P.٣] .

ويعرفانها Zaltman & Wedncon بأنها: " القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق أحد الأهداف". [Zaltman & Wedncon ,١٩٧٧.P.٦٢]

ويرى الباحث أن التعريف الأنسب للقيادة هو ما ذهب إليه الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكلا أنها تتمثل في القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

وقد أخذ الباحث بهذا التعريف بسبب شموله لجميع عناصر القيادة .

## ١ - ٢ عناصر القيادة:

يرى علماء القيادة ضرورة توفر ثلاثة عناصر أساسية للقيادة هي:

- ١- وجود جماعة من الناس.
- ٢- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
- ٣- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه.

## ١ - ٢ - ١ العنصر الأول:

يتطلب وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

فلا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون مجموعة ولا يتصور وجود قائد بدون أتباع ويرتبط بوجود المجموعة عنصر مهم هو اشتراكهم في عمل واحد وسعيهم لهدف مشترك. [النمر وآخرون - ١٩٩١م - ص ٣١٦].

## ١ - ٢ - ٢ العنصر الثاني:

يتطلب وجود قائد بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.

وعملية التأثير المقصودة في القيادة لا تتم في فراغ وإنما لا بد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر. وتتم عن طريق نشاط إيجابي يمارسه من يتولى عملية التأثير وهو القائد.

وتتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة فقد يكون التأثير عن طريق الثواب الذي يتمثل بما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد المبذول. وقد تكون وسيلة القائد للتأثير استخدامه لمثيرات متعددة في تنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية.

## ١ - ٢ - ٣ العنصر الثالث:

تحقيق الأهداف المرغوبة.

أفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام جماعتهم [النمر وآخرون، ١٩٩١م، ص ٣١٧].

وتحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال قيام القائد بإشباع حاجات أفراد الجماعة ويبرز دور القائد في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم لنشاطاتها الخاصة وأن رغبة الجماعة وميلها إلى الانقياد لهذا القائد نابع من قناعتها بأنه سيعمل على زيادة إشباعه لحاجاتها [ كنعان - ١٩٩٥ ص ٩٥ ] .

وتقدم لنا " ماري فوليت " من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء " الذي يقوم على ثلاث طرق يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف الجماعة التي يقودها وهذه الطرق هي : -  
الأولى : أن تغطي أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر .  
الثانية : قيام القائد باستخدام أسلوب المساومة في تحقيق الأهداف .

الثالثة : تحليل القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها ، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه .  
[ كنعان - ٢٠٠٢ - ص ص ٩٤ - ٩٥ ]

ويرى الباحث أن التعارض الذي يحل بالطريقة الأخيرة هو العمل البناء أفضل مما لو حل بالطريقتين السابقتين ، لأن الجماعة يحصلون من خلال هذه الطريقة على ما يرضيهم ، وبذلك يتمكن القائد من مواجهة مشكلة التعارض بين الأهداف ، ويضمن الحصول على تعاون الجماعة فيما بينها ، وتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة .

### ١ - ٣ نظريات القيادة:

تعددت محاولات الباحثين في تفسير ماهية القيادة وخصائصها، وتجسدت محاولاتهم في التوصل إلى عدد من النظريات. وسيعرض الباحث فيما يلي أربعة من تلك النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة.

### ١ - ٣ - ١ نظرية السمات:

تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته والتي تجعل منه قائداً عليها فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة. [النمر وآخرون ١٩٩١م، ص ٣١٩].

ويقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً ناجحاً [كنعان - ١٩٨٢م - ص ٢٥٥].

ولقد دلت البحوث النفسية التي أجريت على الأطفال على أن القادة من الأطفال كانوا ينفردون بصفات جسمية وعقلية واجتماعية ونفسية دون غيرهم فالأطفال القادة كانوا أكثر طولاً وأكبر حجماً وأصح بدناً وأحسن مظهراً وأكثر ذكاءً من باقي أفراد الجماعة كذلك كانوا أكثر ثقة بأنفسهم ولديهم عزيمة قوية كما أنهم كانوا أقدر على المبادأة والمثابرة. [العيسوي - ١٩٩٩م - ص ١٨٩].

فهذه النظرية ركزت على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمه وطباعه التي يتميز بها في الحياة والتي يعتقد أنها تصنع القيادة الناجحة. وتم تصنيف هذه المعايير الستة بمجموعة رئيسية هي:

[الجبوسي وجاد الله - ٢٠٠٠م - ص ص ١٣٦-١٣٧].

١- الخصائص الفيزيولوجية ( المادية) الجسمية: تشتمل هذه الخصائص على العمر، الطول، الوزن، وهذه الخصائص لها التأثير في الآخرين، ولكن ليس في كل الأحوال والمواقف.

٢- الخلفيات الاجتماعية: للتعرف على العوامل الاجتماعية ومدى تأثيرها في سلوك القيادي، وهذه العوامل مثل التعليم، الحالة الاجتماعية.

- ٣- الذكاء: عبارة عن القدرة على البت في الأمور بحكمة ودقة في استيعاب المشكلات والمؤثرات المحيطة. والقدرة على اتخاذ القرارات والتزود بالمعلومات والقدرة على الخطابة.
  - ٤- الشخصية: ولها التأثير في مقدرة القائد على القيادة. فالمدير الناجح يمتاز بسمات مثل اليقظة، الثقة بالنفس، والاعتماد عليها.
  - ٥- المهمات ذات العلاقة بالخصائص: وتشمل المسؤوليات، والقدرة على تحملها، التوجيه الذاتي، وتوجيه المهام التي يمارسها.
  - ٦- الخصائص والصفات الاجتماعية: القائد الناجح يمتاز بنشاطه الدائم وتعاونه ومشاركته في نشاطات عديدة ومتنوعة، كما يمتاز بقدرته على التفاعل مع العديد من الأفراد.
- ويرى بعض الباحثين أن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة ما يلي: [ منصور - ١٩٩٩ م - ص ص ٢١٢-٢١٣ ].

- ١- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد.
- ٢- القدرة على الاتصال.
- ٣- القدرة على الإقناع.
- ٤- غرس الثقة في الآخرين.
- ٥- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين.
- ٦- القدرة على اتخاذ القرارات.

ويتبنى الباحث رأي "الجوسي وجادالله" في أن الخصائص الشخصية للقائد وقيمه وطباعه التي يتميز بها في الحياة هي التي تصنع القيادة الناجحة. فهذا الرأي شامل لخصائص القائد الوراثية (كالعمر والطول والذكاء) وخصائصه المكتسبة (كالتعليم، الحالة الاجتماعية، تحمل المسؤولية، والتعاون مع

المرووسين)، بعكس مذكروه "منصور" بأن القيادة الناجحة تقوم فقط على الخصائص والسمات الشخصية للقائد.

وتعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات وهي: أنها أهملت دور المرووسين في نجاح عملية القيادة، حيث أثبتت بعض هذه الدراسات أن للمرووسين دوراً مهماً في نجاح القيادة [عباس وبركات - ٢٠٠١ - ص ١٨٣].

هذا بالإضافة إلى صعوبة توافر كل هذه الصفات في شخص واحد [النمر وآخرون - ١٩٩١ - ص ٣٢٣].

وعدم كفاية أساليب قياس الشخصية القيادية التي استخدمتها هذه الدراسات، وأنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات، كما أن الجماعات التي شملتها هذه الدراسات تختلف عن بعضها البعض بشكل ملحوظ، كما يؤخذ عليها عدم واقعيته وإهمالها الطبيعة الموقفية للقيادة.

[كنعان - ٢٠٠٢ - ص ص ٣٤٠-٣٤٦].

### ١ - ٣ - ٢ نظرية الرجل العظيم:

يعد فرانسيس جالتون من أهم أنصار نظرية الرجل العظيم وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية التي تؤيد صحة هذه النظرية. من حيث تأثير الخصائص الوراثية على القيادة [أبو الفضل - ١٩٩٦ - ، ص ١٦].

تقول هذه النظرية: إن التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة [العيسوي - ١٩٩٩ م - ص ١٨٩].

كما أن الأحداث العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة ويرثون مجموعة من الخصائص المرغوبة، وأن الأفراد الذين يتمتعون بالصفات القيادية عددهم محدود غير أن هؤلاء القادة يكونون ناجحين في جميع المواقف.

[stogdill, ١٩٧٤. p.١٥٤].

وقد تأثر أنصار هذه النظرية بأسطورة القائد البطل، وتربط هذه الأسطورة بين النجاح في القيادة وبين وجود قوى خارقة يهبها الله للقائد [حسين – ١٩٩٩ - ص٢٢٧].

وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها "نظرية الرجل العظيم" انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، واستمدت منها مغزاها وحقيقتها وأسهمت في صياغة هذه النظرية. [كنعان – ٢٠٠٢ - ص٣١٠].

### ١ - ٣ - ٣ نظرية الموقف:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. [كنعان – ١٩٩٥ - ص٣٥٣].

فنظرية الموقف تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة؛ لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط وإنما تربطها بالمواقف الإدارية على أساس أن هذه المواقف هي التي تحدد السمات التي تعمل على تقوية شخصية ومركز القائد [اللوزي - ٢٠٠٠م - ص ١٠٠].

وهذه النظرية تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها حيث إن بروز القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجة عنه وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها وتطمسها [العيسوي - ١٩٩٩م - ص ١٩١].

ويرى أنصار هذه النظرية أن سمات القيادة تختلف باختلاف مستوى القيادة فسمات القيادة العليا تختلف عن سمات القيادة المتوسطة وكذلك عن سمات القيادة الدنيا أو سمات القيادة المباشرة.



وكذلك تختلف السمات المطلوبة في القائد باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم على إدارته، فسمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد العسكري وكذلك عن سمات القائد الإداري. [شيحا - ١٩٩٣ - ص ٣١٩].

ولقد كان لعالم الإدارة فيدلر الفضل في تطوير هذه النظرية. [عباس وبركات ٢٠٠١ - ص ١٨٤].

ويؤخذ على هذه النظرية عدم اتفاق الكتاب والباحثين حول عناصر الموقف الذي يمكن على ضوئه تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم [النمر وآخرون - ١٩٩١ - ص ٣٢٤].

كما أنه ليس هناك اتفاق بين القائمين بها حول أنماط السلوك القيادي ففي حين قسم بعضهم مثل " Gelembiewski " السلوك القيادي إلى ثلاثة أنماط أساسية هي: الأتوقراطي، والديمقراطي، وغير الموجه (أو الحر) . قسم البعض الآخر مثل " Fiedler " السلوك القيادي إلى نمطين: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. [كنعان - ١٩٩٥ - ص ٣٧١].

### ١ - ٣ - ٤ النظرية التفاعلية:

تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودة . فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، وتربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم [كنعان - ١٩٩٥ - ص ٣٧٤].

فهي تركز في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمات وقد أسهمت هذه النظرية إسهاماً فعالاً في تحديد خصائص القيادة الإدارية

وكان لها دور إيجابي في رسم منهج سلوكي إداري جيد يساعد على تحقيق الأهداف. [اللوزي - ٢٠٠٠م - ص ١٠١].

فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد في موقف معين كالذكاء، وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات فهي ضرورية لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات [النمر وآخرون - ١٩٩١م - ص ٣٢٥].

وتركز النظرية التفاعلية على المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها [follett, ١٩٦٠, p. ٢٤٩].

وبعد استعراض النظريات السابقة يتضح مدى اختلافها في تفسيرها لظاهرة القيادة، كما أن الانتقادات التي وجهت إلى تلك النظريات لم تثبت خطأ إحداها، وإنما لكل نظرية من تلك النظريات إيجابياتها وسلبياتها وهذا يدل على أن القيادة ظاهرة معقدة يصعب تفسيرها.

#### ٤ - ١ الأنماط القيادية:

تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة حول ماهية هذه العلاقة وهل هي علاقة تسلط أو سيطرة، أم هي علاقة تعاطف ومودة؛ لذلك ظهرت أنماط متعددة للقيادة الإدارية وهي على النحو التالي:

#### ١ - ٤ - ١ القيادة التسلطية ( الأوتوقراطية):

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل فلا يفوض سلطاته حتى البسيطة

منها، بل يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته [النمر وآخرون- ١٩٩١- ص ٣٢٧].

وهنا يحجم القائد عن أن يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره. وهذا يعني أن القائد وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ويختار أحدها وبعد ذلك يقوم بإبلاغ القرار إلى مرؤوسيه لتنفيذه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في صنعه. [ياغي - ١٩٨٧م - ص ١٢٦].

وأهداف الجماعة في ظل هذا النظام لا تكون واضحة في أذهانهم فالقائد يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء جماعته [العيسوي - ١٩٩٩م - ص ١٨٣].

وفي هذا النوع من القيادة نجد أن علاقات التنظيم قد بنيت على أساس شخصي خالص فلا تمارس سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً على أساس موضوعي. [شيحا - ١٩٩٣م - ص ٣١٤].

ويميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من أنماط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي [كنعان - ٢٠٠٢ - ص ص ١٥٥ - ١٦٢].

- ١- القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم : وهو الذي يقوم بتركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده. ويصدر أوامره وتعليماته على مرؤوسيه ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها.
- ٢- القائد الأوتوقراطي الخير: وهو من النوع الرقيق في تعامله مع مرؤوسيه يُعرف برضاه حينما يقوم مرؤوسوه بعملهم ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه وهو يحاول إقناعهم بقبول القرار وإذا لم يتم القبول لجأ إلى الإكراه.
- ٣- القائد الأوتوقراطي اللبق: وهو الذي يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه اتخاذ القرار دون أن يشركهم فعلاً، فهو يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية لإنجاز العمل.

ويوجه لهذا النمط من القيادة الكثير من الانتقادات منها: [كنعان - ٢٠٠٢ - ص ص ١٧٠ - ١٧٦].

- ١ - الآثار السلبية التي تعوق إنجاز العمل.
- ٢ - السلوك العدواني للموظف ويتمثل في: روح التخريب ، والسلبية، وتعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، والتهديد بالتوقف عن العمل، والاعتداء على الرئيس.
- ٣ - ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي.
- ٤ - انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

## ١ - ٤ - ٢ القيادة الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال جماعة التنظيم [النمر وآخرون - ١٩٩١م - ص ٣٢٨].

ويسعى القائد إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء [العيسوي - ١٩٩٩م - ص ١٨٣].

ومن أهم سمات القائد الديمقراطي أنه يعتبر منسقاً لأعضاء منظمته ويعطي لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومواقفهم، وأنه يعتبر الممثل لهم والأمين على مصالحهم أمام المستويات الإدارية العليا [شيحا - ١٩٩٣ - ص ٣١٤].

فالقيادة الديمقراطية تعمل على التوازن وإشباع الحاجات لكل من القائد والمرؤوسين حيث إنها تتسم بالاحترام المتبادل بين الطرفين [الجبوسي وجاد الله - ٢٠٠٠م - ص ١٣٥].

ويرى ياغي أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي التي تبين درجات المشاركة في اتخاذ القرارات هي: [ياغي - ١٩٨٧م - ص ١٣٠].

- ١- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرارات قبل اتخاذها.
- ٢- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد القائد فيه المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ثم يفوض مرؤوسيه ضمن هذه الحدود.
- ٣- نموذج القائد الديمقراطي الذي يهتم بأن يكون القرار مقبولاً لدى مرؤوسيه.
- ٤- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
- ٥- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه.

ومن أبرز الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الديمقراطية أنه ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون جماعتهم وما يحيط بها من ظروف حتى تمارس الديمقراطية بالأسلوب السليم وتنجم عنها الآثار الفعالة، كما أنها تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على مختلف وجهات النظر [عباس وبركات - ٢٠٠١ - ص ١٨٠].

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات مبالغ فيها وأن الدور المعقد الذي يقوم به القائد الديمقراطي يجعله يتعرض لمجموعات متعددة من المطالب والتوقعات رغم المزايا العديدة التي تترتب على تطبيقه. [كنعان - ١٩٩٥م - ص ٢٥].

١ - ٤ - ٣ القيادة الحرة:

يطلق على هذا النموذج القيادة المنطلقة أو غير الموجهة أو الفوضوية على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد. وتقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفيها يفوض القائد سلطة اتخاذ القرار إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف [ياغي - ١٩٩٦م - ص ص ١٣٢-١٣٣].

ويبين كنعان أن من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية ما يلي: [كنعان - ٢٠٠٢م - ص ص ٢٥٧ - ٢٥٨].

١- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات.

٢- قيام القائد بتفويض السلطة لمؤوسيه وعلى نطاق واسع.

٣- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

كما يؤكد العيسوي أن القائد الفوضوي هو الذي يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه فلا يشترك في المناقشات، ولا في اتخاذ القرارات، ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك [العيسوي - ١٩٩٩م - ص ١٨٤].

ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المؤوسين ومنها:

تفكك مجموعة العمل، وفقدان روح التعاون [كنعان - ٢٠٠٢ - ص ٢٥٦].

ويرى الباحث أن القائد الديمقراطي هو القائد الناجح مع مؤوسيه؛ لأنه يعتمد على منح الثقة لمؤوسيه في مشاركته في اتخاذ القرارات عكس القائد الأوتوقراطي الذي لا يثق إلا في نفسه ولا يعطي الثقة لمؤوسيه، وأيضاً القائد الفوضوي الذي يترك الحرية لمؤوسيه في اتخاذ القرارات وهذا بدوره يؤثر في مؤوسيه ويؤدي إلى تفككهم وانعدام التعاون بينهم.

## ١ - ٥ المهارات القيادية:

مهارات القيادة هي العامل الأساسي في تقرير فعالية وكفاية القياديين. والنجاح الإداري يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء أكثر من الصفات الشخصية للقائد، إلا أن مقدرة أي قائد تكون نتيجة للمهارات القيادية التي يمتلكها. وهناك ثلاثة أنواع من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح القائد وهي كالتالي :

### ١ - ٥ - ١ المهارات الفنية:

تشمل المهارات الفنية استعمال معرفة متخصصة وخبرة في تنفيذ أعمال ذات علاقة بأساليب وإجراءات فنية [عباس وبركات - ٢٠٠١، ص ١٩]. ويعرفها اللوزي بأنها "مقدار ما يتمتع به القادة والإدارة العليا في التنظيمات من إلمام وفهم لجوانب العمل الإداري وكل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والإجراءات واللوائح إضافة إلى ضرورة الإلمام بكل تفاصيل العمل الذي يقوم به المرؤوسون" [اللوزي - ٢٠٠٠م، ص ١١١]. وهذا النوع من المهارات مألوف لغالبية الناس، لأنه أكثر تحديداً من المهارات الأخرى وهو المطلوب أساساً من عدد كبير من العاملين وتبعاً لذلك فإن برامج التدريب تركز أساساً على تنمية هذه المهارة، بل هي التي تعطي عادة الأهمية الكبرى في أغلب برامج التدريب [السواط - ١٩٩١م، ص ٩٩]. وتعتبر قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة واستعمال الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية من المتطلبات الأساسية للمهارة الفنية. [النمر وآخرون - ١٩٩١م، ص ٣٢١].

ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد: القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف [كنعان - ٢٠٠٢م، ص ٣٢٨].

#### ١ - ٥ - ٢ المهارات الإنسانية:

تشكل العلاقات الإنسانية جانباً مهماً من جوانب العمل في كل جهاز إداري وبخاصة في جهاز الأمن؛ لأنه يتعامل مع الناس ويتفاعل معهم في مشكلاتهم ومشاعرهم وورغباتهم وتوصياتهم [المعلمي - ١٩٩٦م، ص ٦٠].

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات وتفترض هذه المهارة وجود الفهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ومن السمات التي ترتبط بها : استقامة القائد، وتكامل شخصيته، وأمانته، وإخلاصه، وهي سمات توفر في القائد الانسجام والالتزان في سلوكه مما ينعكس إيجابياً على تعامله مع الآخرين [النمر وآخرون - ١٩٩١م، ص ٣٢١].

وينبغي للإدارة العليا أن تكون قادرة على فهم ومعرفة العلاقة بين إشباع حاجات العاملين وتعديل أنماط السلوك، وضرورة إيجاد ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم [اللوزي - ٢٠٠٠م، ص ١١١].

وأرى من واقع خبرتي أن المهارات الإنسانية في القائد الأمني تعني قدرته على تحقيق العدالة والمساواة وتحقيق تكافؤ الفرص بين العاملين، والأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، وتوفير التواصل الطيب مع العاملين، ورفض مبدأ الخير يخلص والشر يعم.

#### ١ - ٥ - ٣ المهارات الفكرية:

تعني المهارة الفكرية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته ، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف



بالتنظيم . وتبدو أهمية هذه المهارة وضرورة توافرها في القائد واضحة في المستويات القيادية العليا، كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الإنسانية [كنعان - ٢٠٠٢ - ص ٣٣٦].

والمهارات الفكرية ينبثق منها نوعان: مهارات سياسية ومهارات إدارية. وتتمثل المهارة السياسية في قدرة القائد على معالجة المشكلات الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة بمعنى ألا تتعارض الحلول مع الأهداف التي تضعها السلطة السياسية العليا [النمر وآخرون - ١٩١١، ص ٣٢٢] أما المهارة الإدارية فهي قدرة القائد على التخطيط الجيد وقدرته على التنظيم الأمثل لجهاز الأمن وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وقدرته أيضاً على الاتصالات واتخاذ القرارات الفعالة .

وستتناول بإيجاز المهارات الإدارية للقيادة الأمنية المتمثلة في:

- ١- التخطيط.
- ٢- التنظيم.
- ٣- التنسيق.
- ٤- الاتصالات.
- ٥- اتخاذ القرار.

أولاً: التخطيط:

التخطيط يعتبر من العناصر المهمة في العمليات الإدارية للأجهزة الحكومية وقد ازدادت أهمية هذه العملية من خلال ازدياد واتساع دور الحكومة وتنوع مهامها، وتضخم أجهزتها وطموح أهدافها [العكيلي - ١٩٩٢م، ص ١٨٣].

ويعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هذا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطاً بحقائق الأزمات وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ ورسم سيناريو بنتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكثر فاعلية ممكنة .  
[مهنا - ١٩٩٨م، ص ٩٠].

ويُعرف د. عبد الفتاح دياب التخطيط على أنه: "التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ".  
[حسين - ١٩٩٦م، ص ٢٠]

كما يُعرف التخطيط بأنه "العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل طريق يكفل تحقيق هدف معين" [ياغي - ١٩٩٦م، ص ١٨٩].  
ويُعرف أيضاً بأنه "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة [حسين - ١٩٩٦م، ص ١٩].

ويرى الباحث أن التخطيط هو التنبؤ بالأحداث الإرهابية المحتملة في المستقبل والتي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع السياسات والإستراتيجيات للتقليل من هذه الأحداث والحد منها.  
ويضيف الشعلان عدة مبادئ يجب مراعاتها عند إعداد الخطة وهي:  
[الشعلان - ٢٠٠٢م، ص ٧٦ - ٧٧].

- ١- مبدأ العلمية: ويعني الاستناد إلى أساس علمي عن طريق الاستعانة بالخبرات العلمية في مواجهة إدارة الحدث الإرهابي.
  - ٢- مبدأ المركزية: وتعني مركزية التخطيط وليس مركزية التنفيذ.
  - ٣- مبدأ الإلزامية: وتعني الالتزام في التنفيذ وأن يكون جميع المشاركين في عمليات مواجهة الحدث الإرهابي ملتزمين التزاماً كاملاً بتنفيذ الخطة كما وردت.
  - ٤- مبدأ المرونة: أن تكون الخطة قابلة للاستجابة للظروف الطارئة دون أن تفشل.
  - ٥- مبدأ الواقعية: أي ملائمة الخطة للواقع والإمكانات.
  - ٦- مبدأ الاستمرارية: أن يكون التخطيط مستمراً ولا يكون مؤقتاً أو عارضاً.
  - ٧- مبدأ المشاركة: أن يؤخذ في الاعتبار كافة الآراء البناءة لمختلف الخبراء ولكل من سيناط به تنفيذ الخطة، وذلك عن طريق الاجتماعات واللقاءات المختلفة التي تدرس فيها جوانب الأزمة وجزئياتها.
  - ٨- مبدأ التوقيت: الخطة الفعالة هي التي تحقق هدفها في الموعد المحدد لها.
  - ٩- مبدأ الاحتمالات: لكل عمل عدد من الخيارات والتخطيط الجيد يقوم على اختيار أحسن البدائل وأقدرها على تحقيق الهدف في أقصر وقت وأقل تكلفة.
- ويرى حسين أن هناك عدداً من الخطوات العلمية الأساسية التي يركز عليها التخطيط: [حسين - ١٩٩٨م، ص ١٤٩ - ١٥٠]:
- ١- تحديد ودراسة العوامل المتاحة حالياً وقت إعداد الخطة.
  - ٢- استشعار أهمية القيام بعمل ما مستقبلاً. وهذا يتحدد في ضوء الهدف الموضوع.

- ٣- تحديد الأهداف الأساسية التي تحكم هذا العمل المطلوب تحقيقه.
- ٤- جمع المعلومات أو البيانات المتعلقة بالموقف الحالي ومعرفة العقبات والمعوقات التي تظهر والعمل على دراستها وتحليلها.
- ٥- اقتراح خطة مبدئية في ضوء المعلومات المتاحة وهي عبارة عن الخطوات العريضة التي سوف تحدد الملامح النهائية للخطة المراد وضعها.
- ٦- بلورة الخطة المبدئية بعد دراستها وتحليلها وتوضيح أي غموض بها في صورة خطة متكاملة.
- ٧- بعد الموافقة النهائية على الخطة يتم إصدار قرار بالبدء في تنفيذها.
- ٨- وضع إطار زمني وبرنامج محدد لمراحل تنفيذ الخطة.
- ٩- متابعة تقييم الخطة والعمل على تذليل أي عقبات تحدث وقت التنفيذ.

#### ثانياً: التنظيم:

يعد التنظيم بمثابة عصب الإدارة حيث إن قوته ونشاطه يزيد من قوة القيادة الأمنية، وضعفه يصيب الجهاز الأمني بالعجز عن القيام بواجباته.

فالتنظيم يعني "معرفة طبيعة الأعمال التي سيؤديها الجهاز الأمني وتقسيمها إلى نشاطات تتلاءم وطبيعة هذه الأعمال ثم تصنيف هذه النشاطات إلى وظائف معينة وبعد ذلك تجمع النشاطات والوظائف في هيكل تنظيمي يحدد المستويات التنظيمية اللازمة للعمل" [السواط - ١٩٩١م - ص ١٠٧].

كما يُعرف التنظيم بأنه "عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات؛ وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم الأنشطة إلى وظائف في هيكل تنظيمي وأخيراً اختيار هذه الوحدات والوظائف". [حسين - ١٩٩٨م، ص ١٤١].

وللتنظيم مبادئ يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها: [الشعلان - ٢٠٠٢م - ص ص ١٠١ - ١٠٢]:

- ١- مبدأ وحدة الهدف.
- ٢- مبدأ وحدة الأمر: يعني أن لكل رجل أمن رئيساً واحداً ومرجعاً واحداً يتلقى الأوامر منه.
- ٣- مبدأ التخصيص: بمعنى تخصص العاملين لزيادة مهاراتهم في أداء العمل.
- ٤- مبدأ قصر خط السلطة: يعني قلة المستويات الإدارية لإنجاز العمل دون حواجز.
- ٥- مبدأ نطاق الإشراف: يعني أن كل رئيس يشرف على عدد معين من العاملين.
- ٦- تفويض السلطة: منح بعض المرؤوسين لبعض اختصاصات الرئيس.
- ٧- مبدأ التنسيق.

والحدث الإرهابي يحتاج إلى نوع مميز من التنظيم يخرج عن الأشكال التقليدية المعروفة؛ وذلك لكونه يحتاج إلى حرية أوسع في التغلغل في مختلف التخصصات والمستويات الإدارية.

لذا فإن معظم الباحثين يميلون إلى التنظيم الشبكي أو ((تنظيم المصفوفة)) كأفضل أسلوب تنظيمي لمواجهة الحدث الإرهابي.

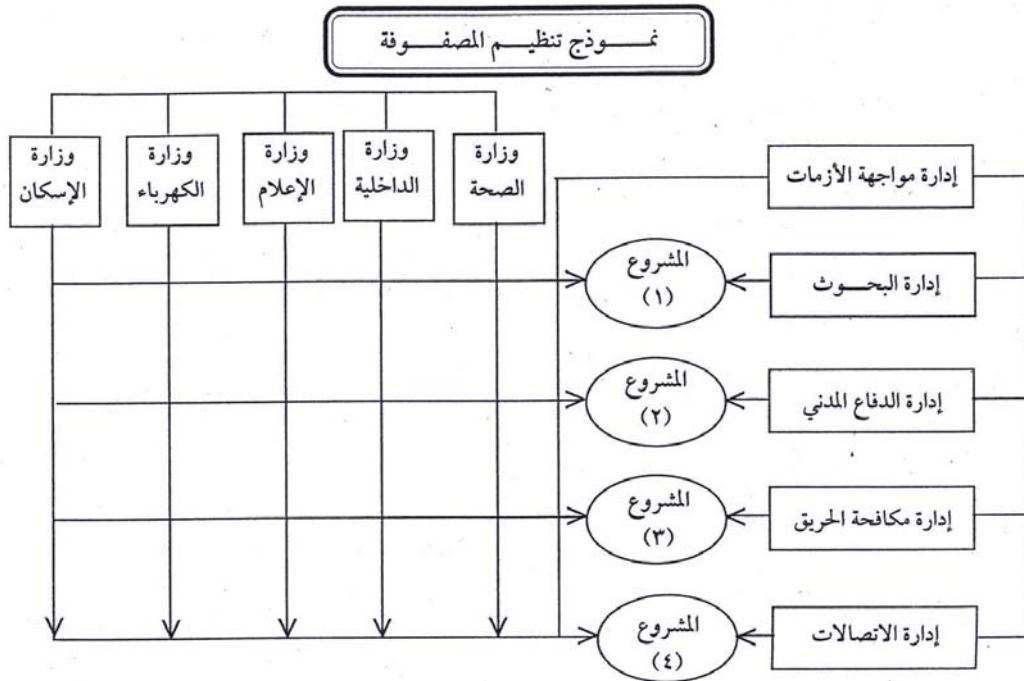
وقد عرف نظام المصفوفة بهذا المصطلح؛ لأنه يماثل في شكله المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية.

فنظام المصفوفة يؤسس على توافر السلطات التنفيذية التي تمارس اختصاصاتها من القمة إلى القاعدة، والسلطات الفنية التي تمارس اختصاصاتها بشكل أفقي [الشعلان - ٢٠٠٢م - ص ١٠٦].

ومن أهم مزايا هذا التنظيم ما يلي: [حسين - ١٩٩٨م - ص ١٦٧]:

- ١- مرونة الاستفادة من الطاقة البشرية المتواجدة في التنظيم.
- ٢- تحقيق استجابة أمثل وأسرع للمتطلبات البيئية.
- ٣- تحقيق درجة من توفير الوقت والجهد.
- ٤- توجيه كافة الأنشطة نحو إنجاز الأهداف.
- ٥- سهولة تبادل المعلومات وسرعة الاتصالات مما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات.

ويبين الشكل رقم (٦) نموذجاً واضحاً لتنظيم المصفوفة :



الشكل رقم (٦)

المصدر ( الشعلان - ٢٠٠٢ - ص ١٠٥ )

ثالثاً: التنسيق:

التنسيق هو "الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد" [عثمان - ١٩٩٠م، ص ٢٠١].

ويُعرفه شيحا بأنه "تحقيق الترابط بين مختلف التنظيمات الإدارية والمؤسسات في النظام الإداري ككل من أجل تكامل أوجه النشاط الإداري وتحقيق أهداف الإدارة العامة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة من حيث الوقت والجهد والمال" [شيحا - ١٩٩٣م، ص ٣٦٣].

ويعرفه الشعلان بأنه "الجهد الإداري الذي يقوم به القائد بهدف توجيه العاملين وتوحيد جهودهم نحو إنجاز الأعمال والمهام في وقت محدد وبأسلوب معين" [الشعلان - ٢٠٠٢م، ص ١١٣].

ويرى الباحث أن التنسيق هو الانسجام والتوفيق بين الجهود الجماعية للقيادات الأمنية المكلفة بمواجهة الحدث الإرهابي من أجل منع الازدواجية في الأعمال وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى درجة من الأداء وأقل تكلفة.

وتكمن أهمية التنسيق وقت الأزمات الأمنية فالأوضاع خلال انفجار الأزمة تكون متداخلة وغامضة ومتعارضة بحيث يتطلب الأمر إيجاد أعلى درجة من التنسيق بين الوحدات ذات العلاقة [الشعلان - ٢٠٠٢م، ص ١١٣].

والتنسيق يعتبر عنصراً مهماً في مواجهة الحدث الإرهابي ويتم من خلال مستويات متعددة وهي:

#### ١- التنسيق داخل المؤسسة:

ويقصد به التعليمات والأوامر التي توضح كيفية التعامل مع الحدث الإرهابي، ومسئولية كل عنصر بشري في جميع مراحل الحدث.

#### ٢- التنسيق بين المؤسسة والمستوى الأعلى:

وذلك لتوضيح حدود مسؤولية المستوى الأعلى والأدنى في مواجهة الحدث الإرهابي.

٣- التنسيق داخل مركز الأزمات:

ويهدف إلى تنسيق الجهود في مراحل الحدث الإرهابي وذلك من أجل ضمان سرعة الأداء وتقليل الخسائر بما يقلل من تأثيرات الحدث الإرهابي على مختلف قطاعات وأجهزة الدولة.

٤- التنسيق بين طاقم إدارة الأزمة الميداني:

ويهدف إلى تنسيق عمل المجموعات المختلفة مع الأجهزة الإضافية ومع مركز مواجهة الحدث الإرهابي؛ وذلك لضمان أداء العمل طبقاً للتخطيط.

٥- التنسيق بين المستويات المتناظرة:

ويتم عن طريق إعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى؛ وذلك لتحديد مهام ومسئولية كل عنصر بعدها يقوم كل عنصر بإجراء التنسيق بناء على هذه المهام والمسئوليات وتهدف هنا إلى تنسيق توقيتات وإمكانات كل عنصر في منظومة إدارة الأزمة [الشعلان - ٢٠٠٢م، ص ١١٤ - ١١٧].

رابعاً: الاتصالات:

تُعرف الاتصالات بأنها "عملية إنتاج وتوفير وتجميع البيانات أو المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك وتصرفات الأفراد والجماعات" [عثمان - ١٩٩٠م، ص ٢٠٥] ويُعرفها الشهراني بأنها "نقل معلومات محددة ومفهومة من شخص إلى



آخر بطريقة مفهومة حتى يتمكن هذا الأخير من تنفيذ مضمونها بالطريقة المطلوبة والمقصود بالمعلومات هنا البيانات والحقائق والأفكار والآراء والاستفسارات والمواقف والاتجاهات والأوامر والقرارات والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها للإبقاء على حياة المنظمة ونموها وتقدمها" [الشهراني - ١٤١٢هـ، ص ٦٨].

وُعرف أيضاً بأنها "عملية نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة المختلفة حتى يتوحد الهدف وتنسق المفاهيم" [حسين - ١٩٩٨م، ص ٣١٩].  
ومن خلال التعريفات السابقة يتبنى الباحث تعريف الشهراني للاتصالات وهي أنها نقل معلومات محددة ومفهومة من شخص إلى آخر بطريقة مفهومة حتى يتمكن هذا الأخير من تنفيذ مضمونها بالطريقة المطلوبة والمقصود بالمعلومات هنا البيانات والحقائق والأفكار والآراء والاستفسارات والمواقف والاتجاهات والأوامر والقرارات والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها للإبقاء على حياة المنظمة ونموها وتقدمها.

وقد أخذ الباحث بهذا التعريف لأنه تناول توضيحاً تفصيلياً لماهية المعلومات.

ويرى عثمان [عثمان - ١٩٩٠م، ص ص ٢٠٧ - ٢٠٨] أنه للحصول على اتصالات ناجحة مراعاة الاعتبارات التالية:

- ١- أن يكون موضوع الاتصال واضحاً.
- ٢- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه.
- ٣- أن يكون موضوع الاتصال من اختصاص المرسل وفي حدود اختصاصاته.
- ٤- أن تكون المعلومات التي تتضمنها الرسالة جديدة بالنسبة للمرسل إليه.

٥- تركيز الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة.

٦- شرح المعلومات الفنية وتبسيطها والتعريف بالمصطلحات والحقائق غير المعروفة.

ولعل من القواعد الأساسية لنجاح العمليات الخاصة بمواجهة الحدث الإرهابي هي المحافظة على أمن الاتصالات ولكن بالشكل الذي لا يعوق وصول الرسائل إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب والأسلوب الملائم [الشعلان - ٢٠٠٢، ص ١٤٣].

ويرى الباحث أنه لنجاح القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي أن يكون تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى بصورة منتظمة ومستمرة حتى تكون القرارات التي يتخذها مبنية على المعلومات الصحيحة، كما يتجنب القائد أن تكون الاتصالات الصادرة منه لا تسمح بالمناقشة وتبادل الرأي وإنما يقوم بتشجيع تلك الاتصالات حتى يصل إلى أفضل القرارات.

#### خامساً: اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات السمة المميزة التي تتصف بها القيادة الأمنية في الفكر الإداري الحديث [كلالده - ١٩٩٧، ص ٢٥٣].

وكلمة قرار تعني "الاختيار بين بدائل مختلفة" [سويلم - د. ت - ص ٧].  
ويُعرف ياغي اتخاذ القرار بأنه "عملية اختيار واعية لأحد البدائل بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة قائمة" [ياغي - ١٩٩٨، ص ١٦].

ويعرفانها عباس وبركات بأنها "الحل الذي يتم اختياره من بين بديلين أو أكثر من بدائل الحلول للمشكلة" [عباس وبركات - ٢٠٠١م - ص ١٠٣].  
وتعرف بأنها "عملية الاختيار بين البدائل المتاحة" [حسين - ١٩٩٨م، ص ٣٨٥].  
ويتميز القرار الصائب والجيد بخصائص معينة أهمها: توفر معلومات مؤكدة، ووضوح حجم المردود المرغوب فيه، وألا يكون القرار متحيزاً لوجهات نظر أشخاص أو جهات دون الأخرى، وأن يكون واقعياً، ويأخذ بالاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية [عباس وبركات - ٢٠٠١م، ص ١٠٥].  
ويرى الباحث أن اتخاذ القرار هو قدرة القائد الأمني على الاختيار المناسب بين البدائل المتاحة عند وقوع الحدث الإرهابي.  
وقد صنفت القرارات وفقاً لأهميتها إلى نوعين هما:

١- القرارات الإستراتيجية: وهي التي تتخذها القيادات العليا، وتتميز بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية ومالية واجتماعية.

٢- القرارات التكتيكية: وتتخذها القيادات الوسطى، وتهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط. [كنعان - ٢٠٠٣م، ص ٢٥١ - ٢٥٢].

ويتضمن الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات عند مواجهة الحدث الإرهابي أربع مراحل هي:

١- تشخيص المشكلة (الحدث الإرهابي):  
وتعني التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها ومعرفة السبب الرئيسي لظهورها ومن الأمور المهمة معرفة القائد متخذ القرار للهدف الذي يريد

الوصول إليه. فتحديد الهدف بدقة ووضوح يمكن القائد من التعرف على إمكانية تحقيقه، ويساعده على معرفة الطرق المناسبة لتحقيقه والأخطار التي قد تعترض طرق تحقيقه، والموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيقه [كنعان - ٢٠٠٣، ص ١١٦].

٢- تحليل المشكلة (الحدث الإرهابي):

وتركز هذه المرحلة على جمع المعلومات ثم تحليلها وفق أسس علمية إحصائية سليمة؛ وذلك للتوصل إلى العناصر الموضوعية للحدث الإرهابي والأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوثه [الشعلان - ٢٠٠٢، ص ١٢٢].

٣- إيجاد وتقييم البدائل:

ومعنى الحل البديل: وسيلة الحل المتاحة أمام القائد لحل المشكلة المطروحة وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل اتخاذ القرار. وتتطلب توسيع دائرة المشاركة، وذلك بإشراك كافة الإدارات المعنية للتشاور في حل المشكلة وإشراك المرؤوسين والجهات التي تعني بتنفيذ القرار ثم بعد ذلك تخضع هذه البدائل للمفاضلة وفي ضوء تلك المفاضلة تتضح الإيجابيات والسلبيات الخاصة بكل بديل مطروح [الشعلان - ٢٠٠٢، ص ١٢٢ - ١٢٤].

٤- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة (الحدث الإرهابي):

تستخدم في هذه المرحلة عدة أساليب إدارية كمية مساعدة تأخذ في الاعتبار كافة هذه الحلول وتقييمها موضوعياً بأسلوب علمي رياضي. ويتم في هذه المرحلة إحاطة المرؤوسين بالقرار المتخذ والذي لم يشاركوا فيه [الشعلان - ٢٠٠٢، ص ١٢٤ - ١٢٥].

كما يتم إخضاع كل واحد من البدائل المطروحة للاختبار للتأكد من مزاياه وعيوبه [كنعان - ٢٠٠٣، ص ١٦٣].

ويرى الباحث أنه لا يمكن التغلب على الحدث الإرهابي بدون اتباع هذه الأساليب الإدارية سواء في التخطيط أو التنظيم أو التنسيق أو الاتصال أو اتخاذ القرارات ولذلك فإن الفشل في مواجهة الحدث الإرهابي قد يرجع إلى عدم الأخذ بعناصر العملية الإدارية كما يجب.

## ١ - ٦ الصفات القيادية :

تمهيد:

يتوقف نجاح القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي على بعض الصفات الجسمانية والصفات المكتسبة والتي تؤدي إلى تفعيل دور القيادة الأمنية في المواجهة، وسيطرق الباحث في هذا البعد من الإطار النظري إلى أهم هذه الصفات القيادية من وجهة نظر الباحثين.

أوضح الطويان وعبد السلام [الطويان وعبد السلام - ١٩٩٦ - ص ٧٧] ضرورة تمتع القائد بصفات أو خصائص عامة ومتنوعة وهي الصفات الجسمانية والتي تشتمل على الحيوية والصحة الجيدة، والقدرة على التحمل والقدرة على العمل والطول، والقدرات الذهنية: والتي تشتمل على الذكاء وقوة الشخصية، والنضج العقلي والعاطفي، والصفات المكتسبة: وتشتمل على المهارات الفنية، والحزم، وأخيراً الصفات الشخصية: وتتمثل في الثقة بالنفس وحب القيادة.

وشرح يونس [يونس - ١٩٩٧ - ص ١٦٩ - ١٧٠] أن الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد هي العوامل الجسمانية والخلقية مثل (الطول، والوزن، والتكوين الجسماني، والنشاط، ومظاهر الصحة) والذكاء، و الثقة الذاتية،

والاستعداد الاجتماعي، والإدارة (المبادرة – المثابرة – الطموح)، والتسلط، والمزاج (الثرثرة – البشاشة – الحماس – اليقظة – الابتكار).

وقد أضاف المؤلف أنه لا تستطيع أن تقول: أن وجود هذه الصفات كلها أو وجود البعض منها قد يؤثر بطريقة ظاهرة في تكوين القائد كما أننا لا نستطيع أن نتأكد من أثر هذه الصفات في نجاح القائد وتفوقه على غيره من القادة، وإنما هي لا تخرج عن مجرد مقاييس عامة قد نستخدمها ولكن نتائجها لا يمكن الاعتماد عليها بالكامل.

ويضيف كل من عباس وبركات [ عباس وبركات – ٢٠٠١ - ص ١٨٧ ].

أن القائد الناجح يجب أن يتصف بالصفات التالية :

- ١- العقيدة الصحيحة: لأنها تَهْدِي إلى المثل العليا .
- ٢- الشورى. حيث لا ينفرد القائد باتخاذ القرارات المهمة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه.
- ٣- الاستناد إلى الحقائق: فلا يصدق شيئاً حتى يتبين الأمر ويتأكد منه ، ولا يعتمد على الظن والتأويل.
- ٤- الحرص الشديد. فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- ٥- الفطنة وبعد النظر: يجب أن يكون القائد لماًحاً سريع الفهم وحكيماً في تصرفاته.
- ٦- الشجاعة: الحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادية .
- ٧- القدرة على تحمل المسؤولية: ومعنى ذلك أن يكون القائد واثقاً من نفسه في مجال النشاط الذي يشرف عليه.
- ٨- معرفة الأصول العلمية للإدارة: إمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة يتعلم منها.

- ٩- العقلية المنظمة: وهي العقلية التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
- ١٠- الشعور الإنساني في المعاملة: أن تكون معاملته للمرؤوسين قائمة على المودة والحب والاحترام.
- ١١- القدرة على كسب الثقة: وهي ترتبط بإخلاص القائد لعمله وثقته في قدرات مرؤوسيه.
- ١٢- الشخصية النافذة: وهي التي تستطيع أن تؤثر في سلوك الآخرين وتجذب اهتمامهم نحوه.

ويرى الدحدوح [الدحدوح -١٩٩٨م - ص ٩]. أن صفات القائد الناجح هي كالتالي:

١. تحمل المسؤولية والإخلاص
٢. مبدأ الشورى .
٣. العدل والعدالة .
٤. الاتحاد قوة .
٥. الشجاعة والنجدة .
٦. الحلم والتواضع .
٧. المحبة والإخاء .
٨. الرحمة والسخاء .
٩. النصيحة والتعاون .
١٠. الوسطية والاعتدال .

ويبين العيسوي [العيسوي -١٩٩٩- ص ١٩٣] أن القائد الناجح يتمتع بعدة سمات ضرورية وهي:

- ١- قدرته على إدارة الغير، ولكن مع النظر إليهم كعناصر إنسانية في جماعته واحترام ذواتهم.
- ٢- قدرته على حل مشكلات الجماعة وهنا تبدو الحاجة ضرورية لعنصر الذكاء
- ٣- الاتزان العاطفي.
- ٤- ضبط النفس.
- ٥- التحكم في دوافعه.
- ٦- الكفاءة المهنية إلى جانب الكفاءة الاجتماعية والخبرة.

ويرى الباحث أن من أهم الصفات التي يجب أن يتميز بها القائد الأمني عند مواجهة الحدث الإرهابي هي ما يلي :

#### ١- السمات الشخصية :

كالشجاعة، والتفاؤل، وقوة الإرادة، والقدرة على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب.

#### ٢- السمات المكتسبة:

وهي خبرة القائد الأمني بطبيعة الحدث الإرهابي، وقدرته على جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها، ومهارة القائد الخاصة في السيطرة على الحدث الإرهابي وتقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن.

### ١ - ٧ قوات الطوارئ الخاصة:

قوات الطوارئ الخاصة هي جهاز مسؤول عن حفظ الأمن والنظام عند حدوث أي أحداث لا قدر الله قد ينتج عنها الإخلال بالأمن العام وهي من أجهزة الأمن العام ويرتبط قائدها بمدير الأمن العام مباشرة وتقوم على فض الشغب والمظاهرات وحفظ الأمن في المناسبات المهمة.

#### ١-٧-١- نشأة قوات الطوارئ الخاصة: [الهذلي -٢٠٠٣- ص ص ٩٣-٩٤]

مرت قوات الطوارئ الخاصة بعدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن فقد صدر القرار الإداري بتاريخ ١٣٨٨/٢/٢٩ هـ بتشكيل وحدة شرطة الطوارئ في كل من المنطقة الغربية والمنطقة الشرقية والمنطقة الوسطى وكان ارتباطها آنذاك بموارد شرطة المناطق أما في عام ١٣٨٩ هـ صدر القرار الإداري بتشكيل قيادة قوات الأمن اعتباراً من ١٣٩٣/٩/١٦ هـ وكان مقرها الرياض وترتبط بمدير الأمن العام مباشرة وليس لها أي علاقة بوحدة شرط طوارئ الوسطى.



وأخيراً صدر القرار الإداري رقم ١٥ وتاريخ ١٣٩٧/٢/٢٦ هـ وربطت بها جميع وحدات شرطة الطوارئ بالمناطق وتغير مسماتها إلى "قوة الطوارئ الخاصة في مدن المملكة المختلفة".

#### ١-٧-٢- المهام الأساسية لقوات الطوارئ الخاصة:

هناك مهام أساسية لقوات الطوارئ الخاصة والتي شكلت من أجلها وقد حددت تلك المهام بأمر صاحب السمو الملكي وزير الداخلية في تاريخ ١٤٠٢/٥/٣ هـ بمنع المظاهرات وفضها وقمع الشغب وأي أعمال أخرى أمنية تستوجب الاستخدام المكثف للأسلحة والقنابل والغازات مع عدم استخدامها في مجالات أخرى ومن هنا تتلخص مهمات قوات الطوارئ الخاصة في الآتي:

- ١- المساندة في إقرار الأمن والسكينة في أي جهة تستدعي ذلك وقمع الشغب وفض المظاهرات.
- ٢- مساعدة قوات الأمن بمختلف شرط المناطق لفترة زمنية محدودة حسب ما يتطلبه الوضع الأمني ووفق ما يصدر من أوامر.
- ٣- الاشتراك في حفظ الأمن أثناء الاحتفالات الرسمية والمباريات الكبرى.
- ٤- الاشتراك في حفظ الأمن أثناء الزيارات الرسمية لرؤساء الدول أو الحكومات عند صدور الأمر بذلك.
- ٥- المشاركة في حفظ النظام أثناء فترة الحج والمواسم.

#### ١-٨ قوات الأمن الخاصة:

إحدى قطاعات قوى الأمن الداخلي المرتبطة بوزارة الداخلية، ولها ميزانية مستقلة، وتعمل على حفظ الأمن واستتبابه، سواء مشاركة أو مساندة لقوات الأمن الداخلي.

١-٨-١- التطور التاريخي لقوات الأمن الخاصة: [الثمالي - ٢٠٠٢ - ص ١٤ - ١٥].

١- تشكلت النواة الأولى لقوات الأمن الخاصة في ١٣٨٢/٢/١ هـ من سرية تم اختيارها من ضباط وأفراد شرطة منطقة الرياض، وكلفت بمهمة حراسة صاحب السمو الملكي ولي العهد (آنذاك) الملك فيصل بن عبد العزيز- رحمه الله-، وبقيت تمارس هذا الدور حتى أنيطت مهمة الحراسة إلى الحرس الملكي.

٢- كلفت في شهر ربيع ثاني ١٣٨٤ هـ بمهمة حراسة وزارة الداخلية وكذلك حراسة بعض الشخصيات المهمة، وكانت تعرف آنذاك بسرية وزارة الداخلية.

٣- تغير مسمى تلك السرية بعد إعادة تنظيمها الإداري إلى قوى طوارئ الداخلية في ١٣٨٨/٧/٢٦ هـ، وبعد فترة قليلة تم تعديل الاسم مرة أخرى إلى قوة طوارئ المنطقة الوسطى، ثم تغيير الاسم مرة ثالثة إلى مجموعة قوة الطوارئ اعتباراً من ١٣٩٠/٧/١ هـ، وتم ضمها إلى ملاك المباحث العامة.

٤- تم ظهور اسم قوة الأمن الخاصة اعتباراً من ١٣٩١/٦/١١ هـ. وفي عام ١٣٩٤ هـ تم فصل ميزانيتها عن ملاك المباحث العامة، وتم اعتماد عضويتها في لجنة الضباط العليا.

٥- أدخل على تنظيمها عدة تغييرات رئيسة و عدل مسماتها إلى قوات الأمن الخاصة اعتباراً من ١٦/١٠/١٣٩٨هـ، وأصبحت قطاعاً أمنياً يتساوى وظيفياً مع بقية قطاعات الأمن.

١-٨-٢- واجبات ومهام قوات الأمن الخاصة:

تتركز مهمة قوات الأمن الخاصة بالقيام بالعمليات الخاصة والسريعة لحفظ الأمن الداخلي، ومساندة قوات الأمن الأخرى متى تطلب الوضع ذلك، مع القيام بأي عملية يتم تكليفها بها من قبل الجهات. وتؤهل القوات الخاصة منسوبيها للقيام بالمهام الأمنية التي تشمل ما يلي:

- ١- حماية الشخصيات المهمة (وحدة حماية الشخصيات).
- ٢- أمن الطائرات (الخطوط السعودية) (وحدة أمن الطائرات).
- ٣- حماية المنشآت المهمة التابعة للوزارة أو ما يصدر به التوجيه (وحدة أمن المنشآت).
- ٤- مكافحة الإرهاب (وحدة الأمن والحماية).
- ٥- أمن السفارات في الخارج .

## ٢- الإرهاب

تمهيد :

إن قضية الإرهاب أصبحت في عصرنا هذا من أهم القضايا التي اشغلت وحيرت الأوساط الدولية من شرق الأرض إلى غربها، والدول الإسلامية أصابها نصيب من الإرهاب، ونالت المملكة العربية السعودية أظهر بقاع الأرض من ذلك ما لم يكن في الحسبان، وتسلمت عليها أيدي الإجرام تعبت وتقتل باسم الإسلام والجهاد والدين والله من أفعالهم براء.

وستتناول في هذا البعد مفهوم الإرهاب، وأشكاله، وصعوبة تحديده، وتصنيف المنظمات الإرهابية، وجهود المملكة في مكافحته على المستويات المحلية والعربية والدولية.

٢-١ - مفهوم الإرهاب:

٢-١-١- المعنى اللغوي للإرهاب:

الإرهاب كلمة حديثة في اللغة العربية وجذرها "رهب" بمعنى خاف أو رعب [ظاهر - ١٩٩٤ - ص ١١].

وكلمة "إرهاب" هي مصدر الفعل ارهب، وأرهبه بمعنى خوفه [السماعيل - دبت ص ٥٥].

وتعود كلمة إرهاب في أصلها إلى اللغة اللاتينية والتي تشير إلى ذلك معاجم اللغة، وهي كلمة تمتد إلى لغات ولهجات المجموعة الرومانية ثم انتقلت الكلمة فيما بعد إلى اللغات الأوربية الأخرى [الصويحي - ١٩٩٤ - ص ٢٢].

٢- ١ - ٢ مفهوم الإرهاب في الشريعة الإسلامية :

وردت كلمة (رهب) ومشتقاتها في القرآن الكريم الدالة على معنى الخوف والفرع والخشية ثماني مرات. وينقسم الإرهاب في هذه الآيات إلى قسمين :

١- إرهاب طبيعي :

وهو الخوف المودع في النفس البشرية كما في قوله تعالى: {قال ألقوا فلما ألقوا سحروا أعين الناس واسترهبوهم وجاءوا بسحر عظيم} [الآية ١١٦، سورة الأعراف].

٢- إرهاب واجب وهو نوعان :

أ- الخشية وتقوى الله سبحانه وتعالى. مثل قوله تعالى {يا بني إسرائيل اذكروا نعمتي التي أنعمت عليكم وأقوا بعهدي أوف بعهدكم وأياي فارهبون}. [الآية ٤٠، سورة البقرة]. [العادلي - ٢٠٠٥ - ص ٢٧]

ب- إرهاب الأعداء وإخافتهم ويتمثل ذلك في قوله تعالى: {وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم وما تنفقوا من شيء في سبيل الله يوف إليكم وأنتم لا تظلمون}. [الآية ٦٠، سورة الأنفال].

كما ورد في القرآن الكريم عدد من الآيات تتضمن بعض الكلمات التي تدور معانيها حول المعنى اللغوي لكلمة الإرهاب وهو الخوف من ذلك :

- ١- الخوف : ورد ذكر الخوف في القرآن الكريم (١٣٢ مرة) من ذلك قوله تعالى {ولنبلونكم بشيء من الخوف والجوع ونقص في الأموال والأنفس والثمرات وبشر الصابرين} [الآية ١٥٥، سورة البقرة].
- ٢- الفزع : ورد الفزع في القرآن الكريم ست مرات. من ذلك قوله تعالى : {ويوم ينفخ في الصور ففزع من في السموات ومن في الأرض إلا من شاء الله وكل أتوه داخرين} [الآية ٨٧، سورة النمل].
- ٣- الروح : وردت كلمة (الروح) مرة واحدة في كتاب الله تعالى في قوله عز وجل {فلما ذهب عن إبراهيم الروح وجاءته البشرية يجادلنا في قوم لوط} [الآية ٧٤، سورة هود].

٤- الرعب : وردت كلمة (الرعب) في القرآن الكريم خمس مرات من ذلك قوله تعالى : {سنلقي في قلوب الذين كفروا الرعب...} [الآية ١٥١، سورة آل عمران].

٥- الخشية : وردت كلمة (الخشية) في كتاب الله عز وجل (٥٢) مرة، واغلبها بمعنى الخوف سواء كان خوفاً طبيعياً أو خوف خشوع. من ذلك قوله تعالى {ولا تقتلوا أولادكم خشية إملاق نحن نرزقهم وإياكم إن قتلهم كان خطأً كبيراً}. [الآية ٣١، سورة الإسراء]. [العميري - ٢٠٠٤-ص ٢٧٢-٢٨٠].

وهناك الإرهاب المنهي عنه وهو إرهاب الأمنيين وترويعهم ، وهذا النوع من الإرهاب حرمه الإسلام منذ بدء الدعوة الإسلامية ونزول القرآن الكريم على النبي صلى الله عليه وسلم. وقد عرف المجمع الفقهي الإسلامي التابع لرابطة العالم الإسلامي هذا النوع من الإرهاب بأنه (العدوان الذي يمارسه أفراد أو جماعات أو دول بغياً على الإنسان دينه ودمه وعقله وماله وعرضه، ويشمل صنوف التخويف والأذى والتهديد والقتل بغير حق، وما يتصل بصور الحراية، وإخافة السبيل وقطع الطريق، وكل فعل من أفعال العنف أو التهديد، يقع تنفيذاً لمشروع إجرامي فردي أو جماعي، ويهدف إلى إلقاء الرعب بين الناس أو ترويعهم بإيذائهم أو تعريض حياتهم أو حريتهم ، أو أمنهم أو أحوالهم للخطر. ومن صنوفه إلحاق الضرر بالبيئة أو بأحد المرافق أو الأملاك العامة أو الخاصة، أو تعريض أحد الموارد الوطنية أو الطبيعية للخطر). [العميري - ٢٠٠٤-ص ص ٢٨٠-٢٨١].

٢-١-٣ المعنى الاصطلاحي للإرهاب:

الإرهاب " هو استخدام العنف غير القانوني، أو التهديد به، بأشكاله المختلفة، كالاغتيال والتشويه، والتعذيب، والتخريب، بغية تحقيق هدف سياسي

معين، مثل كسر روح المقاومة عند الأفراد، وهدم المعنويات عند الهيئات والمؤسسات، أو كوسيلة من وسائل الحصول على معلومات أو مال" [الجهماني - ١٩٩٨ - ص ٢٦].

والإرهاب هو "عبارة عن عنف مسلح ينفذ من أجل هدف سياسي أو اجتماعي فلسفي أو عقائدي أو ديني يؤدي إلى خرق بعض قواعد القانون الإنساني أي تلك المبادئ التي تحرم استعمال الطرق الوحشية والهمجية، والهجوم على الأهداف البريئة والأشخاص الأبرياء، أو تلك الأهداف التي لا تحتوي على مصالح عسكرية. [الصويجي - ١٩٩٤ - ص ٥٣].

ويُعرفه رفعت بأنه "استخدام طرق عنيفة كوسيلة الهدف منها نشر الرعب للإجبار على اتخاذ موقف معين أو الامتناع عن موقف معين" [رفعت - ١٩٩٨ - ص ٢٢٦].

وعرفه عيد بأنه "عمل غير مشروع من أعمال العنف يهدف إلى بث الرعب والفرع داخل مجتمع ما أو شريحة منه بقصد تحقيق هدف سياسي، ولا يعد إرهاباً الكفاح المسلح للشعوب الخاضعة للاحتلال الأجنبي من أجل تحرير أراضيها المحتلة والحصول على حقها في تقرير مصيرها واستقلالها وفقاً لميثاق وقرارات الأمم المتحدة التي تحرم إيذاء الأبرياء". [عيد - ١٩٩٩ - ص ١٤١]

ويرى وولتر Walter أن الإرهاب عملية رعب تتألف من ثلاثة عناصر هي: فعل العنف أو التهديد باستخدامه، ردة الفعل العاطفية الناجمة عن أقصى درجات الخوف الذي أصاب الضحايا، والتأثيرات التي تصيب المجتمع بسبب العنف أو التهديد باستخدامه ونتائج الخوف [الغزال - ١٩٩٠ - ص ١٢].

٢-١-٤: تعريف الإرهاب وفقاً للاتفاقية العربية لمكافحة الإرهاب:

رغبة من الدول العربية في تعزيز التعاون فيما بينها لمكافحة الجرائم الإرهابية التي تهدد أمن الأمة العربية واستقرارها وتشكل خطراً على مصالحها الحيوية اعتمد مجلس وزراء الداخلية والعدل العرب في دورة انعقاد خاص جمع بينهما في شهر أبريل ١٩٩٨ اتفاقية عربية لمكافحة الإرهاب. وبينت الاتفاقية في الفقرة الثانية من المادة الأولى تعريف الإرهاب على النحو التالي:

" كل فعل من أفعال العنف أو التهديد به أيّاً كانت بواعثه أو أغراضه يقع تنفيذاً لمشروع إجرامي فردي أو جماعي ويهدف إلى إلقاء الرعب بين الناس أو ترويعهم بإيذائهم أو تعريض حياتهم أو حريتهم أو أمنهم للخطر أو إلحاق الضرر بالبيئة أو بأحد المرافق أو الأملاك العامة أو الخاصة أو احتلالها أو الاستيلاء عليها أو تعريض أحد الموارد الوطنية للخطر " [عيد - ١٩٩٩ - ص ص ١٨٥ - ١٨٦].

٢-١-٥: تعريف الإرهاب عند الغربيين:

٢-١-٥-١: تعريف وزارة الخارجية الأمريكية في أكتوبر ٢٠٠١ :

الإرهاب يعني " العنف المتعمد ذوا الدوافع السياسية ، الذي يرتكب ضد غير المقاتلين وعادة بغية التأثير في الجمهور، حيث إن غير المقاتلين هم المدنيون، إلى جانب العسكريين غير المسلحين، أو الذين هم في غير مهماتهم وقت تعرضهم للحادثة الإرهابية أو في الأوقات التي لا توجد فيها حالة حرب أو عداء [الشلوي - ٢٠٠٤ - ص ٥٤].



٢-١-٥ - ٢ تعريف الأمم المتحدة:

### تعريف الإرهاب عند الأمم المتحدة هو :

" أعمال العنف الخطيرة التي تصدر من فرد أو جماعة بقصد تهديد الأشخاص أو التسبب في إصابتهم أو موتهم، وسواء كان يعمل بمفرده أو بالاشتراك مع أفراد آخرين ويوجه ضد الأشخاص أو المنظمات أو المواقع السكنية أو الحكومية أو الدبلوماسية أو وسائل النقل والمواصلات وضد أفراد الجمهور العام دون تمييز، أو الممتلكات أو تدمير وسائل النقل والمواصلات بهدف إفساد علاقات الود والصداقة بين الدول أو بين مواطني الدول المختلفة أو ابتزاز أو تنازلات معينة من الدول في أي صورة كانت لذلك، فإن التآمر على ارتكاب أو محاولة ارتكاب أو الاشتراك في الارتكاب أو التحريض على ارتكاب الجرائم يشكل جريمة من جرائم الإرهاب الدولي " [الشلوي - ٢٠٠٤ - ص ٥٥].

ويرى الباحث أن الإرهاب هو ما ذهب إليه الدكتور محمد فتحي عيد والذي يتمثل بأنه عمل غير مشروع من أعمال العنف يهدف إلى بث الرعب والفرع داخل مجتمع ما أو شريحة منه بقصد تحقيق هدف سياسي، ولا يعد إرهاباً الكفاح المسلح للشعوب الخاضعة للاحتلال الأجنبي من أجل تحرير أراضيها المحتلة والحصول على حقها في تقرير مصيرها واستقلالها وفقاً لميثاق وقرارات الأمم المتحدة التي تحرم إيذاء الأبرياء.

وقد أخذت بهذا التعريف لتناوله مشروعية الكفاح المسلح للدول الخاضعة للاحتلال الأجنبي.

## ٢-٢ صعوبة تحديد التعريف:

يرى بعض الباحثين أن هناك صعوبة في وضع تعريف محدد للإرهاب خاصة أن الإرهاب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم العنف السياسي وأنه شكل من أشكاله. [ياسين - ١٩٩٢ - ص ٢٥].

كما أن تعدد الأسباب والغايات وتنوع صور وأشكال الأعمال الإرهابية بالإضافة إلى اختلاف نظرة القانون الدولي الجنائي لظاهرة الإرهاب عن نظرة القوانين الجنائية المحلية للدول المختلفة كل ذلك أدى إلى صعوبة إعطاء تعريف موضوعي ومحدد للإرهاب مقبول على الصعيد العالمي [الغزال - ١٩٩٠ - ص ١٠].

ويمكن تحديد بعض المعوقات التي تحول دون الوصول إلى تعريف موحد فيما يلي: [العميري - ٢٠٠٤ - ص ٣٢].

- ١- عدم وجود إجماع بين الفقهاء المختصين والباحثين في تعريف الإرهاب، وذلك لتباين الثقافات والأهداف.
- ٢- الاختلاف بين وجهات نظر الدول في تحديد تعريف الإرهاب فما يراه البعض أنه إرهاب ينظر إليه الآخر على أنه عمل مشروع.
- ٣- عدم الموضوعية والحياد في تفسير وتحليل ظاهرة الإرهاب، فينظر أحياناً إلى النضال ضد المستعمر على أنه إرهاب بينما يراه آخرون على أنه عمل مشروع.
- ٤- تداخل مفهوم الإرهاب مع عدد من المفاهيم الأخرى. مثل/ صور العنف السياسي وبعض صور الجرائم السياسية والجريمة المنظمة وأشكال العنف الأخرى مثل حركات التمرد والعصيان والانقلابات.
- ٥- أن غالبية الدراسات التي تناولت ظاهرة الإرهاب ذات طابع نظري لم تستخدم المناهج العلمية وخاصة المنهج الكيفي؛ وذلك لدراسة الظواهر الإرهابية لكونه يكشف عن الملامح العامة والخاصة لهذه الظاهرة.

٦- تعدد البواعث والدوافع لارتكاب جريمة الإرهاب.

٢-٣- تصنيف المنظمات الإرهابية:

تصنف المنظمات الإرهابية إلى عدة تصنيفات بناءً على اعتبارات مختلفة وهي كالتالي: [الغامدي - ٢٠٠٣ - ص ٣٥-٣٦].

١- من حيث الدوافع والأهداف:

- أ- المنظمات التي تطالب بالاستقلال.
- ب- منظمات اليمين المتطرف مثل: الجماعات الدينية المتطرفة والنازية الجديدة.
- ج- المنظمات ذات الصبغة الثورية مثل: الجيش الأحمر الياباني.
- د- الإرهاب الرسمي: وهو الإرهاب الذي تمارسه دولة ضد خصومها السياسيين.

٢- من حيث مسرح العمليات:

- أ- منظمات محلية: وهي التي تمارس إرهابها في حدود أراضي الدولة الأم مثل: منظمة الباسك الأسبانية.
- ب- منظمات دولية: وهي المنظمات التي ترتبط بصورة مباشرة ببعض الدول وتمارس نشاطها الإرهابي في الخارج لصالح تلك الدول.
- ج- منظمات انتقالية/ دولية: وهي منظمات تمارس نشاطها الإرهابي في الخارج أو الداخل ولا ترتبط بدولة معينة. ومثالها: جماعة بادرما ينهوف الألمانية.

### ٣- من حيث الاستمرار:

- أ- منظمات مؤقتة: وهي المنظمات التي تنشأ لتنفيذ أو تحقيق هدف أو عملية محددة ومثالها: منظمة لواء الغضب الأحمر الإنجليزية.
- ب- منظمات شبه مستمرة: وهي المنظمات ذات الدافع الرئيسي، الذي يربطها بالهدف الذي تكونت من أجله. مثل: جيش التحرير الجمهوري الإيرلندي، جماعة الباسك الأسبانية.
- ج- منظمات مستمرة: وهي منظمات ذات نزعة إرهابية، اتخذت الإرهاب مهنة لها وهي أخطر أنواع المنظمات الإرهابية. مثل: الجيش الأحمر الياباني، الخط الأول الإيطالي، العمل المباشر الفرنسي.

### ٢-٤ أشكال الإرهاب :

الإرهاب يمكن أن يتميز فيه عدة أنواع وذلك تبعاً للغاية المرجوة منه والوسط الذي ينتشر فيه، أو الجهة القائمة به، أو الطريقة التي ينفذ بها. ومن حيث الجهة القائمة بالإرهاب يمكننا أن نميز بين إرهاب الدولة وإرهاب الأفراد والجماعات، وسنتحدث في هذا البعد بإيجاز عنهما.

### ٢-٤-١ إرهاب الدولة:

يقصد بمفهوم إرهاب الدولة: أعمال العنف التي تقوم بها الدول ضد أفراد أو جماعات، أو دول أخرى، بقصد الانتقام ودون مبرر قانوني أو بهدف تحويل صفة الإرهاب عنها [الجهماني - ١٩٩٨ - ص ٥٤].

ويكون إرهاب الدولة مباشراً عندما تقوم القوات المسلحة النظامية لدولة من الدول بشن هجوم أو هجمات على دول أخرى أو ممتلكات بهدف خلق حالة من الرعب والهلع في ذهن قادة وسكان الدولة المعتدى عليها من أجل تحقيق أهداف سياسية معينة. [عيد - ١٩٩٩ - ص ١٥٦].

ومن أمثلة إرهاب الدولة ما كانت تقوم به إسرائيل في الجنوب اللبناني وكذلك الهجمات التي شنتها الولايات المتحدة الأمريكية على السودان وعلى أفغانستان [العميري - ٢٠٠٤ - ص ٣٦].

وقد يتعدد إرهاب الدولة ويتجاوز الأعمال الإرهابية المباشرة لغير المباشرة. كالإرهاب الدعائي والإعلامي، والإرهاب الاقتصادي، والإرهاب الفكري والثقافي، والإرهاب الصحي.

فمثلاً يدخل ضمن نطاق الإرهاب الاقتصادي للدول ما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية في عقد الثمانينيات بإلقاء آلاف الأطنان من الرز في البحر بهدف المحافظة على سعره العالمي ثابتاً، رغم وجود مجاعات إنسانية في بقع كثيرة من العالم [الجهماني - ١٩٩٨ - ص ٦٠].

والإرهاب غير المباشر للدولة هو الأسلوب الأكثر شيوعاً حيث تلجأ الدولة لتكليف جهاز استخباراتها أو بعض عملائها السريين أو بعض المرتزقة بتنفيذ ما يحلو لها من أعمال إرهابية [عيد - ١٩٩٩ - ص ١٥٨].

وقد صنف الباحثون أعمال إرهاب الدولة في مجموعتين رئيسيتين: [محب الدين - ١٩٨٣ - ص ٥٨٤].

الأولى: أعمال ترتكبها النظم الاستعمارية والعنصرية الأجنبية بما يضر بالحقوق الأساسية للشعوب المكافحة.

الثانية: أعمال ترتكبها الدول ضد سيادة الدول الأخرى.

## ٢-٤-٢ إرهاب الأفراد والجماعات:

يُعرف الإرهاب الفردي بأنه " كفاح موجه نحو أهداف سياسية بقصد تحقيقها بواسطة الهجوم على أرواح وممتلكات أشخاص آخرين، وخصوصاً بواسطة جرائم قاسية" [الجهمني - ١٩٩٨ - ص ٦٣].

ويرى بعض الباحثين أن الإرهاب الفردي يشمل " الأعمال التي يقوم بها الأفراد والعصابات والمجموعات الأخرى لحسابهم الخاص دون أن يكونوا مدعومين من قبل دولة ما" [الجهمني - ١٩٩٨ - ص ٦٤]. وللإرهاب الفردي صور كثيرة ومتنوعة ومتغيرة تبعاً للزمان والمكان والأسباب وللشخصية القائمة به.

نذكر منها أربع صور لأهميتها ولكثرة حدوثها في الواقع العملي وهي :

### ١- الاغتيال .

وتقوم بها بعض المنظمات الإرهابية لبعض الشخصيات المهمة التي لها تأثير في الرأي العام داخل الدولة. والهدف من تنفيذ تلك العملية الإرهابية هو التخلص من الشخصية المهمة؛ وذلك لوقوفها ضد مطالب تلك المنظمات، أو أن تكون المنظمات الإرهابية تسعى إلى وصول شخصية معينة إلى هذا المنصب الذي تشغله تلك الشخصية.

وقد يكون الاغتيال والقتل لإحداث حالة من الفزع والرعب والخلل الأمني والشعور بالخوف وعدم الطمأنينة، وبأن يد الإرهاب تستطيع أن تصل إلى أي شخص. [درويش - ١٩٩٧ - ص ٢٢].

### ٢- خطف الطائرات:

هناك فرق بين خطف الطائرات والاعتداء على سلامة الطيران المدني. فخطف الطائرات وفقاً لاتفاقية لاهاي في ١٦ كانون الأول ١٩٧٠م تتطلب الشروط التالية: [رفعت والطيار - ١٩٩٨ - ص ص ١٠٠ - ١٠١].

- ١- أن يتم الفعل من قبل شخص أو أشخاص على متن الطائرة.
  - ٢- أن يتم ذلك باستخدام العنف أو بالتهديد باستخدامه أو استعمال أي شكل من أشكال الإكراه وذلك بصورة غير مشروعة.
  - ٣- أن يكون ذلك بقصد الاستيلاء على الطائرة أو السيطرة عليها سواء وقعت الجريمة كاملة أو أوقفت عند مرحلة الشروع.
  - ٤- أن تحدث عملية الاستيلاء أثناء الطيران وتكون الطائرة في حالة طيران بعد إغلاق أبوابها استعداداً للطيران وتنتهي حالة الطيران بفتح أبواب الطائرة استعداداً لخروج الركاب منها في محطة الوصول وفي حالة الهبوط الاضطراري تظل الطائرة في حالة طيران.
  - وسأوت الاتفاقية بين الفعل الأصلي والفعل التبعية وجرمت فعل من يحرص أو يتفق أو يساعد شخص على متن الطائرة يقوم بجريمة خطف الطائرة.
  - ٥- وتستبعد الاتفاقية من نطاق تطبيقها الطائرات المستعملة في الخدمات الحربية أو الجمركية أو في خدمات الشرطة. ولا تنطبق الاتفاقية إلا إذا كان مكان إقلاع الطائرة التي ارتكبت على متنها الجريمة أو مكان هبوطها الفعلي وليس الاضطراري خارج إقليم دولة تسجيل هذه الطائرة بغض النظر عما إذا كانت الطائرة مستخدمة في رحلة دولية أو داخلية.
- بينما الاعتداء على سلامة الطيران المدني وفقاً لاتفاقية مونتريال في ٢٣ سبتمبر ١٩٧١ تشمل كل الأفعال التي تهدد سلامة الطيران المدني ولا تعد خطفاً للطائرة، ومن ثم يعتبر مرتكباً لجريمة من جرائم سلامة الطيران المدني من يرتكب عمداً فعلاً من الأفعال التالية:-
- ١- أن يقوم بعمل من أعمال العنف ضد شخص على متن طائرة في حالة طيران إذا كان من المحتمل أن يعرض هذا العمل سلامة هذه الطائرة للخطر.

٢- أن تدمر طائرة في الخدمة، أو التسبب في أضرار لمثل هذه الطائرة بحيث تجعلها غير صالحة للطيران، ومن المحتمل أن تشكل خطورة على سلامتها أثناء الطيران. وتعتبر الطائرة في الخدمة منذ بدء إعداد الطائرة قبل الطيران بواسطة عمال الخدمات الأرضية أو بواسطة طاقم الطائرة للقيام برحلة الطائرة حتى مضي أربع وعشرين ساعة على أي هبوط للطائرة. وتمتد فترة خدمة الطائرة طوال المدة التي تكون فيها في حالة طيران.

٣- وضع أو التسبب في وضع جهاز أو مادة في طائرة في الخدمة بأية وسيلة كانت، بحيث من المحتمل أن تدمر هذه الطائرة أو تصيبها بالضرر الذي يجعلها غير صالحة للطيران.

٤- القيام بتدمير معدات تسهيلات الملاحة الجوية أو التدخل في عملياتها.

٥- الإبلاغ عن معلومات غير صحيحة من شأنها تعريض سلامة طائرة في حالة الطيران للخطر. [رفعت والطيار - ١٩٩٨ - ص ص ١٠٦ - ١٠٧].

### ٣- احتجاز الرهائن :

ويقوم به الإرهابيون لتحقيق أهداف ومكاسب شخصية عن طريق استغلال حياة الرهينة للضغط على الجهة المعنية لتغيير وجهة نظرها في مسألة معينة [الجهماني - ١٩٩٨ - ص ٧٥].

وفي بعض الأحيان يتم تنفيذ تلك العمليات الإرهابية بالتعاون والاتصال بين الجماعات والمنظمات الإرهابية للقيام بعمل مشترك لتجميع المعلومات اللازمة واستغلال نقاط الضعف في أجهزة الأمن واختراقها [درويش - ١٩٩٧ - ص ٢٤].



وتعتبر عمليات اختطاف واحتجاز الرهائن بالقوة من العمليات المثالية لتحقيق هدف المجموعات الإرهابية.

ويمارس أسلوب احتجاز الرهائن على نطاق واسع جداً مثل/ عمليات الابتزاز لأصحاب الثروات على النحو الذي يحدث كثيراً في معظم مدن أوروبا والولايات المتحدة حتى عمليات الضغط السياسي ضد الحكومات والدول الكبرى. ولعل حادث احتجاز رهائن السفارة الأمريكية في طهران عام ١٩٧٩م مثال بارز على ذلك [السماك - د. ت - ص ٢٢].

وكان لبنان مسرحاً لعمليات من هذا النوع لم تقتصر على الدبلوماسيين والصحفيين والأساتذة الأجانب فقط، ولكنها شملت حتى المواطنين اللبنانيين أنفسهم من طوائف مختلفة. وقد قتل بعض الرهائن بعد أن يؤس خاطفهم من المساومة عليهم. وبعضهم أفرج عنهم على أساس مقايضة سياسية. وأبرز من أفرج عنهم ركاب الطائرة الأمريكية التي اختطفت من أثينا إلى بيروت في عام ١٩٨٥م مقابل الإفراج عن رهائن لبنانيين كانت إسرائيل قد اعتقلتهم أثناء غزواتها العسكرية لجنوب لبنان [السماك - د. ت - ص ٥٣].

#### ٤ - تدمير الممتلكات:

وهي إحدى صور عمليات الإرهاب الدولي لخلق حالة من الذعر من خلال تنفيذ عمليات إرهابية تقع على المنشآت المهمة والمؤسسات ذات الأهمية سواء من الناحية السياسية أو من الناحية الاقتصادية على الدولة وسواء كانت تلك المنشآت داخل إقليم الدولة أو خارجها، كالسفارات والقنصليات، ومكاتب شركات الطيران الوطنية التابعة للدولة في أقاليم الدول الأخرى. [درويش - ١٩٩٧ - ص ٢٥].

والهدف من تلك العمليات الإرهابية التخريبية هو زعزعة الكيان السياسي للدولة وإثارة الرعب بين مواطنيها للتأثير في اتجاه الدولة السياسي بشأن موضوع معين [درويش – ١٩٩٧ - ص ٢٥].

وهذا النوع من العمليات الإرهابية لا يحتاج لأعداد كبيرة من المخرابين في تنفيذه، فقد يكون المنفذ شخصاً واحداً ويعتمد النجاح فيه على الدراسة الدقيقة والمسبقة لمسرح العملية بما يضمن الاختراق والوصول إلى الهدف.

كما يعد من أكثر الطرق استخداماً وتفضيلاً لدى الإرهابيين، ويرجع ذلك إلى رخص تكلفة القنابل وسهولة الحصول عليها ووضعها، ولفت انتباه وسائل الإعلام لهذا النوع [القاضي – ١٩٩٨ - ص ١١٣].

ومثال ذلك ما وقع في المملكة العربية السعودية من حوادث تفجير في عدة مجمعات سكنية راح ضحيتها عدد من الأبرياء سواء من رجال الأمن أو من المواطنين أو من المقيمين في هذا البلد المسلم.

## ٢-٥- الأسباب الرئيسية للإرهاب.

تختلف أسباب الإرهاب باختلاف نوع العمل الإرهابي، فالإرهاب ما هو إلا رد فعل تلقائي لعامل أو عوامل خارجية يكون الإرهاب تعبيراً عنها. وسيتناول الباحث بإيجاز أسباب الإرهاب (من الناحية النفسية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية). [العميري – ٢٠٠٤ - ص ٥٠-٥٧].

### ٢-٥-١- الأسباب النفسية:

١- شعور الفرد بأنه أقل من غيره مما يجعله يشعر بالحزن والاكتئاب والفشل ويتجه للإرهاب.

- ٢- افتقاد الشخص لأهمية دوره في الأسرة والمجتمع وفشله في تحقيق ذاته مما يؤدي إلى عدم الولاء للوطن.
- ٣- الظلم الذي يعيشه الشخص في مجتمعه مما يجعله يقوم بعمل أي شيء للرد على هذا الظلم.
- ٤- عدم وجود هدف محدد يسعى الشخص إلى تحقيقه.

#### ٢-٥-٢- الأسباب السياسية:

- ١- السياسات الظالمة التي تتخذها الدولة ضد مواطنيها، وإغفال دور المواطن في المشاركة السياسية.
- ٢- النزاعات المحلية الداخلية بين فئات الشعب وبين السلطة.
- ٣- مقاومة الاحتلال الأجنبي والرغبة في الحصول على حق تقرير المصير.
- ٤- ممارسة العمل الإرهابي من قبل الدولة ضد شعب معين كما حصل في فلسطين.
- ٥- تكوين جماعات غير مشروعة وتزويدها بالإمكانات المادية من جانب دول أخرى؛ وذلك لخلق نوع من زعزعة الأمن والاستقرار داخل دولة معينة.

#### ٢-٥-٣- الأسباب الاقتصادية:

تعاني بعض المجتمعات من الفقر، والبطالة، وارتفاع الأسعار مقابل قلة في الدخل، وسوء توزيع الثروة الوطنية والاستيلاء عليها بدون وجه حق مما يدفع الأشخاص الذين يعانون من هذه الأوضاع الاقتصادية السيئة إلى الرغبة في الانتقام واستعمال العنف للرد على تلك الأوضاع المتردية.

## ٢-٥-٤- الأسباب الاجتماعية:

وتشمل عدم العدالة بين فئات المجتمع، وعدم قدرة الفرد على الحصول على مسكن مناسب، وفقدان الشخص لأحد والديه، وضعف الرقابة من قبل الأسرة والمدرسة، وعجز الفرد عن الحصول على عمل شريف، والتأثر بالبرامج الإعلامية الهدامة. وهذه الأسباب تجعل الفرد يتجه إلى طريق الإرهاب. [عيد ١٩٩٩ - ص ١٦١].

## ٢-٥-٥- الأسباب التاريخية:

قد تكون الحوادث التاريخية التي وقعت في فترة زمنية بعيدة سبباً من أسباب العمل الإرهابي ومن الأمثلة على ذلك/ الأعمال الإرهابية التي يقوم بها جيش التحرير الأرمني ضد تركيا انتقاماً للمذابح التي حدثت للأرمن في عصر العهد العثماني.

وكذلك ما قامت به إسرائيل من أعمال إرهابية ضد القادة الألمان في العهد النازي لادعائها باضطهاد النازيين لليهود..

ويرى الدكتور عيد [عيد - ١٩٩٩ - ص ١٦٢] أن من أهم الأسباب المؤدية للإرهاب هو "تساهل بعض الدول وإتباعها سياسة العين المقلدة تجاه بعض الأعمال الإرهابية التي ترتكب فوق أراضيها من تنظيمات إرهابية كالاقتداءات على ممثلي الدول الأجنبية والدبلوماسيين وبعض الشخصيات العامة واختطافهم واغتيالهم وغير ذلك من الأعمال".

ويرى بعض الباحثين أن الإرهاب ناتج بسبب حالة الوفرة والاستقرار وخاصة في العالم العربي التي تدفع الأفراد المحرومين لاستعمال وسائل إرهابية كردة فعل وثأر، وبعضهم يرى أن الإرهاب وسيلة تستخدم لإزالة اضطهاد وظلم سياسي، وبعضهم ينظر إلى النزاعات والصراعات الإقليمية والقومية كأحد مسببات الإرهاب. [السلطان - ٢٠٠٣ - ص ٥١].

ويرى الدكتور/ السلطان أنه لا يوجد سبب واحد للإرهاب وتبعاً لذلك لا يوجد اتفاق مشترك على ما هي بالضبط أسبابه وغاياته. وكمثال/ فإن البواعث الأساسية لخطف طائرة قد يكون لواحد أو أكثر من الآتي: هروب لاجئ، أو فدية جنائية، أو إكراه بالتهديد، أو ابتزاز أو ثأر.

ومثال آخر/ فإن عمليات الرهائن تحدث لعدة أسباب مختلفة:  
للتهديد والإكراه، أو لتحرير سجناء، أو لطلب فدية، أو للثأر ضد حكومة.  
[السلطان - ٢٠٠٣ - ص ٥٢].

ويرى الباحث أن الجهل بالدين والبعد عن التمسك بتعاليم الإسلام وآدابه وسلوكه أديا إلى نشوء تيارات فكرية أثرت في وحدة وتماسك المجتمعات الإسلامية، وتدعو إلى الخروج على الحكام بحجة عدم تطبيقهم للشريعة الإسلامية وموالاتهم للكفار والتوقيع على موثيق الأمم المتحدة التي يرون أنها كفرية.  
وبسبب هذا التيار حدثت أعمال عنف إرهابية في البلاد العربية والإسلامية وخاصة في المملكة العربية السعودية.

## ٦-٢ جهود المملكة العربية السعودية في مكافحة الإرهاب على المستويات المحلية والعربية والدولية:

تبرز جهود المملكة العربية السعودية في مجال مكافحة الإرهاب على النطاق الداخلي أو الدولي انطلاقاً من ثوابتها، وسعيها الدائم لإقرار السلم والأمن الدوليين. كما أنها تبذل جهوداً دبلوماسية مكثفة في محيطها العربي والإسلامي والدولي لإيجاد أطر، واتفاقيات ثنائية وجماعية تهدف لمحاربة ظاهرة الإرهاب والتصدي لنشاطات الإرهابيين وتحذير المجتمعات من هذه الظاهرة لأنها عانت من الإرهاب ولا تزال تعاني منه منذ عشرات السنين.

١-٦-٢ جهود المملكة في مكافحة الإرهاب على المستوى المحلي.  
١-٦-٢-١ موقف الدولة من الأحداث الإرهابية: [وزارة الداخلية- ١٤٢٥ -  
ص ١٩]

إن موقف الدولة المتمثل في موقف القيادة من الإرهاب هو الموقف الحازم  
المبني على الكتاب والسنة.  
والمملكة العربية السعودية لم تأل جهداً ولن تألو في التصدي للإرهاب  
بكافة صورته وأشكاله، فهي تحاربه محلياً وتدينه عالمياً، وكانت المملكة سباقة إلى  
حث المجتمع الدولي على التصدي للإرهاب ووقفت مع جميع الدول المحبة للسلام  
في محاربهه ولتحقيق هذا الهدف صادقت على الاتفاقية العربية لمكافحة الإرهاب،  
ووافقت على الاستراتيجية الأمنية الموحدة لمكافحة ظاهرة التطرف المصحوب  
بالإرهاب لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وهي تلتزم بالدعم التام  
لقرارات الأمم المتحدة ذات الصلة بمحاربة الإرهاب.

١-٦-٢ الحوافز التشجيعية لمكافحة الإرهاب: [وزارة الداخلية- ١٤٢٥-ص  
ص ٢٢-٢٣]

قدمت المملكة حوافز و ضمانات للتشجيع على الإبلاغ عن الأعمال  
الإرهابية، وتقديم المعلومات التي تساعد على الكشف عنها وتكريم العاملين في  
ميدان مكافحة الإرهاب، كما تم نشر صور المطلوبين أمنياً في وسائل الإعلام،  
ورصدت وزارة الداخلية مكافآت مالية لمن يبلغ عنهم أو يرشد إلى أي من  
المطلوبين أو غيرهم من العناصر وخلايا الفئة الضالة وفق ما يلي:  
- مليون ريال سعودي لكل من يدلي بمعلومات تؤدي إلى القبض على احد  
هؤلاء المطلوبين أو عناصر الفئة الضالة.

- خمسة ملايين ريال سعودي لكل من يدلي بمعلومات تؤدي إلى القبض على مجموعة من المطلوبين.
- سبعة ملايين ريال لكل من يسهم في إحباط عمل إجرامي، وذلك بالكشف عن الخلية أو المجموعة التي تنوي القيام به.

### ٢-٦-١-٣ منح مهلة عفو للفئة الضالة: [وزارة الداخلية - ١٤٢٥-ص ٢٣]

تأتي هذه الخطوة ضمن الخطوات التي أعلنت عنها الدولة في مكافحة الإرهاب، فقد أصدر خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز في ١٤٢٥/٥/٥ هـ الموافق ٢٣/٦/٢٠٠٤م قراراً جاء فيه "إن كل من يسلم نفسه من أعضاء الفئة الضالة خلال شهر من تاريخ هذه الكلمة فإنه آمن بأمان الله".

ولا شك أن لقرار العفو دلالات إنسانية واجتماعية وجاء إثر الإنجاز الأمني الذي حققه رجال الأمن في المواجهة، كما أن ارتياح أهالي المطلوبين ودعواتهم المتكررة إلى أن يستفيد أبناؤهم من هذه الفرصة كانت كلها مشاعر وطنية تنسجم والغايات الإنسانية في سبيل الوقاية من الإرهاب وتصحيح الأفكار المتطرفة، ومع انتهاء مهلة العفو في أواخر يوليو ٢٠٠٤م فقد سلم عدد من المطلوبين أمنياً أنفسهم طواعية.

وهذا العفو يشمل في مجمله الحق العام الذي يعد من صلاحيات ولي الأمر أما فيما يتعلق بالحق الخاص فيجري تطبيقه وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

### ٢-٦-١-٤- تقدير جهود قطاعات الدولة: [وزارة الداخلية- ١٤٢٥-ص ص ٢٤-

[٢٥

حرصاً من القيادة على تقدير جهود العسكريين على ما بذلوه ويبدلونه من جهد وما حققوه من إنجازات فقد أمر خادم الحرمين الشريفين:

- بصرف راتب شهرين لكافة العسكريين من أفراد وضباط في كافة قطاعات الدولة العسكرية والأمنية. إضافة إلى منح المعنيين بمكافحة الإرهاب بدلاً مقداره ٢٥٪ من الراتب الأساسي.
- يرقى الذين استشهدوا أثناء أدائهم الواجب إلى الرتبة التي تلي رتبهم مباشرة ويمنحون راتباً يعادل أقصى راتب درجة الرتبة المرقى إليها.
- منحهم وسام الملك عبد العزيز من الدرجة الثالثة.
- منحهم نوط الشرف.
- تعيين أحد أبناء الشهيد بوظيفة والده وفق المتطلبات النظامية.
- مساعدة أسرته بصفة عاجلة بمبلغ (١٠٠٠,٠٠٠) ريال.
- مساعدة أسرته في تأمين السكن المناسب في المنطقة التي يرغبون فيها وذلك بمبلغ (٥٠٠,٠٠٠) ريال.
- إطلاق أسمائهم على الشوارع تخليداً لذكراهم وعملهم.
- منح كل من والد الشهيد ووالدته مرتباً شهرياً قدره (٣٠٠٠) ريال إذا ثبت شرعاً أنهما عائلان .
- حصر الديون المستحقة للغير على كل شهيد لتسديدها عنه.
- مساعدة كل مصاب بمقدار (١٠٠,٠٠٠) ريال.
- ترقية المصاب من الضباط بعجز كلي إلى الرتبة التي تلي رتبته مباشرة. ويعطى أقصى راتب درجة الرتبة المرقى إليها.
- ترقية المصاب من الأفراد استثنائياً إلى الرتبة التي تلي رتبته مباشرة.
- منح المصابين نوط الشرف.
- استضافة أسر الشهداء لأداء مناسك الحج على نفقة وزارة الداخلية.



٢-٦-١-٥- دور المواطن في مكافحة الإرهاب [وزارة الداخلية - ١٤٢٥- ص ص

[٢٧-٢٨]

أدرك المواطن السعودي على كافة الأصعدة مسؤولياته إزاء الشأن الأمني وأبعاده الخطيرة فشاع في المجتمع الوعي بأخطار الإرهاب وأهمية التعاون مع رجال الأمن ومساندتهم فأصبحت قضية الإرهاب هاجس الجميع ومسؤولية المجتمع بأسره.

وتجسدت في هذه الأحداث الإجرامية روح المواطنة والترابط والتلاحم بين القيادة والمواطن، وفشل الإرهابيون في تحقيق أي تعاطف شعبي بل برز بقوة الرفض الشعبي للأعمال الإرهابية، نتيجة إحساس المواطن السعودي بأن الإرهاب موجه بالدرجة الأولى إلى أمنه ومصالحه الوطنية، وموارده ومكتسباته ويصادم عقيدته ومثله وقيمه الاجتماعية.

وفي المجال العلمي والثقافي فقد انبرى العلماء والمثقفون والأكاديميون والمفكرون والإعلاميون السعوديون وكافة شرائح المجتمع إلى تقديم أطروحات علمية وفكرية للإسهام في معالجة هذه الظاهرة الخطيرة فقد أصدر الأكاديميون أكثر من بيان يؤكد تضامنهم مع الدولة في مكافحة الإرهاب. وما زال العلماء والإعلاميون يعملون على تحصين المجتمع من الانحرافات الفكرية.

٢-٦-١-٦- وفي إطار الجهود المحلية في مكافحة الإرهاب: [وزارة الداخلية -

١٤٢٥- ص ص ٣٣-٣٥]

- جرمت المملكة العربية السعودية منذ زمن طويل جرائم الإرهاب استناداً إلى الشريعة الإسلامية فقد صدر عن اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء في المملكة حول الإرهاب بعض القرارات والبيانات من أهمها:

- قرار رقم ١٤٨ في ١١/١٢/١٤٠٩ هـ (الموافق ٢٥/٨/١٩٨٨ م) باعتبار التفجير والاختطاف وإشعال الحرائق ..... الخ، الصور المعاصرة للإرهاب من الحراية وعقوبتها القتل.
- قرار اعتبار التفجير في بعض المدن العربية وماحصل بسبب ذلك من قتل وتدمير وترويع محض إفساد وإجرام تأباه الشريعة الإسلامية وذلك بتاريخ ١٤/٢/١٧٢ هـ (الموافق ١/٧/١٩٩٦ م).
- قرار صدر عن هيئة كبار العلماء بتاريخ ١٣/٣/١٤٢٥ هـ (الموافق ١٣/٥/٢٠٠٣ م) بخصوص حوادث التفجير التي وقعت في المملكة، وأنه أمر محرم لا يقره الدين الإسلامي الحنيف.
- بيان هيئة كبار العلماء الصادر بتاريخ ١١/٦/١٤٢٤ هـ (الموافق ١٠/٨/٢٠٠٣ م) وغيرها من البيانات والقرارات والفتاوى ذات الصلة.
- كما أصدر عدد من العلماء السعوديين بيانات توضيحية حول الإرهاب العالمي مؤكدين أن الإرهاب ليس من الإسلام في شيء، وقد كان لهذه البيانات صداها الإعلامي الطيب لدى أوساط الاعتدال الإسلامي.
- تم إنشاء لجنة عليا لمكافحة الإرهاب برئاسة سمو الأمير محمد بن نايف بن عبد العزيز مساعد وزير الداخلية للشئون الأمنية وذلك لدراسة المواضيع المتعلقة بمكافحة الإرهاب.
- تم إنشاء إدارة لمكافحة تمويل الإرهاب بوزارة الداخلية عام ٢٠٠٣ م بهدف التحقق من مصادر تمويل الإرهاب.
- تم إنشاء لجنة بوزارة الداخلية تسمى لجنة المناصحة بهدف محاربة الفكر بالفكر وكشف الشبهات التي لدى الفئات الضالة وتفنيدها. وانبثقت عن اللجنة ثلاث لجان فرعية هي:
- لجنة التنسيق العلمي التي تعمل على وضع الخطط لمناصحة الموقوفين.

- لجنة لدراسة ووضع آلية لإطلاق سراح السجناء وتتولى هذه اللجنة دراسة أوضاع السجناء. ومن ثم التوصية بإطلاق سراح من ثبت حسن نواياه.
- لجنة لدراسة أوضاع السجناء المالية والاجتماعية والعمل على حل مشاكلهم وتذليلها.
- تعمل وزارة الداخلية على معالجة ظاهرة الإرهاب وفق أسس منهجية علمية تتسم بالانضباطية حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية شملت مجموعة من الموقوفين في قضايا إرهابية متنوعة وقد أفضت الدراسة إلى نتائج طيبة أسهمت في معالجة ظاهرة الإرهاب بأسلوب علمي.
- تدريس مادة مكافحة الإرهاب في بعض المناهج الدراسية في الجامعات والكليات والمعاهد الأمنية.
- تكثيف البرامج الإعلامية والتوعوية الهادفة إلى التبصير بأخطار الإرهاب على التنمية والاستقرار.
- تشجيع الباحثين على دراسة ظاهرة الإرهاب من أبعادها كافة.
- إنشاء نقطتي اتصال للتنسيق مع المنظمات والهيئات الدولية والدول الأخرى في مجال مكافحة الإرهاب وتمويله تتمثل في وزارة الخارجية، ووفد المملكة الدائم لدى الأمم المتحدة.
- تحديث وتطوير أجهزة الأمن وكافة المؤسسات الأخرى المعنية بمكافحة الإرهاب تأهيلاً وتدريباً.
- وضع قيود مشددة على صناعة أو استيراد أو بيع أو حيازة أو تداول أو اقتناء الأسلحة والذخائر أو المعدات أو قطع الغيار، وضوابط لحمل الأسلحة الفردية ووضع العقوبات الرادعة لمن يخالف ذلك.
- قامت المملكة في إطار جهودها لمكافحة تمويل الإرهاب وغسل الأموال بوضع تشريعات وتعليمات للقطاع المصرفي والمالي.

- إنشاء لجنة دائمة مكونة من ممثلين من عدد من الجهات الحكومية لدراسة كافة المواضيع المتعلقة بغسل الأموال.
- إصدار نظام مكافحة غسل الأموال في أغسطس ٢٠٠٣م وتم فيه تجريم عمليات تمويل الإرهاب وغسل الأموال.
- تم إنشاء الهيئة السعودية الأهلية للإغاثة والأعمال الخيرية في الخارج لتتولى عملية الإشراف والمتابعة لتلك الأعمال، وتنظيم العمل الخيري والإغاثي.
- تعزيز سبل الحماية والأمن والسلامة طبقاً للاتفاقيات الدولية التي تحكم هذا الموضوع مع تنظيم المؤتمرات والندوات والمحاضرات والبرامج للتوعية ومكافحة الإرهاب.
- تعزيز التعاون وتبادل المعلومات والخبرات والمساعدات الفنية مع الدول الشقيقة والصديقة.
- النظرة إلى الموقوفين من الإرهابيين على أنهم فئة ضالة.
- تسهيل اللقاءات للراغبين من رجال العلم الشرعي مع الموقوفين من أفراد الفئة الضالة للتحدث إليهم وتصحيح أفكارهم.

## ٢-٦-٢ جهود المملكة العربية السعودية في مكافحة الإرهاب على المستوى

العربي: [وزارة الداخلية - ١٤٢٥هـ - ص ص ٢٨ - ٣٠]

### ١-٢-٦-٢ من خلال مجلس وزراء الداخلية العرب :

أقر وزراء الداخلية العرب في مؤتمهم الذي عقد بالرياض النظام الأساسي لمجلس وزراء الداخلية العرب وذلك عام ١٩٨٢م في نطاق جامعة الدول العربية واختار وزراء الداخلية العرب الأمير نايف بن عبد العزيز وزير الداخلية في المملكة العربية السعودية رئيساً فخرياً له، وقد أقر المجلس العديد من الاتفاقيات والإستراتيجيات من أجل التصدي للعمليات الإرهابية، وقد شكل

الإرهاب لمجلس وزراء الداخلية العرب هاجساً أمنياً كبيراً منذ بروز هذه الظاهرة الغربية عن التعاليم الدينية السمحة والتقاليد العربية الأصيلة، وقد كان المجلس سباقاً إلى التحذير من ظاهرة الإرهاب ولفت أنظار العالم إلى خطورتها في وقت كانت فيه بعض العناصر الإرهابية تجد في بعض البلدان الغربية الملاذ الآمن بدعوى اللجوء السياسي وحقوق الإنسان.

كما سعى إلى عقد اتفاقية دولية لمكافحة الإرهاب على غرار الاتفاقية العربية، التي شكلت أساساً لاتفاقيات إقليمية لمكافحة الإرهاب مثل اتفاقية منظمة المؤتمر الإسلامي واتفاقية الاتحاد الإفريقي. كما أكد المجلس رفضه إصاق تهمة الإرهاب بالعرب والمسلمين، ويرى أن هذه التهمة تخدم مصالح إسرائيل التي تروج لها دائماً، وتتخذ من مكافحة الإرهاب ذريعة للاستمرار في أعمالها العدوانية الوحشية، وفي تصفية القضية الفلسطينية، وقد حقق المجلس جملة من الإنجازات في هذا المجال منها:

- أ- مدونة قواعد سلوك الدول الأعضاء في مجلس وزراء الداخلية العرب لمكافحة الإرهاب في عام ١٩٩٦م.
- ب- الاستراتيجية العربية لمكافحة الإرهاب وخططها المرحلية في عام ١٩٩٧م.
- ج- الاتفاقية العربية لمكافحة الإرهاب وقد تم التوقيع في اجتماع مشترك بين وزراء الداخلية ووزراء العدل العرب بالقاهرة في شهر أبريل عام ١٩٩٨م.
- د- أقر في مجال القوانين الاسترشادية عام ٢٠٠٢م قانونين نموذجيين تم تعميمهما على الدول الأعضاء للاستفادة منهما وهما: القانون العربي النموذجي لمكافحة الإرهاب، والقانون العربي النموذجي الخاص بالأسلحة والذخائر والمتفجرات والمواد الخطرة.

## ٢-٦-٢ من خلال جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

تحت رعاية الأمير نايف بن عبد العزيز وزير الداخلية وبمؤازرة وزراء الداخلية العرب انطلقت مسيرة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية منذ إقرار إنشائها في عام ١٣٩٨ هـ - ١٩٧٨ م. وتهدف الجامعة إلى رفع كفاءة رجال الأمن العرب وبما يحقق مكافحة الجريمة المعاصرة بكفاءة عالية. وقد دأبت الجامعة على تناول المشكلات الأمنية المعاصرة انطلاقاً من مفهوم شامل للأمن.

كما عقدت الجامعة العديد من الدورات التدريبية والتطبيقية في: أمن المطارات والحدود والموانئ، ومكافحة الإرهاب، وحماية المنشآت المهمة، وأمن وحماية الطائرات، والتفاوض مع محتجزي الرهائن، وأمن وحماية المؤسسات المصرفية، وإدارة الأزمات، واستخدام التقنية في مكافحة تهريب الأسلحة والمتفجرات في العمليات الإرهابية، وعشرات الدورات المخبرية حول الأسلحة والتحليل المخبري للمتفجرات، وبرامج حول ضحايا الإرهاب.

وبرزت جهود جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في المواد والمناهج العلمية حيث تضمنت المناهج التي تقدمها كلية الدراسات العليا بالجامعة للطلبة عدداً من الموضوعات العلمية ضمن المواد الدراسية في مجال مكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة كما أجرت الجامعة الدراسات والبحوث وعقدت الندوات العلمية والمحاضرات حول مكافحة الإرهاب والجرائم المنظمة وأصدرت العديد من المؤلفات.

## ٢-٦-٣ جهود المملكة في مكافحة الإرهاب على المستوى الدولي.[وزارة

الخارجية السعودية - ١٤٢٥ هـ - ص ص ٢-٨].

طالبت المملكة في أكثر من مناسبة الدول الأجنبية بالتعاون معها أمنياً وقضائياً لتضييق الخناق على الإرهابيين وتقديمهم للعدالة.

وتتويجاً لجهودها في محاربة الإرهاب بكل صورته وللقضاء على هذه الظاهرة ولإيمانها بأن الإرهاب مشكلة عالمية خطيرة لا يعترف بدين أو لون أو جنس ويستوجب تضافر البشرية جمعاء للتصدي له، فقد قامت المملكة في عاصمتها الرياض باستضافة المؤتمر الدولي لمكافحة الإرهاب الذي أقيم خلال الفترة من ٢٥ إلى ٢٨ ذو الحجة ١٤٢٥ هـ ولمدة أربعة أيام بمشاركة أكثر من (٥٠) دولة عربية وإسلامية وأجنبية إلى جانب عدد من المنظمات الدولية والإقليمية والعربية.

وأهداف المؤتمر الدولي لمكافحة الإرهاب هي:

- ١- إلقاء الضوء على مفاهيم الإرهاب ومسبباته.
  - ٢- إظهار العلاقات بين الإرهاب من جانب وغسل الأموال وتهريب الأسلحة والمخدرات من جانب آخر.
  - ٣- التعرف على الجوانب التنظيمية والتنظيمات الإرهابية وتشكيلاتها وطرق عملها.
  - ٤- الاطلاع على تجارب وجهود الدول المشاركة والمنظمات الدولية في مجال مكافحة الإرهاب وتبادل المعلومات والخبرات.
  - ٥- الانتهاء بنتائج ومقترحات عملية لدعم الجهود الدولية في مكافحة الإرهاب.
- وقد تبنى المؤتمر الدولي لمكافحة الإرهاب في ختام أعماله اقتراح ولي العهد السعودي الأمير عبد الله بن عبد العزيز إنشاء مركز دولي لمكافحة الإرهاب، وشكل فريق عمل لبلورته.

**الاتفاقيات والاستراتيجيات التي انضمت إليها المملكة من خلال جهود وزارتي الداخلية والخارجية . [وزارة الداخلية السعودية – ١٤٢٥ هـ - ص ص ٣٢-٣٣].**

ومن الاتفاقيات والاستراتيجيات التي انضمت إليها المملكة :

- الاتفاقية الدولية لمناهضة أخذ الرهائن، نيويورك في عام ١٩٧٩م.
- اتفاقية تمييز المتفجرات البلاستيكية على متن الطائرة، مونتريال في ١٩٧٩م.
- الاستراتيجية العربية لمكافحة الإرهاب التي اعتمدها مجلس وزراء الداخلية العرب عام ١٩٩٧م.
- الاتفاقية العربية لمكافحة الإرهاب في عام ١٩٩٨م.
- اتفاقية الجرح والأفعال المرتكبة على متن الطائرة، طوكيو ١٩٦٣م.
- مدونة قواعد السلوك لمكافحة الإرهاب الدولي المعتمدة من قبل منظمة المؤتمر الإسلامي في مؤتمر القمة الإسلامي السابع عام ١٩٩٥م.
- معاهدة منظمة المؤتمر الإسلامي لمكافحة الإرهاب الدولي، ١٩٩٩م.
- الاستراتيجية الأمنية الموحدة لمكافحة ظاهرة التطرف المصحوب بالإرهاب لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- اتفاقية دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية لمكافحة الإرهاب، ٢٠٠٤م.
- إعلان بغداد لمكافحة الأعمال غير المشروعة ضد سلامة الطيران المدني.
- البروتوكول المتعلق بقمع أعمال العنف غير المشروعة في المطارات التي تخدم الطيران المدني المكمل لاتفاقية الأعمال غير المشروعة الموجهة ضد سلامة الطيران المدني، مونتريال ١٩٨٨م.
- اتفاقية قمع الأعمال غير المشروعة الموجهة ضد سلامة الطيران المدني الموقعة في مونتريال عام ١٩٧١م.
- اتفاقية مكافحة الاستيلاء غير المشروع على الطائرات، لاهاي ١٩٧٠م.
- اتفاقية منع الجرائم المرتكبة ضد الأشخاص المتمتعين بحماية دولية بمن فيهم الموظفون ال دبلوماسيون والمعاقبة عليها، نيويورك ١٩٧٣م.



### ٣- الحدث الإرهابي

#### تمهيد :

يحتاج التعامل مع الحدث الإرهابي إلى توضيح لجوانبه وسبر لأغواره، كما أنه يحتاج إلى رصد، وتتبع، وتحديد وقياس كامل التطورات وإحداثيات الحدث الإرهابي منذ نشوئه. وهو أيضاً يحتاج إلى تحليل ودراسة علمية لمكوناته حتى يمكن فهم الحدث الإرهابي ومن ثم التعامل بواقعية حسب ما يتطلبه الموقف. وتناول الحدث الإرهابي يتطلب التعرف على مفهومه، وسماته، ومراحله، ومبادئه، ودور القيادة الأمنية في مواجهته.

#### ٣-١ مفهوم الحدث الإرهابي:

يُعرف الحدث الإرهابي بأنه "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مُشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة. في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة الغموض عن تطورات الحدث في ظل مجهول متصاعد عن احتمالات ما قد يحدث مستقبلاً من الحدث الإرهابي". [الخضيرى - ٢٠٠٣ - ص ١١٦]. والحدث الإرهابي هو "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر في مختلف الكيانات ذات العلاقة" [الشعلان - ٢٠٠٢ - ص ٢٦].

ويرى الباحث أن الحدث الإرهابي هو حدث غير طبيعي يتسم بعنصر المفاجأة ويتسبب في خسارة أرواح المدنيين والعسكريين أو إصابتهم كما أنه يسبب أضراراً كبيرة للممتلكات ويتطلب اتخاذ تدابير غير عادية لحماية الأرواح وتلبية الاحتياجات الإنسانية إضافة إلى استعادة الوضع السابق قبل وقوع الحدث.

وللحدث الإرهابي خصائص أساسية من أهمها :

- ١- المفاجأة العنيفة عند انفجاره.
  - ٢- التعقيد والتشابك، والتداخل، والتعدد في : عناصره، وعوامله، وأسبابه.
  - ٣- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار مع تصاعد حدة الأحداث.
  - ٤- حالة الخوف التي تصل إلى حد الرعب من الأحداث المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة. [الخضيري – ٢٠٠٣ - ص ١١٧].
- ويرى بعض الباحثين أن الحدث الإرهابي يتسم بالآتي [الشعلان – ٢٠٠٢ - ص ٦١]:

- ١- المفاجأة : مما يحدث أثراً من وقع الصدمة.
  - ٢- التهديد : فالحدث الإرهابي يعتبر تهديداً مباشراً للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية.
  - ٣- السرعة: فالحدث الإرهابي يتولد عنه سلسلة من المواقف المتجددة والحادة.
  - ٤- الغموض: فالمفاجأة والتهديد والسرعة وتشابك العوامل في المواقف المتلاحقة لا تسمح بإدراك الحدث.
- ويرى الباحث أن الأحداث الإرهابية تتسم بعنصر المفاجأة والغموض لذلك فهي تتطلب حشد جهودات أكثر من العادية في التخطيط، والإمكانات البشرية والمادية والوقت. كما تتطلب تكتيكات وتدريبات خاصة كما أنها تتطلب التعاون بين الأجهزة الأمنية المختلفة؛ وذلك لزيادة فعالية التنسيق.

٢-٣ مراحل إدارة الحدث الإرهابي:

تطرق عدد من الباحثين إلى تحديد مراحل للتعامل مع الحدث الإرهابي، فبعضهم حدد خمس مراحل لإدارة الحدث الإرهابي "الميلاد، والنمو، والانتعاش، والنضج، والانحسار والتقلص، والاختفاء" [الشعلان - ٢٠٠٢ - ص ٦٢-٦٣]. والبعض الآخر حدده بست مراحل وهي: (الإعداد لميلاد الأزمة، وإنماء وتصعيد الأزمة، والمواجهة العنيفة والحادة، والسيطرة على الكيان الإداري للخصم، وتهدئة الأوضاع، وسلب وابتزاز الطرف الآخر) [الخضيري - ٢٠٠٣ - ص ٤٦-٥٣].

واتجه بعض الباحثين أيضاً إلى تحديده بست مراحل رئيسية هي: (تجنب الأزمة، والإعداد لإدارة الأزمة، والاعتراف بوجود الأزمة، واحتواء الأزمة، وحل الأزمة، والاستفادة من الأزمة) [Augustine, ١٩٩٥, P١٤٧]. ويتبنى الباحث النموذج الأمثل الذي قدمه الشعلان لمواجهة الأزمة (الحدث الإرهابي) ويتكون من ثلاث مراحل هي :

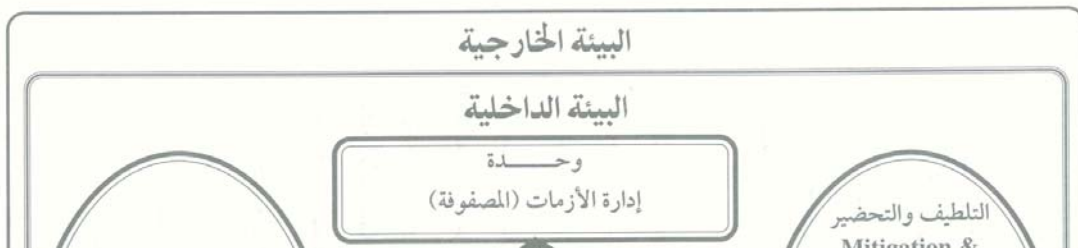
- ١- مرحلة (التلطيف والتحضير).
- ٢- مرحلة (المواجهة).
- ٣- مرحلة (إعادة الأوضاع).

والشكل رقم (١٠) يوضح مراحل مواجهة الأزمة (الحدث الإرهابي) [الشعلان - ٢٠٠٢ - ص ١٥١ - ١٦٠].

#### ١- (مرحلة التلطيف والتحضير):

وهذه المرحلة تسعى إلى الحيلولة دون وقوع الحدث قدر الإمكان أو على الأقل تخفيف حدة آثاره التدميرية.

وتقوم هذه المرحلة بتحليل الأخطار المحتملة، وتقدير الإمكانيات المتوفرة وتحديد الإجراءات مع الاستفادة من التجارب.



المصدر [الشعلان- ٢٠٠٢م – ص١٥٧]

وأهم ما يجب تحقيقه خلال هذه المرحلة عدد من المتطلبات أهمها:

أ- إنشاء وحدة لمواجهة الحدث الإرهابي.

تقتضي الضرورة إنشاء وحدة لمواجهة الحدث الإرهابي بالشكل الذي يتناسب وتنظيم الأجهزة التي تقوم بالتصدي للحدث وأن تعطى لهذه الوحدة صلاحيات كافية. ويتم اختيار العاملين فيها على أسس سليمة وموضوعية. كما تدعو الضرورة إلى إنشاء غرفة عمليات يتم تجهيزها بكافة وسائل الاتصال.

كذلك تقتضي الضرورة وجود وحدة داخل غرفة العمليات تعنى باستقبال كافة المعلومات التي ترد أثناء مواجهة الحدث.

وهذه الوحدة موجودة بقوات الأمن الخاصة ومسامها (وحدة الأمن والحماية) وهي خاصة بمكافحة الإرهاب. كما توجد وحدات في الطوارئ الخاصة وهي خاصة بحفظ الأمن وقمع الشغب.

#### ب- إنشاء فرق مهمات خاصة:

نظراً لاختلاف الأحداث الإرهابية فإن الضرورة تتطلب إنشاء فرق مهمات خاصة للتدخل السريع بحيث تخضع هذه الفرق إلى تدريب عالٍ حسب المهمة التي تستعد لمواجهتها.

كما تتطلب تكوين فريق تفاوض من ذوي الكفاءة والمقدرة والاطلاع على أن يتم تدريبهم على أسس وأساليب التفاوض على أيدي خبراء في الأمن والاجتماع، والسياسة، وعلم النفس.

وهذه الفرق موجودة بقوات الأمن الخاصة وهي فرق (القناصة – الاقتحام).

كما توجد بقوات الطوارئ الخاصة والتي تقوم باستخدام (القنابل والغازات) لقمع الشغب.

#### ج- التدريب:

تكثيف الدورات التدريبية التخصصية لكافة العاملين في مواجهة الحدث الإرهابي والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في هذا المجال خصوصاً من قبل كفاءات مشهود لها بالتخصص والخبرة.

#### د- التطوع ومشاركة القطاع الخاص:

هناك إمكانات كبيرة يمتلكها القطاع الخاص، إضافة إلى القدرة التي يمتلكها المواطن لذلك يجب أن تقوم القيادات الأمنية المعنية بمواجهة الحدث الإرهابي بفتح قنوات التعاون مع هذه الفئات للاستفادة من إمكاناتهم أوقات الحدث. ومن الأهمية مشاركة القوى البشرية المتخصصة في عمليات مواجهة الحدث الإرهابي (كعمليات الإنقاذ، أو الإطفاء، أو الإخلاء، أو الإسعاف، أو جمع المعلومات).

#### هـ- التوعية والإعلام:

إن وعي المواطن والمقيم بالإجراءات التي تتخذ في أوقات الحدث والدور المطلوب منه يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الحدث مما يتطلب إعداد خطة إعلامية ويعد هذا من أهم مقومات القيادة الناجحة أثناء مواجهة الحدث الإرهابي. لذلك فإنه من الأهمية وجود سياسة وخطة إعلامية قبل الحدث الإرهابي وأثنائه وبعده.

ففي مرحلة ما قبل الحدث يؤدي الإعلام دوراً مهماً في توعية المواطنين بالإجراءات التي تتبع لسلامتهم عند وقوع الحدث.

أما أثناء الحدث فإن للإعلام دوراً أكثر أهمية وهو عرض الحقائق بأسلوب إعلامي يتسم بالصدق ويبتعد عن التهويل والتهوين ويبعث الأمان والطمأنينة وتهدة الخوف.

وبعد الحدث يقوم الإعلام بدراسة لما قام به والتركيز على الجوانب الإيجابية لتتميتها ومعالجة أوجه القصور السلبية.

## ٢ - (مرحلة المواجهة):

وهذه المرحلة تعتبر من أصعب المراحل ويتوقف مدى النجاح في المواجهة على مستوى الاستعداد لدى الأجهزة الأمنية والإعداد المبكر لمثل هذه الظروف ومن الضروري توافر الكفاءة لمركز التوجيه والتحكم في العمليات طوال فترة مواجهة الحدث بالقدر الذي يمكنه من استقبال كافة التقارير وبعث التوجيهات بالدقة والسرعة المطلوبة.

كما يجب على القيادات الأمنية ضبط النفس والتأني في إصدار القرارات ويفترض خلال هذه الفترة أن تكون كافة القيادات في غاية النشاط وعلى أهبة الاستعداد للاستجابة للتطورات وأن تكون هناك وحدة متخصصة لتحليل كافة ما يرد من معلومات.

وأن تصل المعلومات إلى هذه الوحدة بصفة متدفقة وسريعة وأن تكون القنوات مفتوحة لاستقبال كافة المعلومات من الجهات الرسمية وغير الرسمية وعدم إغفال أية معلومة مهما صغرت.

كما يجب على القيادات الأمنية التركيز على المحافظة على سرية العمليات والاتصالات إذ إن التفريط في ذلك يعتبر تدميراً لكافة الخطط.

## ٣ - (مرحلة إعادة الأوضاع):

ويتم خلال هذه المرحلة علاج الآثار الناجمة عن الحدث الإرهابي، والاستفادة من دروس الحدث في الأحداث المستقبلية، ووضع الضوابط لعدم تكرار الحدث واقتراح الاستعدادات.

### ٣-٣- المبادئ الأساسية عند مواجهة الحدث الإرهابي:

يكمن نجاح القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي في مجموعة من المبادئ العامة التي يجب أن تطبق قبل وقوع الحدث وأثنائه وبعده.

وتتضمن إدارة الأحداث الإرهابية تدابير يمكن توقعها والتي تمكن القيادة الأمنية في بعض الحالات من منع وقوع الحدث وفي بعض الحالات الأخرى تمكنهم من تنسيق الاستجابات للحدث والسيطرة عليه، وتكون نتيجة هذين الإجراءين إما بالقضاء على خطورة الموقف أو على الأقل التخفيف من حدته. وفيما يلي مجموعة من المبادئ المتفق عليها والتي تحكم مواجهة الحدث الإرهابي:

### ٣-٣-١ مواجهة الواقع:

يخطئ من يقول إن الأحداث الإرهابية تتصل بدول معينة فقط، أو الأسوأ اعتبارها مشكلة شخص آخر، وعلى القيادات الأمنية في قوات الطوارئ الخاصة وقوات الأمن الخاصة أن يتعلموا التفكير المستمر والمنظم في الأمور الخاطئة التي من الممكن أن تحدث وسوف تحدث، فعليهم أن يقيموا بواقعية المجالات المعرضة للخطر؛ وذلك بهدف إعداد أنفسهم بشكل أفضل لمجابهة الأحداث الإرهابية، وعليهم أن يعدوا مواردهم، وقدرتهم على مواجهة الحدث الإرهابي، فمواجهة هذه الوقائع ستمكن هذه القيادات من أن يضعوا أساليب في الإدارة تمنع وقوع أحداث إرهابية وتعدهم لمجابهتها.

### ٣-٣-٢ وضع السياسات:

تعدّ السياسات هي التوجيهات المكتوبة التي تضع الإطار العام لاستجابة الجهاز الأمني تجاه أي حدث إرهابي، وتعد السياسات كذلك الخطوة الأولى المهمة نحو إيجاد نظام فعال لإدارة الحدث الإرهابي على جميع مستويات الأجهزة الأمنية، وتسمح السياسات الجيدة للجهاز الأمني بأن تضع أهدافاً عامة وأهدافاً أكثر تحديداً يمكن تحقيقها والوصول إليها، كما تعدّ السياسات الأساس



لوضع خطط العمل والتي تعمل على توفير استجابة منظمة في الوقت المناسب للأحداث الإرهابية التي تهدد الأرواح والممتلكات.

### ٣-٣-٣- التخطيط والتنسيق:

تحتاج القيادة الأمنية عند مواجهة الحدث الإرهابي إلى التخطيط والتنسيق المستمرين قبل وقوع الحدث الإرهابي وأثنائه. ويعتبر التخطيط بما في ذلك تقييم المجالات المعرضة للخطر. وتعريف الأهداف المهمة والأكثر تحديداً، وحصر الموارد المتوفرة، ووضع خطة مركزة ومكتوبة ووضع الأنظمة والتكتيكات الجديدة، والاستخدام الفعال للمعلومات وتفويض المسؤوليات والسلطة.

كما يعد التنسيق عنصراً مهماً عند مواجهة الحدث الإرهابي فهو يؤدي إلى التكامل بين الجهود الجماعية للقيادات الأمنية المكلفة بمواجهة الحدث الإرهابي وذلك من أجل منع حدوث الازدواجية في العمل.

### ٣-٣-٤- اختيار أفراد العمل وتدريبهم:

يعدّ اختيار أفراد على مستوى عالٍ من الكفاءة والحماس للعمل ضمن فرق مواجهة الحدث الإرهابي أمراً مهماً وذلك من أجل التغلب على الأحداث الإرهابية.

### ويجب أن يشتمل التدريب على الآتي:

أولاً: تدريبات خاصة للأفراد الذين سيعملون ضمن فرق الاستجابة للحدث الإرهابي، وكذلك للضباط الذين سيعملون على تنسيق جهود الاستجابة من مواقع القيادة، كما أنه من الضروري إقامة تدريبات مشتركة بين العاملين في مواقع القيادة وأعضاء فرق الاستجابة للحدث الإرهابي.

**ثانياً:** أن يتلقى جميع العاملين الذين سيؤثر فيهم الحدث الإرهابي تدريباً على إدارة الأحداث الإرهابية.

٣-٣-٥- احتواء الضرر:

يعد احتواء الضرر عنصراً مهماً عند مواجهة الحدث الإرهابي، فعندما يقوم أحد الإرهابيين بتفجير قنبلة، في أحد المطارات، تستطيع القيادة الأمنية أن تقلل من الضرر عن طريق إطفاء حرائق مرتبطة بالانفجار أو عن طريق نقل الناس بعيداً عن الحطام، كما يمكنهم احتواء الضرر العاطفي المتعلق بالعلاقات بين الجمهور، ويتم هذا الاحتواء من خلال الاستجابة السريعة للطوارئ والرعاية الخاصة بالضحايا وأسرهم، وبالعاملين بالمطار، والجمهور.

٣-٣-٦- التغلب على الموقف:

وبعد احتواء الضرر، يكون الهدف التالي هو التغلب على الحدث بنجاح، وتختلف درجة النجاح تبعاً لطبيعة الحدث:

**أ- تحاشي التكرار:**

إن أول مهمة بعد وقوع الحدث هي تحاشي تكراره. وعادة بالإمكان منع حدوث الأحداث التي يتسبب فيها الإنسان من خلال تحليل الحدث الإرهابي بعد وقوعه ووضع برامج فعالة وأخذ المبادرة وعادة ما يكون السؤال الذي يطرح بعد انتهاء الحدث الإرهابي هو " ما الذي يمكننا أن نفعله لمنع حدوث هذا الحدث مرة أخرى؟ "

ويأتي على نفس الدرجة من الأهمية ضمن مهام ما بعد الحدث الإرهابي، تقييم جهودات الاستجابة للحدث الإرهابي، واتخاذ الخطوات اللازمة لتقييم مواطن الضعف والأخطاء التي ارتكبت والقضاء عليها قبل وقوع الحدث التالي.

## ب- تقييم الأداء :

يساعد التقييم الموضوعي لأداء فرق مواجهة الحدث الإرهابي على تعزيز الإمكانيات التنظيمية، ويعد تقييم الأداء أثناء التدريب على نفس الدرجة من الأهمية حيث إن التدريب يسمح للقادة بالوقوف في أخطاء في مناخ لا يتسم بالتهديد، كما يسمح لهم باختبار عدد من الحلول. [الزهراني-٢٠٠٢- ص ص ٢-٣]

### ٣-٤ دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي:

تمهيد:

يبرز دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي من خلال قيام القائد الأمني باتخاذ ثلاثة إجراءات عادة ما تتخذ قبل وقوع الحدث وأثنائه وبعده.

### ٣-٤-١ دور القيادة الأمنية قبل وقوع الحدث الإرهابي (الجانب الوقائي).

#### الجانب الوقائي:

ويقصد به "الإجراءات الأمنية التي تقوم بها القيادة الأمنية، وذلك بهدف منع الإرهاب من اختراق الحاجز الأمني للمنشأة وبالتالي عدم تمكينه من تنفيذ أي عملية إرهابية".

وتتلخص تلك الإجراءات التي يجب الالتزام بتنفيذها فيما يلي : [القاضي - ١٩٩٨- ص ص ١١٩-١٢٠].

١- إحكام السياج الأمني حول المنشأة وكشف أي محاولة لاختراقه أو الاقتراب منه؛ وذلك بالسيطرة على منافذ الدخول، ووضع الضوابط الدقيقة التي تكفل التأكد من شخصية المترددين على المنشأة من العاملين والزوار ومراقبة تحركاتهم داخل المنشأة.

٢- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات لأجهزة الأمن المختلفة بالمنشأة مما يحقق الانضباط ويقضي على الازدواجية أو التضارب في الاختصاصات.

٣- التنسيق بين أجهزة الأمن المختلفة بما يكفل التعاون المشترك في مواجهة المخططات الإرهابية.

٤- جمع المعلومات:

ولعل من أهم المعلومات اللازمة لفريق إدارة الحدث الإرهابي هي المعلومات المؤثرة أساساً على الحدث. مثل اتجاهات الخصم وأهدافه والمدى الذي يمكن أن يصل إليه، والأسلحة التي يستخدمها.

كما أن التوصل إلى شخصيات العناصر الإرهابية والحصول على صور أصحابها الفوتوغرافية وتوزيعها على القوات ووسائل الإعلام سيزيد من فاعلية جهود تعقب هؤلاء الأفراد ومنع نشاطهم الإرهابي [كامل - ١٤١٨ - ص ٢٥٧].  
والحقيقة أن هناك الكثير من الأحداث التي أخفقت الأجهزة الأمنية في معالجتها وأخرى نجحت في مواجهتها وكان الفيصل في ذلك هو وجود معلومات دقيقة وكافية في النوع الثاني بينما لم تتوافر معلومات كافية في النوع الأول الذي فشل. ويجب التركيز من جانب القيادات الأمنية على قضية أمن المعلومات فإجراءات أمن المعلومات تتطلب تقييم المعلومات من ناحية درجة السرية كما يجب تحديد الأفراد المسموح لهم بالاطلاع على المعلومات ذات الدرجات السرية المختلفة.

٥- التأمين ضد الحدث الإرهابي :

تعدّ عمليات التأمين أحد أهم وسائل الوقاية من الإرهاب وتأتي هذه العملية في المقام التالي لمهمة جمع المعلومات، بناءً على أساس ما يتوافر لدى القيادات الأمنية من دراسات عن أنماط السلوك الإرهابي، وأنواع التكتيك والتسليح ونوعيات المنظمات المعادية وقدراتها وأهدافها يمكن على ضوءه تحديد الأشخاص والمنشآت الأكثر تعرضاً للعمليات الإرهابية.  
وتنقسم عمليات التأمين إلى عمليات تأمين نمطية وغير نمطية.

وتشمل عمليات التأمين النمطية الأهداف الحيوية كالمطارات والطائرات والقطارات والسفن والمباني الحكومية والخاصة والمرافق العامة والمنشآت المهمة (كالبعثات الدبلوماسية وغيرها) وحماية الشخصيات المهمة في الدولة. ونعني بعمليات التأمين غير النمطية/ الإجراءات التي تتخذ حيال الشخصيات أو المنشآت التي تفيد المعلومات احتمال تعرضها لعملية إرهابية أكثر من غيرها. وهذا النوع كثيراً ما يؤدي إلى تركيز أنظار رجال الأمن على أماكن معينة في الوقت الذي يختار فيه الإرهابيون مكاناً بديلاً غير متوقع لارتكاب عملياتهم. [عز الدين - ١٩٨٧- ص ٤٢]

- ٦- متابعة أي تغيير يطرأ على إستراتيجيات المنظمات الإرهابية في العمل الإرهابي ومصادر تمويلها وتدريبها، وتناول كل ذلك بالدراسة والتحليل للوقوف على أي تطورات قد تطرأ عليها.
- ٧- تنشيط مصادر المعلومات بهدف الكشف عن أي مخططات إرهابية بما يكفل التصدي للعملية الإرهابية في مرحلة الإعداد والتخطيط وقبل أن تدخل حيز التنفيذ.
- ٨- التوعية المستمرة لأفراد جهاز الأمن بكل ما يتعلق بمخططات الإرهاب الدولي والمحلي والمتغيرات التي تحكمها.

٣-٤-٢ دور القيادة الأمنية أثناء وقوع الحدث الإرهابي (الجانب القمعي) - الجانب القمعي.

ويقصد به "إجراءات التصدي للعمل الإرهابي بهدف إحباطه وإنهاء الموقف الأمني الناشئ عنه مع السيطرة بهدف الحد من الخسائر والمحافظة على سلامة المنشأة وتأمين العاملين بها". [القاضي - ١٩٩٨ - ص ١٢٠].  
وتتلخص هذه الإجراءات فيما يلي :

- ١- معرفة تجهيز الإرهابيين وأعدادهم قبل بدء العملية من مصادر موثوقة.

٢- إعداد خطط إخلاء المناطق المعرضة للخطورة في موقع الحدث ووضع هذه الخطط موضع التنفيذ الفوري مع تحديد المسؤولين عن تنفيذها وبيان مسالك الإخلاء ووسائله وأماكن الإيواء.

٣- تشكيلات إدارة الأزمة في موقع الحدث الإرهابي [عز الدين - ١٩٩٠ - ص ص ٤٧-٤٩] وتوجد ثلاثة صور لتشكيل اللجان ويمكن إيجازها فيما يلي:

**أ- التشكيل الثلاثي ويتكون من :-**

- ١- قائد المجموعة (رئيس غرفة العمليات بالموقع).
- ٢- وحدة إنقاذ الرهائن.
- ٣- مجموعة التفاوض.

**ب- التشكيل الرباعي ويتكون من :-**

- ١- قائد المجموعة (رئيس غرفة العمليات).
- ٢- مجموعة التحريات والمعلومات.
- ٣- مجموعة التفاوض.
- ٤- المجموعة القتالية ( الاقتحام - القناصة ) .

**ج- التشكيل الشامل ويتكون من :**

- ١- قائد المجموعة (رئيس غرفة العمليات).
- ٢- مجموعة التفاوض.
- ٣- مجموعة الاقتحام.
- ٤- مجموعة التحريات والمعلومات.
- ٥- مجموعة الاتصالات.
- ٦- مجموعة الإمداد والتموين.

- ٧- مجموعة العلاقات العامة والإعلام.
- ٨- مجموعة الإنقاذ الطبي والإسعاف والحريق.
- ٩- مجموعة التسجيل (تسجيل الأحداث والتطورات والتفاصيل).
- ويرى الباحث أن اختيار إحدى هذه التشكيلات الخاصة بمواجهة الحدث الإرهابي يخضع لعدة نقاط وهي :

- أ- مدى خطورة الحدث الإرهابي ( العدد - التسليح ) .
- ب- جغرافية المنطقة الواقع بها الحدث الإرهابي .
- ج- دوافع الحدث الإرهابي .

يتم الأخذ بالتشكيل الثلاثي عندما تتوفر معلومات بأن عدد الإرهابيين قليل ( من واحد إلى ثلاثة ) وتسليحهم ضعيف وإذا كان الإرهابيون محصورين في منطقة جغرافية محدودة وإذا كان دوافع الحدث الإرهابي مالية كالاختطاف أو أمراض نفسية فهذا الحدث من السهولة السيطرة عليه وإنهاؤه عن طريق فريق التفاوض أو تدخل مسلح بسيط.

ويتم الأخذ بالتشكيل الرباعي عندما تتوفر معلومات بأن عدد الإرهابيين متوسط ( من أربعة إلى أقل من عشرة ) ودرجة التسليح تحمل خطورة . و إذا كان الإرهابيون محصورين في منطقة جغرافية واسعة .

وأما إذا كان عدد الإرهابيين كبيراً جداً ( من عشرة أشخاص فأكثر ) وعلى درجة عالية من الخطورة ، ويحملون أسلحة خطيرة وكانت دوافعهم دينية منحرفة أو سياسية تحتاج إلى تعامل شامل وحذر فالتشكيل الشامل هو المناسب في هذه الحالة.

٤- عمل سياج خارجي لمنطقة الحدث لمنع الجمهور والفضوليين ورجال الإعلام من الوصول إلى محل الحدث.

٥- عمل سياج داخلي مهمته عزل موقع الحدث الإرهابي ومنع هروب أحد من الإرهابيين والسيطرة على الموقع من جميع الجهات.

٦- تنفيذ خطة الطوارئ في موقع الحدث والبدء في تعزيز الحراسات وتشديد الرقابة على البوابات والمنافذ والالتزام بتنفيذ إجراءات التفتيش المشددة على الأفراد والمركبات مع تجهيز قوة احتياطي للتحرك الفوري لمواجهة الحدث الإرهابي.

٧- التنسيق والتعاون مع أجهزة الأمن الرسمية، والمحلية من أجل السيطرة على الحدث الإرهابي وتطوير آثاره في أضيق نطاق مع تقديم المعلومات والتحريات الكافية لسرعة ضبط مرتكبه وكشف العملاء الذين تعاونوا معه.

٨- السيطرة على الروح المعنوية للعاملين في مواجهة الحدث الإرهابي بالعمل على تهدئتهم وإعلانهم بحقائق الموقف أولاً بأول.

٩- سرد مجموعة من الخيارات؛ وذلك للسيطرة على الحدث الإرهابي وهذه الخيارات يمكن إيجازها فيما يلي:

إما عدم القيام بأي عمل حتى يتضح الموقف، أو استخدام القناصة لاصطياد العناصر الإرهابية، أو استخدام الدخان والغازات والكيماويات لإجبار الإرهابيين على الخروج، أو التفاوض مع الإرهابيين.

وإذا فشلت كل هذه المحاولات فإن الخيار الأخير هو استخدام وحدات مكافحة الإرهاب ووحدات الاقتحام؛ لإنهاء الموقف.

١٠- بعد الانتهاء من إجراءات مواجهة العمل الإرهابي وتطوير آثاره يتم تفتيش جميع الأماكن والمناطق داخل موقع الحدث طبقاً لخطة دقيقة معدة مسبقاً وتحدد فيها المسؤوليات، ومن خلالها يتم التأكد من عدم وجود آثار أو مخلفات للعملية الإرهابية، وتطهير الموقع من كافة هذه المخلفات، وذلك بالتنسيق مع خبراء المفرقات المختصين.



٣-٤-٣- دور القيادة الأمنية بعد وقوع الحدث الإرهابي:

بعد انتهاء الحدث الإرهابي لا بد من تحليل كل الأحداث التي تمت والتي تم تسجيلها في أرض الحدث وضرورة معرفة كل الإيجابيات التي حدثت والسلبيات التي وقعت ودور كل واحد منها وذلك بهدف :

- ١- معرفة مدى التنسيق الذي حدث بين اللجان المشكلة لمواجهة الأزمة.
  - ٢- معرفة كفاءة فرق العمليات الخاصة.
  - ٣- معرفة كفاءة الأجهزة التي اشتركت في مواجهة الحدث الإرهابي.
  - ٤- صحة التوقعات التي تم افتراضها من عدمها.
  - ٥- التعرف على قدرة القوات على إحكام غلق المنطقة بالكامل.
  - ٦- القدرة على السيطرة على المعلومات وعدم تسريب معلومات من شأنها إثارة البلبلة أو إعطاء الحدث أكبر من حجمه.
  - ٧- تحليل الإجراءات التي تمت وهل كانت كافية من عدمه.
  - ٨- التأكد من أن تسليح الأفراد مناسب وبنوعيات مختلفة من الأسلحة.
  - ٩- مراجعة تقييم المواقع على اختلاف مواقعها والتأكد من اختيار الموقع المناسب لقائد إدارة الحدث الإرهابي من عدمه.
- وبعد هذه التحليلات لا بد من التأكيد على الحقائق التالية:
- ضرورة احتواء الآثار الناجمة عن الحدث الإرهابي ومعالجة تلك الآثار.
  - استخلاص الدروس المستفادة.

- التجارب أكدت أن القوات المدربة تدريباً جيداً تحقق مهامها بنجاح وبكفاءة عالية.

- إعداد لجان إدارة الأزمات بشكل مسبق يحقق السيطرة على الوقت أفضل من تشكيل اللجان وقت الحدث.

ويرى الباحث من خلال الدراسات السابقة بعض التصورات للتعامل مع الحدث الإرهابي عند وقوعه وهي كما يلي :

التخطيط الدقيق لإدارة الحدث الإرهابي وهذا يتم عن طريق التعاون بين الأجهزة الأمنية التي تكلف بمواجهة الحدث، وتأمين الوسائل التي تستطيع بها تلك الأجهزة مواجهة الحدث الإرهابي من تقنية ومعدات وأجهزة تفوق ما لدى المجموعة الإرهابية، والتأكيد على أهمية دور المعلومات وتحليلها حتى يكون هناك خطة سليمة ومواجهة ناجحة، والتركيز على رفع الروح المعنوية من القيادات الأمنية لمروسيهم، والاستفادة من السيارات والمدركات المصفحة عند وقوع الحدث الإرهابي فهي تعطي قدراً كافياً من الحماية، كما أن المحافظة على أرواح الفريق المشارك من أهم الأمور التي يجب أن يهتم بها القائد الأمني.

وقد حاول الباحث أن يطبق ذلك على حادثة إرهابية واحدة من الحوادث التي وقعت في الرياض ولكن المحاولات ذهبت أدراج الرياح نظراً لاعتذار الجهات ذات العلاقة باعتبار الموضوع سري وغير قابل للدراسة.

## ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد:

يعد الحدث الإرهابي من أحدث الموضوعات التي تناولها الفكر الإداري فقد جذب اهتمام الباحثين والدارسين على إثر أحداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١م والتي وقعت في - أمريكا -.

ولأن الحدث الإرهابي يعتبر من أنواع الأزمات المتعددة. فقد اختار الباحث عدداً من الدراسات التي تطرقت إلى إدارة الأزمة. والقيادة الأمنية ومكافحة الإرهاب وسيعرضها وفق ترتيب زمني من الأقدم فالأحدث ثم يقوم بالتعليق عليها.

الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة:

- ١- التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي (الزهراني، ١٩٩٣).
- أ- أهداف الدراسة:

بيان أهمية الاعتماد على أسس التفاوض في بيان قدرة العقل البشري، وذلك من أجل تغيير الاتجاهات العدوانية عند الإرهابي، وصياغة الأسس الرئيسية للتفاوض على شكل تصور عام يتصف بالمرونة والقابلية لكي يطبق على مواقف مماثلة، ويكون هذا التصور أداة عمل يعتمد عليها في الحالات التي قد تحدث مستقبلاً، والتي قد تختلف من وقت إلى آخر مع اختلاف المتغيرات المصاحبة.

ب- منهج الدراسة:

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي حيث يسعى منهج دراسة الحالة إلى جمع بيانات علمية متعلقة بحدث معين والتعمق فيه ودراسة المراحل التي مرت به.

أما المنهج التاريخي فيعطي فكرة عن الفترة الزمنية المصاحبة للحدث ومسبباته حيث يستخدم هذا المنهج في معرفة الأحداث التي جرت في الماضي.

حيث تناول حادثتين هما:

- ١- أزمة الرهائن الأمريكيين المحتجزين في السفارة الأمريكية في إيران عام ١٩٧٩م.
- ٢- أزمة اختطاف الطائرة الكويتية الجابرية في كل من مشهد وقبرص والجزائر عام ١٩٨٨م.

٢- إدارة الأزمة في المجال الأمني (أبو شامة، ١٩٩٥) .

أ- أهداف الدراسة :

- ١- معرفة أنواع الأزمة.
  - ٢- تحديد مستويات إدارة الأزمة والمهام الخاصة بإدارة الأزمة.
  - ٣- التعرف على عناصر إدارة الأزمة والأساليب المستخدمة في قياس كفاءة إدارة الأزمة.
  - ٤- إبراز أهمية إنشاء إدارة الأزمات في أجهزة الأمن.
- ب- منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المدخل الوثائقي من المنهج الوصفي.

ج- نتائج الدراسة :

- ١- يمكن تقسيم الأزمات إلى أزمات طبيعية وأخرى بفعل الإنسان وإلى أزمات مباغته وحادة وعادية.
- ٢- توجد ثلاثة مستويات لإدارة الأزمة هي: المستوى الرئاسي ، والمستوى القومي، والمستوى المحلي.
- ٣- تتمثل المهام الخاصة بإدارة الأزمة في: تقدير الموقف، والتنبؤ بمسار الأزمة، ووضع الخطط ، وتحديد الأولويات، وتنفيذ المهام، والسيطرة على الأزمة، وتقويم مواجهة الأزمة.

٤- تتضمن إدارة الأزمة خمس وظائف إدارية أساسية هي: التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، واتخاذ القرار، وتقويم كفاءة إدارة الأزمة.

٥- تتمثل أهمية إنشاء إدارة متخصصة للأزمة في الأجهزة الأمنية في الجوانب التالية:

- أ- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة ومنع الازدواجية.
- ب- تحقيق التنسيق بين الأجهزة المختصة.
- ج- تحقيق درجة عالية من الفعالية عند التصدي للأزمة.
- د- السيطرة على زمام المبادرة في جميع مراحل الأزمة.
- هـ- التدخل السريع القائم على خطط معدة سلفاً لمواجهة الأزمة الأمنية بأقل تكلفة وبأقل مستوى من الخطورة.

٣- دور القائد في موقف الأزمة (عامر، ١٩٩٦) .

أ- أهداف الدراسة:

- ١- معرفة تأثير القائد في الأزمة.
- ٢- تحديد العوامل التي تؤدي إلى تعظيم دور القائد.
- ٣- كشف العوامل الشخصية للقائد ودوافعه الذكية في مواجهة الأزمة.
- ٤- التعرف على المتغيرات الأساسية للبيئة النفسية للقائد أثناء الأزمة.

ب- منهج الدراسة :

الدراسة من النوع الوثائقي التي اعتمدت على تحليل أدبيات الفكر الإداري المختلفة التي تؤيد أو تنتقد - اعتماداً على مواجهة الأزمة على القائد وتأثيره فيها.

ج- نتائج الدراسة:

١- أن القادة بشر لهم خصائص ذاتية وتصورات ذهنية ناتجة عن العوامل الموضوعية والبيئة المحيطة بهم ، ولها تأثيراتها على تفاعلهم مع مواقف الأزمة.

٢- يوجد انتقادات عديدة توجه إلى تحليل تأثير القائد على الأزمة ورغم تلك الانتقادات يظل للقائد دور فعال في مواجهة الأزمة.

٣- أن هناك مجموعة من العوامل التي قد تعظم أو تقلل من دور القائد في تأثيره على موقف الأزمة ، كما أن هذا الدور يتفاوت باختلاف القادة واختلاف الأزمات نفسها ومن هذه العوامل : اهتمام القائد بالأزمة، وطبيعة النظام السياسي، وكيفية وصول القائد إلى السلطة ومدة خبرة القائد في التعامل مع الأزمات ، ومرونته، وغموض موقف الأزمة.

٤- تؤثر خصائص شخصية القائد ودوافعه الذاتية على أسلوب تعامله مع الأزمة.

٥- أن أبرز المتغيرات الأساسية للبيئة النفسية للقائد التي تؤثر في سلوكه أثناء الأزمة تتمثل في الاتجاهات والأفكار، والتطورات، والإدراكات الخاصة بأهمية الأزمة وأثرها على أهداف الدولة.

٦- أن حجم السياسات والقرارات والسلوكيات الناشئة عن التأثير المباشر لمتغيرات البيئة الواقعية للأزمة حجم محدود جداً مقارنة بنظيرتها الناتجة عن متغيرات البيئة النفسية للقائد.

٤- مواجهة الأزمات الأمنية (الشعلان، ١٩٩٦) .

أ- أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على مفهوم الأزمة وأنواعها وسماتها.
- ٢- التعرف على المداخل الإدارية للتعامل مع الأزمة.
- ٣- تحليل أهمية المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمة.
- ٤- اقتراح الملامح الرئيسة للنموذج الأمثل لمواجهة الأزمات.

ب- منهج الدراسة:

الدارسة من النوع الوثائقي، حيث استندت إلى تحليل بعض أدبيات الفكر الإداري من مقالات ودراسات وبحوث وكتب في مجال إدارة الأزمة.

ج- نتائج الدراسة :

١- إدارة الأزمة عملية خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات.

٢- تتسم الأزمات ببعض السمات المشتركة وأهمها:

- أ- أن مصدرها يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومنتسرة.
- ب- أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في الحلول المطروحة لمواجهتها.

ج- أن مواجهة الأزمة تستوجب ابتكار نظم ونشاطات تؤدي إلى استيعاب الظروف الجبرية المترتبة عليها.

د- أن مواجهة الأزمة تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها.

٣- تتمثل أهمية الإدارة في توفير الأسس العلمية المناسبة لمعالجة الأزمة الأمنية.

- ٤- يوجه نظام المصفوفة كلاً من السلطات التنفيذية التي تمارس من قمة التنظيم إلى قاعدته، والسلطات الفنية التي يمارسها مدير المشروع والفنيون بشكل أفقي كافة الأنشطة إلى تحقيق نتائج محددة.
- ٥- من الضروري أن يراعي التخطيط لمواجهة الأزمات الأمنية الاعتبارات التالية:

- أ- إدراك الحاجة إلى الخطة المستندة إلى بيانات واقعية.
- ب- تحديد الهدف بكل وضوح.
- ج- تجميع المعلومات وتحليل البيانات المتصلة بعملية التخطيط.
- د- الحصول على موافقة كافة الإدارات التي تعنيها الخطة.
- ٦- يتكون الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار في الأزمات من أربع مراحل هي :  
تشخيص الأزمة ، وتحليلها، وإيجاد وتقويم البدائل، واختيار البديل المناسب لحل الأزمة.
- ٧- عدم وجود نموذج موحد للتعامل مع جميع الأزمات بكافة أنواعها. ورغم ذلك يقسم الباحثون مراحل التعامل مع الأزمات إلى ثلاث مراحل هي:  
مرحلة التلطيف والاستعداد، ومرحلة المواجهة، ومرحلة إعادة التوازن.
- ٨- أن أهم مؤشرات ملامح النموذج الأمثل للتعامل مع الأزمات من منظور أممي وإداري يتمثل في الآتي :
- أ- إنشاء إدارة للأزمات تهتم بالتصدي للأزمات الأمنية المختلفة تخطيطاً وتنفيذاً أو مواجهة.
- ب- إنشاء غرف عمليات يتم تجهيزها بكافة التقنيات اللازمة.
- ج- تتولى إدارة الأزمة كافة الأمور التي تتعلق بالأزمة بشكل مباشر.
- د- عقد دورات تدريبية بصفة دورية لكافة العاملين في مواجهة الأزمة.
- هـ- فتح قنوات اتصال واسعة تحقق التعاون بين القطاع الخاص والحكومي أثناء الأزمة.



- و- توعية المواطن والمقيم بالدور المطلوب وقت الأزمات.
- ز- تشجيع التعاون العربي والدولي في مجال تبادل الخبرات والمعلومات  
حيال الأزمات.
- ح- تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل لإعلان كافة  
التصريحات الرسمية عن الأزمة.
- ط- المحافظة على سرية المعلومات والاتصالات.
- ي- تقوم إدارة الأزمة بتنفيذ عملياتها وفقاً للتوفيق بين ضرورات الأمن  
ومصلحة المواطن.

٥- دور نُظم المعلومات في مكافحة الإرهاب (الشنيفي، ١٩٩٨).

أ- أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على ظاهرة الإرهاب من حيث تعريفها وتطورها التاريخي  
وأسبابها وآثارها وأشكالها وطرق وأساليب مكافحتها وموقف الشريعة  
الإسلامية من الإرهاب.
- ٢- التعرف على نظم المعلومات وأنواعها ومكوناتها وخصائصها، وتوضيح  
دور الحاسب الآلي في مجال المعلومات.
- ٣- التعرف على وظائف نظم المعلومات الأمنية ودورها في مكافحة  
الإرهاب وكيفية تأمين المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات الأمنية  
وعلاقتها بنظام الاتصالات الأمنية.
- ٤- التعرف على جوانب القصور في نظم المعلومات الأمنية المعمول بها  
حالياً وتحديد أهم أسباب القصور.
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في علاج هذا القصور  
مما يساعد في زيادة فعالية دور نظم المعلومات في مكافحة الإرهاب.

## ب- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي. حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي في عرض ظاهرة الإرهاب من حيث تعريفه وتطوره التاريخي وأنواعه وأسبابه ودوافعه وموقف الشريعة الإسلامية منه. بالإضافة إلى أهم الاتفاقيات الدولية لمكافحة الإرهاب.

كما استخدمه في عرض نظم المعلومات الأمنية وتطبيقاتها في مجال مكافحة الإرهاب.

كما قام باستخدام المنهج التحليلي في تحليل العلاقة بين أسباب الإرهاب وآثاره، وتحليل العلاقة بين نظم المعلومات الأمنية ومكافحة الإرهاب، وتحليل جوانب القصور في نظم المعلومات الأمنية في مجال مكافحة الإرهاب.

## ج- نتائج الدراسة :

١- هناك خلط بين مفهوم الإرهاب وبعض المفاهيم الأخرى مثل الكفاح المسلح ضد الاحتلال الأجنبي.

٢- هناك دوافع متعددة للإرهاب ومنها (دوافع سياسية – دوافع شخصية- دوافع إعلامية- دوافع مادية – دوافع تاريخية- دوافع اجتماعية – دوافع مرضية- دوافع عقائدية).

٣- هناك أشكال متعددة للإرهاب، وأن أهمية هذه الأشكال ودرجة انتشارها تختلف من وجهة نظر عينة البحث. وأهم هذه الأشكال:

- العمليات الانتحارية.

- التفجير.

- الاغتيال.

- اختطاف الطائرات.

- احتجاز الرهائن.

- الابتزاز.

- عمليات القناصة.

٤- للإرهاب آثار متعددة ومن أهمها:

- آثار اقتصادية .

- آثار اجتماعية.

- آثار سياسية.

- آثار أمنية.

- آثار نفسية.

**ب- خلاصة النتائج الخاصة بنظم المعلومات:**

١- هناك أهمية ملحة لنظم المعلومات الأمنية وخاصة المعتمدة على الحاسب الآلي حيث إن لها دوراً في مكافحة الإرهاب.

٢- هناك قصور في نظم المعلومات الأمنية المعنية بمكافحة الإرهاب.

٣- إن أهم أوجه القصور في نظم المعلومات الأمنية المعنية بمكافحة الإرهاب من وجهة نظر عينة البحث هي:

- عدم توفر البرامج المناسبة للاستفادة من أجهزة الحاسب الآلي بالقدر الكافي.

- عدم توفر الكوادر البشرية للاستفادة من الحاسب الآلي بالقدر الكافي.

- طاقة أجهزة الحاسب الآلية المستخدمة غير كافية.

- عدم توافر برامج التدريب المناسبة لاستخدام الحاسب الآلي.

- أعداد أجهزة الحاسب الآلي غير كافية.

- سرعة أجهزة الحاسب الآلي غير كافية.

٤- أن أغلب الأجهزة الأمنية المعنية بمكافحة الإرهاب تعتمد على الحاسب الآلي في نظم معلوماتها الأمنية.

- ٥- أن نظم المعلومات الأمنية المطبقة في أجهزة مكافحة الإرهاب تحقق فوائد متعددة.
- ٦- أن بعض الأجهزة الأمنية المعنية بمكافحة الإرهاب تعتمد على نظم مستقلة للمعلومات.
- ٧- أن أغلب الأجهزة الأمنية تعاني من طول الفترة اللازمة لوصول المعلومات الأمنية المطلوبة.
- ٨- أن تأخر وصول البيانات أو المعلومات الأمنية يؤدي إلى حدوث نوع من المشكلات في عملية اتخاذ القرارات الأمنية.
- ٩- تعاني الكثير من الأجهزة الأمنية من ضعف قدرة بعض منسوبيها على استخدام الحاسب الآلي بكفاءة وتزداد هذه المشكلة بين العسكريين.
- ١٠- يرى أغلبية منسوبي الأجهزة الأمنية الذين يعانون من ضعف قدراتهم على استخدام الحاسب أنه يمكن تصميم برامج تدريب في مجال الحاسب الآلي.
- ١١- يرى أغلبية منسوبي الأجهزة الأمنية المعنية بمكافحة الإرهاب أنه لا يتم التنسيق بين الأجهزة الأمنية المعنية.
- ١٢- تعتمد الأجهزة الأمنية المعنية بمكافحة الإرهاب على العديد من الطرق للتنسيق فيما بينها ومنها (المذكرات المكتوبة - الاجتماعات - اللجان - الفاكس - الهاتف - المؤتمرات).
- ١٣- هناك العديد من المشكلات التي تواجه الأجهزة الأمنية المعنية بمكافحة الإرهاب في مجال التنسيق.
- ١٤- أن أهم مشكلات التنسيق بين الأجهزة المعنية هي:
  - بعض الجهات الأمنية تحجب المعلومات عن الأجهزة المعنية باعتبار أن البيانات سرية.
  - عدم تعاون الأجهزة الأمنية بالدرجة المطلوبة.

- اعتماد بعض الأجهزة الأمنية على البعض الآخر ما يؤدي إلى القصور في العمل.

- لا يتم تبادل المعلومات الأمنية المطلوبة بين الأجهزة المعنية.
- أن الطرق المستخدمة في التنسيق غير مناسبة.

٦- دور القيادات الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات (الوھاس، ٢٠٠٢).  
أ- أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدفها الرئيسي وهو معرفة دور القيادات الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات من خلال تحقيقه الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تحديد أهمية السمات الشخصية لنجاح القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في إدارة الأزمات.
- ٢- تحديد أهمية المهارات القيادية لنجاح القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في إدارة الأزمات.
- ٣- تحديد أهمية التأهيل والتدريب لنجاح القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في إدارة الأزمات.
- ٤- التعرف على مستوى فاعلية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في التخطيط لإدارة الأزمات.
- ٥- التعرف على مستوى فاعلية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في التنسيق بين الجهود والمنظمات المشاركة في إدارة الأزمات..
- ٦- التعرف على مستوى فاعلية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في اتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة الأزمات.
- ٧- تحديد مدى اختلاف فاعلية الدور الذي تقوم به القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في إدارة الأزمات باختلاف خصائصها الديموجرافية.

٨- كشف طبيعة العلاقة بين محددات الدور القيادي وفاعلية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في إدارة الأزمات.

ب- منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً.

كما طبق الباحث في دراسته مدخل المسح الاجتماعي الشامل لمفردات المجتمع الأصلي للدراسة من خلال تطبيق أداة الاستبانة. وشمل مجتمع الدراسة جميع ضباط قوات الأمن الخاصة بمنطقة الرياض ومكة والبالغ عددهم (٧٠٢) من الضباط.

ج- نتائج الدراسة :

١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المستويات القيادية المختلفة بقوات الأمن الخاصة لأهمية عناصر محددات الدور القيادي (السمات الشخصية- المهارات القيادية – التأهيل والتدريب) في مواجهة الأزمات.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المستويات القيادية المختلفة بقوات الأمن الخاصة إزاء مستوى فاعلية القيادة الأمنية في إدارة الأزمة.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة لمستوى فاعلية دورها في إدارة الأزمة تعزى إلى اختلاف جهة العمل لصالح منطقة مكة المكرمة.

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة إزاء فاعلية دورها في إدارة الأزمة تعزى إلى أي من الرتبة العسكرية أو العمر أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، أو المشاركة في مواجهة الأزمة.

٥- وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين محددات الدور القيادي لقوات الأمن الخاصة وفاعلية إدارة الأزمة على مستوى جميع القيادات ، وعلى مستوى كل من القيادة العليا والوسطى والإشرافية.

٦- وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين كل من عنصر من عناصر محددات الدور القيادي (السمات الشخصية- المهارات القيادية- التأهيل والتدريب) ومستوى فاعلية كل عنصر من عناصر إدارة الأزمة (التخطيط – التنسيق- اتخاذ القرارات).

٧- مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة(الهذلي، ٢٠٠٣).

أ- أهداف الدراسة :

- ١- تمييز الحالة الطارئة من غيرها من الحالات في مجال قوات الطوارئ.
- ٢- كيفية مواجهة القيادة للحالات الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة لها.
- ٣- التعرف على المهارات اللازمة للقائد الأمني لاتخاذ القرار في الظروف الطارئة.
- ٤- التعرف على السمات الشخصية المطلوبة في القائد الأمني للسيطرة على الموقف بشكل يمكنه من أداء مهامه القيادية بشكل أفضل.
- ٥- التعرف على متطلبات إعداد وتدريب القيادات الأمنية لرفع مستوى الأداء في اتخاذ القرارات في الحالات الطارئة.

ب- منهج الدراسة :

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله استخدم أسلوب المسح الشامل عن طريق الحصر لجميع مفردات الدراسة وذلك بواسطة استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من ضباط قوات الطوارئ الخاصة من رتبة نقيب إلى رتبة لواء في الأمن العام في المناطق (الرياض- مكة المكرمة- المنطقة الشرقية-

منطقة القصيم- المنطقة الجنوبية- منطقة المدينة المنورة- منطقة نجران) والبالغ عددهم (١٣٢) ضابطاً.

ج- نتائج الدراسة:

- ١- بينت الدراسة أن غالبية المبحوثين يتخذون قرارات إستراتيجية طويلة الأجل.
- ٢- بينت الدراسة أن نسبة ٤٠٪ من المبحوثين يشاركون دائماً في اتخاذ القرار يليهم الذين يشاركون أحياناً إذ بلغت نسبتهم ٣٧٪.
- ٣- بينت الدراسة أن درجة المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل الظروف الطارئة استناداً للعمل الذي يقوم به القائد الأمني يتمثل معظمها في تقديم اقتراح للرؤساء ويرجع أن من يمثلون هذه الفئة من المبحوثين ليس لهم سلطة اتخاذ القرار النهائي وهم يمثلون فئة كبيرة من المجموع الكلي.
- ٤- أثبتت الدراسة أن غالبية المبحوثين خلفيتهم المرجعية التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرار هي الأنظمة واللوائح والتعليمات، ويلبها الاعتماد على الرؤساء المباشرين ثم الزملاء.
- ٥- بينت الدراسة أن المبحوثين يرون أن المهارات ضرورية للقائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة.
- ٦- أظهرت نتائج الدراسة أن تأخر وصول المعلومات يعد من العراقيل الرئيسية التي تحد من اتخاذ القرارات.
- ٧- أوضحت نتائج الدراسة أن من أهم متطلبات اتخاذ القرار في المواقف الطارئة هو نجاح القائد في توزيع المهام والأدوار.
- ٨- أثبتت نتائج الدراسة أن غالبية المبحوثين سيستخدمون عدداً من الأساليب في ترشيد القرار وهو أسلوب بحوث العمليات يليه أسلوب نظرية الاحتمالات، فأسلوب مدخل الحالات، ثم أسلوب نموذج بيرت.



- ٩- بينت الدراسة أن من أهم الطرق التي يتم بها التعامل مع المشكلات الطارئة التي لا تتوافر بشأنها تعليمات أو لوائح هي تكليف المرؤوسين والزملاء بوضع تصور حل المشكلة يلي هذه الطريقة ترك الأمر للرؤساء للتصرف.
- ١٠- بينت الدراسة أن غالبية المبحوثين يرون أن الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار في ظل الظروف الطارئة يتمثل في الاعتماد على المعلومات المتوفرة والتخطيط الأمني السليم.
- ١١- يرى بعض الباحثين أن عدم تفويض اتخاذ القرار في الظروف الطارئة يرجع إلى طبيعة عمل القائد.
- ١٢- بينت الدراسة أن معظم المبحوثين يرون أن الهدف من اتخاذ القرار يرجع إلى سرعة احتواء الأزمة في وقتها.
- ١٣- أظهرت نتائج الدراسة أنه كلما زاد عدد الدورات التدريبية زادت قدرة العاملين بقوات الطوارئ على اتخاذ القرارات في ظل الظروف.

٨- أهمية المعلومات في مواجهة الإرهاب (الغامدي، ٢٠٠٢).

أ- أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي هو: التعرف على أهمية المعلومات في مواجهة الإرهاب وينبثق من هذا الهدف أهداف فرعية هي:

- ١- التعرف على الإرهاب من حيث مفهومه، ومنظماته، وأشكالها، وتنظيمها وتمويلها، ووسائلها، والجهود المبذولة دولياً وعربياً لمواجهته.
- ٢- بيان أنواع ومصادر ووسائل جمع المعلومات لمواجهة الإرهاب.
- ٣- بيان أوجه الاستفادة من المعلومات في مواجهة الإرهاب.
- ٤- التعرف على شروط المعلومة التي تفيد في مواجهة الإرهاب.
- ٥- بيان أهمية التعاون الدولي في مواجهة الإرهاب.

## ب- منهج الدراسة:

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة للقضايا الإرهابية التي تم ضبطها وأعلن عنها في بعض الدول والتي يستنبط من خلالها مدى أهمية المعلومات في مواجهة الإرهاب.

وهذه القضايا هي : قضية الاعتداءات على أمريكا في سبتمبر (٢٠٠١) وقضية خطف الطائرة الكويتية عام ١٩٨٨ م.

٩-فاعلية الاجراءات الوقائية لحماية المنشآت النفطية من العمليات الإرهابية (المحسن، ٢٠٠٤).

## ج- أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على ماهية العمليات الإرهابية على المنشآت النفطية من حيث: (دوافعها- أشكالها- آثارها- الأسلحة المستخدمة فيها).
- ٢- التعرف على مدى توفر الإجراءات الوقائية المتخذة لحماية المنشآت النفطية من العمليات الإرهابية.
- ٣- التعرف على مدى فاعلية الإجراءات الوقائية المتخذة لحماية المنشآت النفطية من العمليات الإرهابية.
- ٤- التعرف على المشكلات والثغرات الموجودة بالإجراءات الوقائية المتخذة لحماية المنشآت النفطية من العمليات الإرهابية والتي تحد من فاعليتها.
- ٥- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء العاملين بأمن المنشآت النفطية نحو فاعلية الإجراءات لحماية المنشآت النفطية من العمليات الإرهابية وفقاً لخصائصهم الشخصية.

د- منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف ويحلل آراء العاملين بأمن المنشآت النفطية في محافظة رأس تنورة بالمنطقة الشرقية من ضباط، وصف ضباط قوات أمن المنشآت، ومنسوبي الأمن الصناعي.

ه- نتائج الدراسة:

١- وجود دوافع بدرجة متوسطة للعمليات الإرهابية على المنشآت النفطية وكان على رأس تلك الدوافع بالترتيب (الدوافع السياسية- الدوافع المادية- والدوافع العقائدية) وفي مؤخرة تلك الدوافع (الدوافع التاريخية- والدوافع الشخصية- والدوافع المرضية).

٢- وجود أشكال بدرجة كبيرة للعمليات الإرهابية على المنشآت النفطية وكان في مقدمتها (التفجير والتخريب وإشعال الحرائق) وفي مؤخرتها (الابتزاز واغتيال الشخصيات المهمة، واحتجاز الرهائن).

٣- وجود آثار بدرجة قوية للعمليات الإرهابية على المنشآت النفطية وكان أهمها (الآثار السياسية- والآثار الاقتصادية، والآثار الأمنية) وأقلها (الآثار الاجتماعية- والآثار العسكرية- والآثار الدينية).

٤- بينت نتائج الدراسة عن وجود أسلحة مستخدمة بدرجة عالية في العمليات الإرهابية على المنشآت النفطية.

٥- بينت نتائج الدراسة فاعلية الإجراءات الوقائية المتخذة لحماية المنشآت النفطية من العمليات الإرهابية بدرجة عالية.

٦- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية العاملين بأمن المنشآت للعمليات الإرهابية على المنشآت النفطية من حيث دوافعها وأشكالها

وآثارها والأسلحة المستخدمة فيها أعلى من رؤية العاملين بالأمن الصناعي لها. بينما رؤية العاملين بالأمن الصناعي للمشكلات والثغرات الموجودة بالإجراءات الوقائية المتخذة لحماية المنشآت النفطية أعلى من رؤية العاملين بأمن المنشآت لها.

٧- بينت نتائج الدراسة وجود مشكلات وثغرات بدرجة متوسطة في الإجراءات الوقائية المتخذة لحماية المنشآت النفطية.

٢- التعليق على الدراسات السابقة:

تطرق الباحث إلى تسع دراسات طبقت خلال الفترة من (١٩٩٣) إلى (٢٠٠٤) وفق ترتيب زمني من الأقدم فالأحدث في مجال القيادة الأمنية وإدارة الأزمة، والإرهاب.

ويلاحظ أن غالبية الدراسات السابقة قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقرار وتحليل أدبيات الفكر الإداري في مجال القيادة الأمنية وإدارة الأزمة والإرهاب (أبوشامة، ١٩٩٥-الشنيفي، ١٩٩٨- الوهاس، ٢٠٠٢- الهذلي، ٢٠٠٣- عبد المحسن، ٢٠٠٤). واتجهت قلة من الدراسات إلى استخدام مدخل دراسة الحالة (الزهراني، ١٩٩٣ - الغامدي، ٢٠٠٣).

واتجهت دراستان إلى استخدام مدخل المسح الاجتماعي الشامل (الوهاس، ٢٠٠٢- الهذلي، ٢٠٠٣).

واتجهت أغلب الدراسات السابقة إلى استخدام الاستبانة (الشنيفي، ١٩٩٨- الوهاس، ٢٠٠٢- الهذلي، ٢٠٠٣- المحسن، ٢٠٠٤).

كما اختلفت العينات التي طبقت عليها الدراسات السابقة في حجمها وفي أسلوب اختيارها، حيث تم اختيار بعض الدراسات السابقة من العاملين في مجال نظم المعلومات الأمنية في بعض الأجهزة الأمنية (الشنيفي، ١٩٩٨) أو من ضباط قوات الأمن الخاصة بمنطقتي الرياض ومكة (الوهاس، ٢٠٠٢م) أو من ضباط قوات الطوارئ الخاصة (الهذلي، ٢٠٠٣).

التشابه والاختلاف بين دراستي والدراسات السابقة:

١- التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي (الزهراني، ١٩٩٣م).

تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في أنها تطرقت إلى أحد أدوار القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي وهو التفاوض كوسيلة؛ لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي.

تختلف عن دراستي في أنها اقتصرت فقط على التفاوض لمواجهة الحدث الإرهابي بينما دراستي ركزت على مجموعة من الأدوار لمواجهة الحدث الإرهابي كجمع المعلومات وتأمين المنشآت والشخصيات المهمة قبل وقوع الحدث. والتفاوض والاقترام عند وقوع الحدث، والاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها بعد انتهاء الحدث.

ويستفيد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري كما أن التفاوض له دور فعال في إنهاء الحدث الإرهابي في حالة احتجاز الرهائن.

٢- إدارة الأزمة في المجال الأمني (أبو شامة، ١٩٩٥م).

تتشابه مع دراستي في أنها تناولت إدارة الأزمة في المجال الأمني. والإرهاب يعد من الأزمات التي تقع بفعل الإنسان.

والأزمة تتضمن إدارتها مهارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق واتخاذ القرار وهذا ما تطرقت إليه في دراستي في المهارات القيادية الواجب توافرها في القائد الأمني.

تختلف عن دراستي في أنها تطرقت إلى إدارة الأزمة بمعناها الواسع في المجال الأمني بينما دراستي ركزت على دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي بصفة خاصة.

ويستفيد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري، كما أنها تطرقت إلى المهارات الإدارية (كالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، واتخاذ القرار)، وقد أخذ الباحث بهذه المهارات في دراسته لأن لها دوراً فعالاً في نجاح القيادة الأمنية عند مواجهة الحدث الإرهابي.

### ٣- دور القائد في موقف الأزمة (أحمد عامر، ١٩٩٦).

تتشابه مع دراستي في أنها تناولت دور القائد في موقف الأزمة. ودراستي تناولت دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي.

فهي ركزت في المحور الأول على دور القائد . وفي المحور الثاني على الأزمة . والإرهاب يعد من الأزمات المتعددة.

تختلف عن دراستي في أنها تناولت الأزمة بمعناها الواسع. بينما دراستي تطرقت إلى مواجهة الحدث الإرهابي بصفة خاصة.

ويستفيد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري، كما أن القائد الناجح له دور فعال في مواجهة الحدث الإرهابي والسيطرة عليه.

٤- مواجهة الأزمات الأمنية (الشعلان، ١٩٩٦م).

تتشابه مع دراستي في أنها تطرقت إلى مواجهة الأزمات.

والإرهاب يعد من الأزمات الأمنية التي تحتاج إلى مواجهة من جانب القيادات الأمنية.

تختلف عن دراستي في أنها ركزت على محور واحد فقط هو مواجهة الأزمات بينما دراستي ركزت على محورين وهما القيادة الأمنية ومواجهة الحدث الإرهابي.

ويستفيد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري، كما أن الأخذ بالأساليب الإدارية كالتخطيط والاتصالات والمعلومات واتخاذ القرار له دور فعال في نجاح القيادة الأمنية عند مواجهة الحدث الإرهابي.

٥- دور نظم المعلومات في مكافحة الإرهاب (الشنيقي، ١٩٩٨).

تتشابه مع دراستي في أنها ركزت على الدور الذي تقوم به نظم المعلومات في مكافحة الإرهاب وهي من مهام القيادة الأمنية عند مواجهة الحدث الإرهابي .

تختلف عن دراستي في أنها ركزت فقط على نظم المعلومات في مكافحة الإرهاب بينما دراستي تناولت مجموعة من الأدوار لمواجهة الحدث الإرهابي.

كما تختلف في أن مجتمع البحث من الضباط والأفراد والمدنيين في بعض الأجهزة الأمنية المعنية بمكافحة الإرهاب.

بينما مجتمع البحث في دراستي يتكون من ضباط قوات الطوارئ الخاصة وقوات الأمن الخاصة بمنطقة الرياض.

ويستفيد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري، كما أن المعلومات لها دور فعال في التصدي للعمليات الإرهابية قبل وقوعها، ومطاردة الجناة والقبض عليهم بعد وقوع الحدث الإرهابي.

#### ٦- دور القيادات الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات (الوهاس، ٢٠٠٢م)

تتشابه مع دراستي في أنها ركزت هذه الدراسة على دور القيادة الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات بينما تناولت دراستي دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي. فالدراستان ركزتا على دور القيادة الأمنية في المحور الأول.

بينما تناولت إدارة الأزمات في المحور الثاني والحدث الإرهابي يعتبر من أنواع الأزمات التي تحتاج مواجهته إلى قيادة فعالة.

تختلف عن دراستي في أنها ركزت على الفاعلية في إدارة الأزمات بمفهومها الواسع، بينما ركزت دراستي على المواجهة عند وقوع الحدث الإرهابي بصفة خاصة.

ويستفيد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري كما أن تمتع القيادة الأمنية ببعض السمات والمهارات له دور فعال في نجاحها عند مواجهة الحدث الإرهابي.

#### ٧- مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة (الهدلي، ٢٠٠٣م).



تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في أنها ركزت على مهارات القائد الأمني ودورها في القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة في ظل الظروف الطارئة. وركزت دراستي على دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي. ويعتبر الحدث الإرهابي من الظروف الطارئة التي تستلزم تمتع القائد بمهارة اتخاذ القرار الرشيد للنجاح في مواجهته. تختلف عن دراستي في أنها ركزت فقط على مهارة اتخاذ القرار فقط. بينما دراستي تناولت مجموعة من الأدوار للقيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي. ويستفيد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري كما أن مهارة اتخاذ القرار الرشيد لها دور فعال في نجاح القيادة الأمنية أثناء مواجهة الحدث الإرهابي.

#### ٨- أهمية المعلومات في مواجهة الإرهاب (الغامدي، ٢٠٠٣م).

تتشابه مع دراستي في أنها تناولت المعلومات وهي أحد أدوار القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي .

تختلف من دراستي في أنها تطرقت فقط إلى أهمية المعلومات في مواجهة الإرهاب.

كما تختلف كذلك في أن الباحث استخدم في دراسته منهج دراسة الحالة للقضايا الإرهابية.

في حين أنني استخدمت في دراستي المنهج الوصفي التحليلي.

ويستفيد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري، وأن الحصول على معلومات عن الأنشطة الإرهابية قبل وقوعها يؤدي إلى إجهاضها، كما يبرز

دورها بعد وقوع الحدث الإرهابي وذلك من خلال مطاردة الإرهابيين والقبض عليهم.

٩- فاعلية الإجراءات الوقائية لحماية المنشآت النفطية والعمليات الإرهابية (المحسن، ٢٠٠٤م).

تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في أنها ركزت على الجانب الوقائي للحماية من العمليات الإرهابية.

ومن مهام القيادة الأمنية قبل وقوع الحدث الإرهابي اتخاذ الإجراءات الوقائية، وذلك من خلال تأمين المنشآت المهمة والشخصيات المهمة للحماية من الأحداث الإرهابية.

وتختلف عن دراستي في أنها ركزت فقط على الجانب الوقائي. بينما دراستي ركزت على الجانب الوقائي والقمعي.

ويستفيد الباحث من هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري، كما أن الإجراءات الوقائية مثل (تأمين المنشآت المهمة وحراسة الشخصيات المهمة) لها دور في التصدي للعمليات الإرهابية.

الفصل الثالث  
الإطار المنهجي  
للدراسة

## الإطار المنهجي

:

يتناول هذا الفصل توضيحاً لإجراءات الدراسة وهي: منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، وحدودها، والأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

### ١- منهج الدراسة:

يشير منهج الدراسة إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة من المشكلات أو أسلوب التفكير المنظم والكيفية التي يصل بها الباحث إلى أهدافه بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، ويعد ابن خلدون أول من طالب بضرورة دراسة الظواهر الاجتماعية دراسة تحليلية كمية تهدف إلى الكشف عن طبيعتها والوصول إلى القوانين التي تحكمها وتنصح باستخدام المنهج الاستقرائي، كما أشار إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الديناميكية للظواهر الاجتماعية إلى جانب العناية بدراسة الجوانب الوصفية [حسن، ١٩٧١، ص ١٣١].

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع تعبيراً كميًا وكيفياً [صيني، ١٩٩٤، ص ٦٣]، والذي لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه [العساف، ١٩٨٩، ص ١٨٦].

لذلك فإن استخدام الباحث لهذا المنهج في دراسته سوف يمكنه من الوقوف على قياس دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي، وقد اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات والمعلومات علي نوعين من المصادر هما:

١- المصادر المكتبية النظرية: وذلك بالرجوع إلى الكتب والبحوث العلمية والدوريات والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية بالإضافة إلى التقارير والنشرات والأنظمة الخاصة بقوات الطوارئ الخاصة وقوات الأمن الخاصة.

٢- المصادر الميدانية: وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات الميدانية بواسطة استبانة البحث التي تم إعدادها بناءً على الأهداف التي تم تحديدها والموافق عليها سابقا. وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من ذوي الاختصاص، وتم إجراء بعض التعديلات بناءً على اقتراحاتهم.

- :

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا والوسطى من ضباط قوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض من رتبة رائد إلى رتبة لواء حيث يبلغ عدد الضباط بقوات الطوارئ الخاصة ٢٢ ضابطاً من رتبة رائد إلى رتبة لواء ويبلغ عدد ضباط قوات الأمن الخاصة ٣٠٠ ضابط من رتبة رائد إلى رتبة لواء.

- :

تحددت مجالات هذه الدراسة فيما يأتي:

- :

اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الأمنية العليا والوسطى بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة من رتبة رائد إلى رتبة لواء.

- :  
اقتصرت هذه الدراسة على قوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة  
بمدينة الرياض.

- :  
طبقت الدراسة المسحية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي  
١٤٢٥/١٤٢٦هـ.

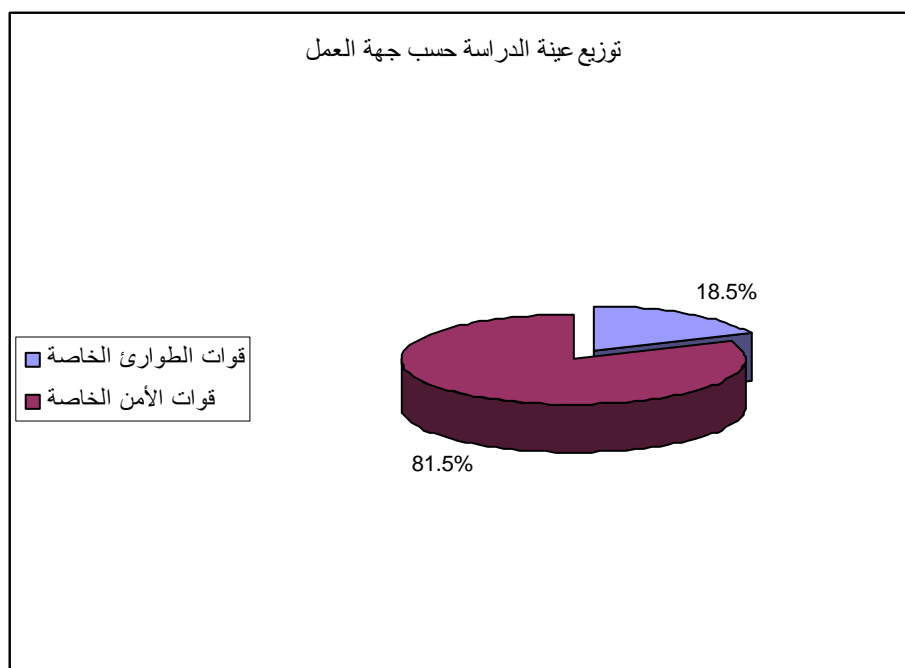
- :  
تتناول الدراسة محورين رئيسيين هما: القيادة الأمنية، ومواجهة الحدث  
الإرهابي، واقتصرت الدراسة في محور القيادة الأمنية على ثلاثة أبعاد هي: دور  
القيادة الأمنية، والسمات الشخصية، والمهارات القيادية.  
كما اقتصرت الدراسة في محور مواجهة الحدث الإرهابي على ثلاث  
مراحل لمواجهته وهي قبل وقوع الحدث، وأثنائه، وبعده.

- :  
اختار الباحث ٤٠ ٪ من قوات الأمن الخاصة ليصبح مجموعهم ١٢٠  
ضابطاً ، بينما اختار الباحث مجتمع الدراسة بأكمله في قوات الطوارئ الخاصة  
وعدد ضباط المجتمع ٢٢ ضابطاً ليصبح مجموع العينة ١٤٢ ضابطاً.  
وصلت نسبة إعادة الاستبانة ١٠٠ ٪ من قوات الطوارئ الخاصة حيث  
رجعت الاستبانة كاملة وهي ٢٢ استبانة، بينما وصلت نسبة إعادة الاستبانة  
لقوات الأمن الخاصة نسبة ٨٠,٨ ٪ حيث رجعت ٩٧ استبانة ليصبح مجموع  
العينة الفعلي ١١٩ ضابطاً . ويعتبر الباحث نسبة إعادة مرتفعة. وفيما ما يلي  
وصف لعينة الدراسة.

### جدول ( ١ ) توزيع عينة الدراسة حسب جهة العمل

الجهة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية (%)
قوات الأمن الخاصة	٩٧	٨١,٥
قوات الطوارئ الخاصة	٢٢	١٨,٥
إجمالي	١١٩	١٠٠

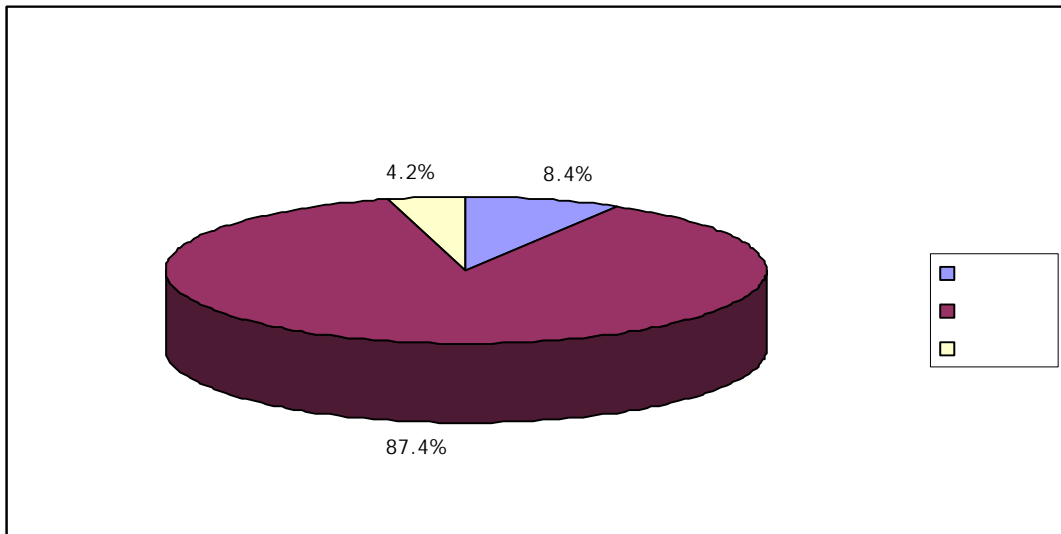
يتبين من جدول (١) أن العينة تتكون من ٢٢ ضابطاً من قوات الطوارئ الخاصة وبلغت نسبتهم (١٨,٥ %) من جملة أفراد العينة، وتتكون من ٩٧ ضابطاً من قوات الأمن الخاصة ونسبتهم من جملة أفراد العينة (٨١,٥ %).



جدول ( ٢ ): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى القيادي



يتبين من جدول ( ٢ ) أن غالبية أفراد عينة الدراسة مستواهم القيادي قيادة وسطى حيث بلغت نسبتهم ( ٨٧,٤ % ) ثم تليهم القيادة العليا وذلك بنسبة بلغت ( ٨,٤ % ) ، أما الذين لم يحددوا مستواهم القيادي فقد بلغت نسبتهم ( ٤,٢ % ) .

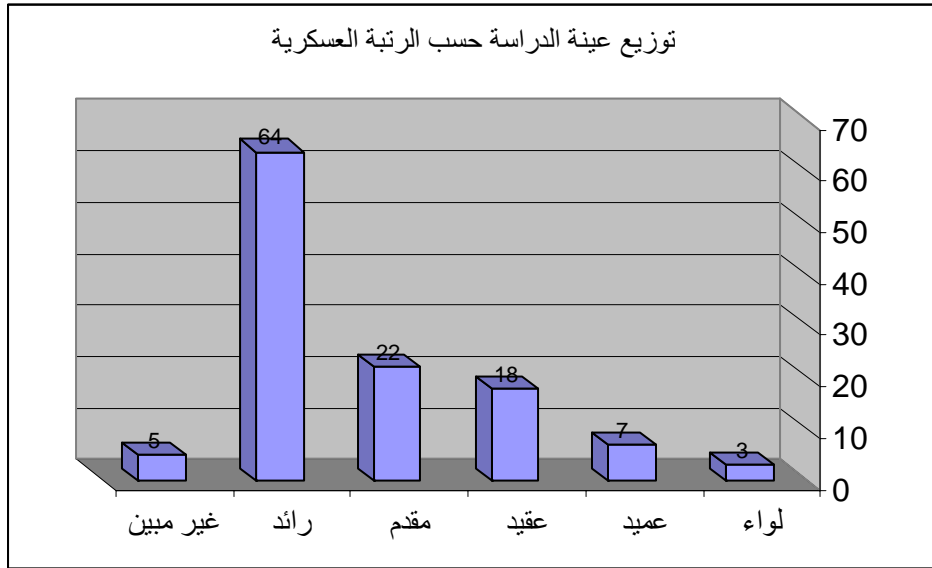




جدول (٣) : توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

الرتبة	عدد أفراد	النسبة (%)
رائد	64	53,8
مقدم	22	18,5
عقيد	18	15,1
عميد	7	5,9
لواء	3	2,5
غير مبين	5	4,2

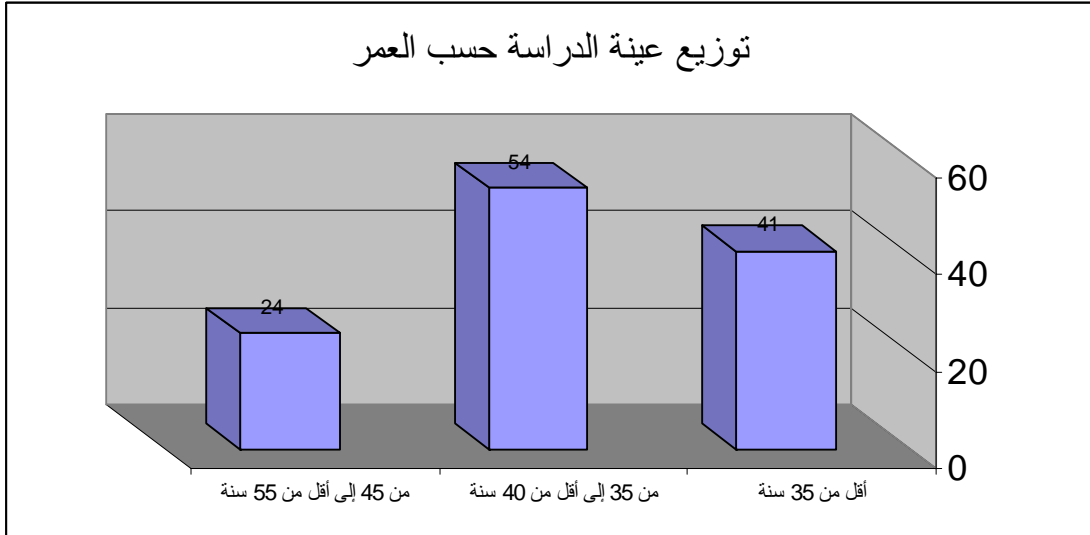
يتبين من جدول (٣) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة رتبته العسكرية رائد وذلك بنسبة بلغت (٥٣,٨ %) ثم يليهم الذين رتبته العسكرية مقدم وذلك بنسبة أقل من الخمس (١٨,٥ %) ثم يليهم بنسبة مقاربة الذين رتبته العسكرية عقيد وذلك بنسبة بلغت (١٥,١ %) ثم يليهم الذين رتبته العسكرية عميد وذلك بنسبة بلغت (٥,٩ %) ثم يليهم الذين رتبته العسكرية لواء وذلك بنسبة بلغت (٢,٥ %) أما الذين لم يحددوا رتبته فقد بلغت نسبتهم (٤,٢ %).



جدول (٤) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

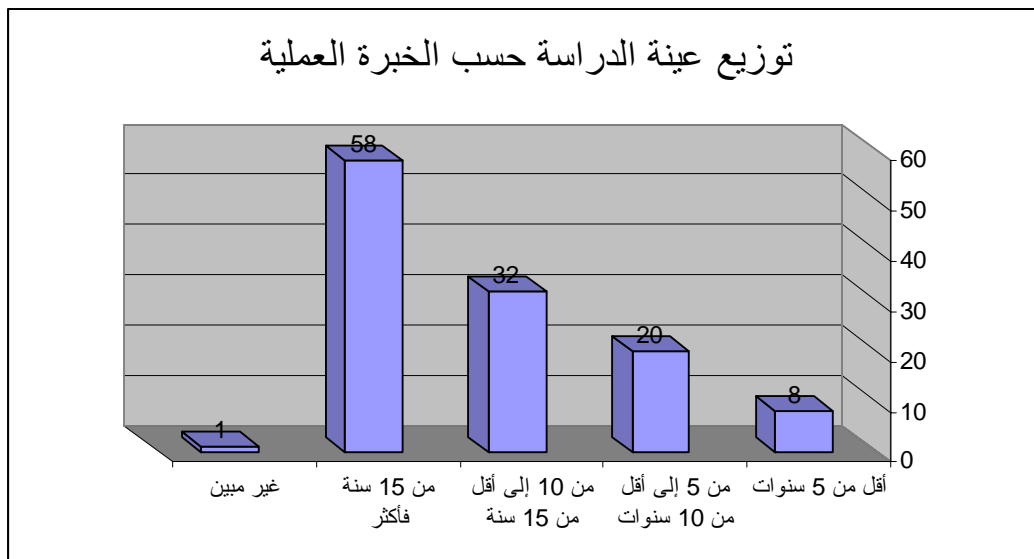
العمر	العدد	النسبة (%)
أقل من 35 سنة	41	34,5
من 35 إلى أقل من 40 سنة	54	45,4
من 45 إلى أقل من 55 سنة	24	20,1
إجمالي	119	100

يتبين من جدول ( ٤ ) أن أكثر من خمسي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين ( ٣٥ - ٤٠ سنة ) وذلك بنسبة بلغت ( ٤٥,٤ % ) ثم يليهم الذين أعمارهم ( أقل من ٣٥ سنة ) وذلك بنسبة بلغت ( ٣٤,٥ % ) ثم يليهم الذين تتراوح أعمارهم ما بين ( ٤٥ - أقل من ٥٥ سنة ) وذلك بنسبة بلغت ( ٢٠,١ % ) .



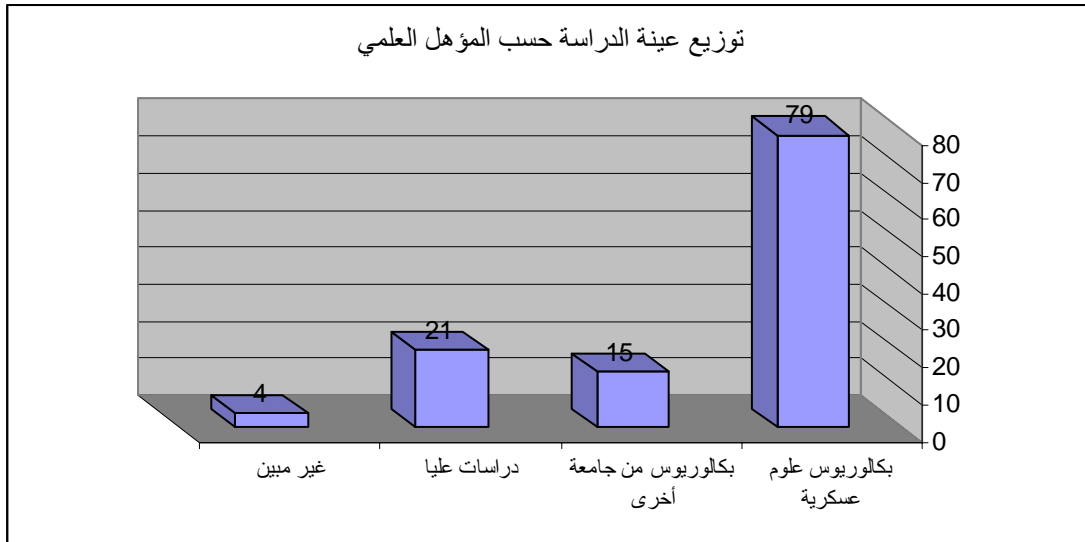
جدول (٥) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في جهة العمل


يتبين من جدول (٥) أن حوالي نصف أفراد عينة الدراسة خبرتهم في مجال عملهم من (١٥ سنة فأكثر) وذلك بنسبة بلغت (٤٨,٨ %) ثم يليهم الذين تتراوح خبراتهم في مجال عملهم ما بين (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) وذلك بنسبة بلغت (٢٦,٩ %) ثم يليهم الذين تتراوح خبراتهم في مجال العمل ما بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وذلك بنسبة بلغت (١٦,٨ %) ثم يليهم الذين خبراتهم في مجال العمل (أقل من ٥ سنوات) وذلك بنسبة بلغت (٦,٧ %) أما الذين لم يحددوا فقد بلغت نسبتهم (٠,٨ %).



جدول (٦) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي


يتبين من جدول ( ٦ ) أن حوالي ثلثي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس علوم عسكرية وذلك بنسبة بلغت ( ٦٦,٤ % ) ثم يليهم الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وذلك بنسبة بلغت ( ١٧,٦ % ) ثم يليهم الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس من جامعة أخرى وذلك بنسبة بلغت ( ١٢,٦ % ) أما الذين لم يحددوا فقد بلغت نسبتهم ( ٣,٤ % ) .



جدول (٧) : عدد مرات المشاركة في مواجهة الحدث الإرهابي


يتضح من جدول ( ٧ ) أن حوالي ثلاثة أخماس أفراد عينة الدراسة شاركوا في مواجهة الحدث الإرهابي ثلاثة مرات وذلك بنسبة بلغت ( ٥٨,٠ ٪ ) ثم يليهم الذين لم يشاركوا في مواجهة الحدث الإرهابي وذلك بنسبة بلغت ( ٢٨,٦ ٪ ) ثم يليهم الذين كان عدد مرات مشاركتهم في مواجهة الإرهاب مرة واحدة وذلك بنسبة بلغت ( ٦,٧ ٪ ) ثم يليهم الذين كان عدد مرات مشاركتهم في مواجهة الحدث الإرهابي مرتين وذلك بنسبة بلغت ( ٥,٠ ٪ ) أما الذين لم يحددوا فقد بلغت نسبتهم ( ١,٧ ٪ )

٥- أداة الدراسة :

استخدم الباحث الاستبانة باعتبارها من أكثر أدوات الدراسة شيوعاً في مجال الدراسات الميدانية. وتم إعداد الاستبانة وفق المراحل التالية :

بعد أن حدد الباحث مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، بدأ في صياغة عبارات الاستبانة وهي تحتوي على قسمين القسم الأول بيانات أولية عن أفراد عينة الدراسة بينما اشتمل القسم الثاني على ست محاور هي:

- دور القائد الأمني الناجح.
- سمات القائد الأمني الناجح.
- مهارات القائد الأمني الناجح.
- دور القيادة الأمنية قبل وقوع الحدث الإرهابي .
- دور القيادة الأمنية أثناء وقوع الحدث الإرهابي .
- دور القيادة الأمنية بعد وقوع الحدث الإرهابي .

وتمت الإجابة على الفقرات في القسم الثاني وفق تدرج رباعي أوافق تماماً وتأخذ (٤) درجات، موافق وتأخذ ( ٣ ) درجات، لا أوافق وتأخذ (٢) لا أوافق إطلاقاً وتأخذ درجة. وتضمنت أداة الدراسة في صورتها الأولية سبعة وسبعين عبارة موزعة على ستة أبعاد: ثلاثة منها تخص محور محددات الدور القيادي وهي: (دور القائد الأمني - السمات الشخصية - المهارات القيادية)، وثلاثة أخرى تخص محور مواجهة الحدث الإرهابي: (قبل وقوع الحدث - أثناء وقوعه - بعد وقوعه) والملحق (٢) يوضح أداة الدراسة في صورتها الأولية.

المرحلة الثانية : صدق الأداة :

بعد المراجعة اللغوية والفنية ، تم التحقق من صدق الاستبانة وذلك بطريقتين:

١- الصدق الظاهري للاستبانة:

وذلك بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين تكونت من (١٠) أعضاء ، وردت أسماؤهم ووظائفهم ( ملحق ١) وطلب الباحث من المحكمين التكرم بإبداء الرأي في محاور الاستبانة ومجالاتها ، من حيث الملائمة من عدمها وكذلك الوضوح من عدمه مع إبداء رأيهم إن كانت هناك مشكلات يرون إضافتها أو ملاحظتها أو ملاحظات يرون إيضاحها، وفي ضوء ما أبداه المحكمون استجاب الباحث لبعض التعديلات الفنية، والتصويبات اللغوية، وإضافة وحذف بعض الفقرات، ثم تم استخراج الاستبانة في صورتها النهائية لتصبح جاهزة للتوزيع على أفراد العينة.

٢- صدق الاتساق الداخلي :

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما هو موجود في جدول (٨) وذلك على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) فرداً من أفراد عينة الدراسة.





ويتضح من جدول (٨) أن نتائج حساب معاملات ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كانت دالة معنوياً ومقبولة.  
المرحلة الثالثة : ثبات الأداة :

تم حساب ثبات الأداة عن طريق استخدام الفاكرونباخ لكل محور فرعي وللمقياس ككل وقد بلغت قيم معامل الفا كما هو موضح في جدول ( ٩ ) ٠,٨٥ ،  
للمحور الأول ( دور القائد الأمني الناجح ) ، ٠,٨٨ ، للمحور الثاني ( سمات القائد الأمني الناجح ) ، ٠,٨٧ ، للمحور الثالث (مهارات القائد الأمني الناجح ) ، ٠,٨٤ ،  
للمحور الرابع (دور القيادة الأمنية قبل وقوع الحدث الإرهابي) ، ٠,٨٩ ، للمحور الخامس (دور القيادة الأمنية أثناء وقوع الحدث الإرهابي) ، ٠,٨٧ ، للمحور السادس (دور القيادة الأمنية بعد وقوع الحدث الإرهابي).

جدول ( ٩ ) معاملات ثبات الفاكرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة


## الفصل الرابع تحليل النتائج ومناقشتها

## تحليل النتائج ومناقشتها

**السؤال الأول: ما هي الأدوار القيادية الواجب توافرها لدى القائد الأمني الناجح بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي؟**

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وذلك لتحليل المعلومات لكل عبارة من عبارات المحور الأول.

ومن ثم اعتبر الباحث في تحليله لاستبانة أفراد عينة الدراسة أنه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين ( ٣,٥ - ٤ ) فإنه درجة الموافقة تعد كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين ( ٣ إلى أقل من ٣,٥ ) فإنه درجة الموافقة تعد كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين ( ٢ إلى أقل من ٣ ) فإن درجة الموافقة تعد قليلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين ( ١ إلى أقل من ٢ ) فإن درجة الموافقة تعد معدومة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

للإجابة على هذا السؤال تم تقسيمه إلى شقين :

أ- ما هي الأدوار القيادية الواجب توافرها لدى القائد الناجح بقوات الأمن الخاصة؟

جدول ( ١٠ ) يبين توزيع آراء أفراد عينة قوات الأمن الخاصة على هذا السؤال.

جدول ( ١٠ ) : دور القائد الأمني الناجح بقوات الأمن الخاصة

			-	-	-				
			-	-	-	'	'		
			-	-					
			-	-	'	'	'		
			-	-					
			-	-	'	'	'		
				-	-				
			'	-	-	'	'		
			-	-	-				
			-	-	-	'	'		
			'	'	'	'	'		
			-						
			-	'	'	'	'		
			-	-					
			-	-	'	'	'		
			-	-					
			-	-	'	'	'		
			-	-					
			-	-	'	'	'		

يتبين من جدول ( ١٠ ) ما يلي :

١- حظيت الأدوار من ( ١ - ٨ ) حسب ترتيبها في جدول ( ١٠ ) " ترتيب العبارة " على درجة موافقة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٥٩ ، ٣,٦٥ ، ٣,٦٩ ، ٣,٧٤ ، ٣,٧٥ ، ٣,٧٥ ، ٣,٧٦ ، ٣,٧٧ )

على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الأمن الخاصة.

٢- حظيت الأدوار ( ٩ ، ١٠ ) على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٤١ ، ٣,٤٧ ) على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الأمن الخاصة.

٣- بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور ( ٣,٧ ) مما يدل على أن درجة الموافقة كانت كبيرة جداً للمحور ككل .

ب- ما هي الأدوار القيادية الواجب توافرها لدى القائد الأمني الناجح بقوات الطوارئ الخاصة؟

وجداول ( ١١ ) يبين توزيع آراء أفراد عينة قوات الطوارئ الخاصة على

هذا السؤال.



يتبين من جدول ( ١١ ) ما يلي :

- ١- حظيت الأدوار من ( ١ - ٩ ) حسب ترتيبها في جدول ( ١١ ) "ترتيب العبارة " على درجة موافقة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٧٧ ، ٣,٧٢ ، ٣,٧٢ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٣ ، ٣,٥٩ ، ٣,٥٤ ) على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة.
- ٢- حظي الدور ( ١٠ ) على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٦) من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة.
- ٣- بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور ( ٣,٦ ) مما يدل على أن درجة الموافقة كانت كبيرة جداً للمحور ككل .

**السؤال الثاني: ما هي السمات القيادية الواجب توافرها في القيادات العليا والوسطى بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي ؟**

للإجابة على هذا السؤال تم تقسيمه إلي شقين :

أ- السمات الواجب توافرها في القيادات العليا والوسطى بقوات الأمن الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي ؟

وجداول (١٢) يبين توزيع آراء أفراد عينة قوات الأمن الخاصة على هذا السؤال.

جدول ( ١٢ ) :سمات القائد الأمني الناجح بقوات الأمن الخاصة

			-						
			-						
			-	-					
			-	-					
				-	-				
				-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-					
			-	-					
				-					
				-					
			-	-					
			-	-					
			-						
			-						



يتبين من جدول ( ١٢ ) ما يلي :

١- حظيت السمات من ( ١ - ٤ ) حسب ترتيبها في جدول ( ١٢ ) " ترتيب العبارة " على درجة موافقة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٧٨ ، ٣,٧٤ ، ٣,٦٠ ، ٣,٥٧ ) على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الأمن الخاصة .

٢- حظيت السمات من ( ٥ - ٨ ) على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٤٤ ، ٣,٤٣ ، ٣,٣٤ ، ٣,١٦ ) من وجهة نظر أفراد قوات الأمن الخاصة .

٣- بينما حظيت السمة (٩) على درجة موافق قليلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٢) وهذا مؤشر صحيح لأن الذكاء موهبة وليس له علاقة بالرتبة العسكرية أو الدرجة العلمية.

٤- بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور ( ٣,٥ ) مما يدل على أن درجة الموافقة كانت كبيرة جداً للمحور ككل.

ب- ما هي السمات الواجب توافرها في القيادات العليا والوسطى بقوات الطوارئ الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي ؟

وجداول ( ١٣ ) يبين توزيع آراء أفراد عينة قوات الطوارئ الخاصة على هذا السؤال .

جدول ( ١٣ ) :سمات القائد الأمني الناجح بقوات الطوارئ الخاصة

			-						
			-	'	'	'	'		
			-	-	-				
			-	-	-	'	'		
				-	-				
			'	-	-	'	'		
			-	-	-				
			-	-	-	'	'		
			-						
			-	'	'	'	'		
			-	-	-				
			-	-	-	'	'		
			-	-					
			-			'	'		
			-	-	-				
			-	-	-	'	'		

يتبين من جدول ( ١٣ ) ما يلي :

١- حظيت السمات من ( ١ - ٥ ) حسب ترتيبها في جدول ( ١٣ ) "ترتيب العبارة" على درجة موافقة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٨٥ ، ٣,٧٧ ، ٣,٥٩ ، ٣,٥٠ ، ٣,٥٠ ) على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة .

٢- حظيت السمتان من ( ٦ - ٧ ) على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٤٠ ، ٣,٠٠ ) من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة .

٣- بينما حظيت السمتان ( ٨ - ٩ ) على درجة موافق قليلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٢,٩٠ ، ٢,٥٩ ) وهذا مؤشر صحيح لأن الذكاء وسعة الأفق وسداد الرأي موهبة ولا علاقة لها بالرتبة العسكرية أو الدرجة العلمية .

٤- بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور ( ٣,٣ ) مما يدل على أن درجة الموافقة كانت كبيرة للمحور ككل.

السؤال الثالث : ما هي المهارات الواجب توافرها في القيادات العليا والوسطى بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي ؟

للإجابة على هذا السؤال تم تقسيمه إلى شقين :

أ- ما هي المهارات الواجب توافرها في القيادات العليا والوسطى بقوات الأمن الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي ؟

وجداول ( ١٤ ) يبين توزيع آراء أفراد عينة قوات الأمن الخاصة على هذا السؤال.



يتبين من جدول ( ١٤ ) ما يلي :

- ١- حظيت المهارات من ( ١ - ٩ ) حسب ترتيبها في جدول ( ١٤ ) "ترتيب العبارة" على درجة موافقة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٧١ ، ٣,٦٦ ، ٣,٦٤ ، ٣,٦٣ ، ٣,٦٠ ، ٣,٦٠ ، ٣,٥٩ ، ٣,٥٨ ، ٣,٥١ ) على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الأمن الخاصة.
- ٢- حظيت المهارة ( ١٠ ) على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٣٧ ) من وجهة نظر أفراد قوات الأمن الخاصة .
- ٣- بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور ( ٣,٦ ) مما يدل على أن درجة الموافقة كانت كبيرة جداً للمحور ككل.

ب- ما هي المهارات الواجب توافرها في القيادات العليا والوسطى بقوات الطوارئ الخاصة عند مواجهة الحدث الإرهابي ؟  
وجداول ( ١٥ ) يبين توزيع آراء أفراد عينة قوات الطوارئ الخاصة على هذا السؤال.

جدول ( ١٥ ) :مهارات القائد الأمني الناجح بقوات الطوارئ الخاصة

			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		

يتبين من جدول ( ١٥ ) ما يلي :

- ١- حظيت المهارات من ( ١ - ٩ ) حسب ترتيبها في جدول ( ١٥ ) " ترتيب العبارة " على درجة موافقة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٨٦ ، ٣,٨١ ، ٣,٧٧ ، ٣,٧٦ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٣ ، ٣,٦٣ ، ٣,٥٠ ، ٣,٥٠ ) على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة.
- ٢- حظيت المهارة ( ١٠ ) على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٤٥ ) من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة.
- ٣- بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور ( ٣,٧ ) مما يدل على أن درجة الموافقة كانت كبيرة جداً للمحور ككل.

**السؤال الرابع : ما هي الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة قبل وقوع الحدث الإرهابي ؟**  
للإجابة على هذا السؤال تم تقسيمه إلى شقين .

أ- ما هي الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة قبل وقوع الحدث الإرهابي ؟  
و جدول ( ١٦ ) يبين توزيع آراء أفراد عينة قوات الأمن الخاصة على هذا السؤال.

جدول ( ١٦ ) : دور القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة قبل وقوع الحدث

الإرهابي

			-	-					
			-	-					
			-	-					
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-					
			-	-	-				
			-	-	-				
				-	-				
				-	-				
			-	-					
			-	-					
				-					
				-					
			-	-					
			-						



تابع جدول ( ١٦ ): دور القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة قبل وقوع الحدث

الإرهابي

			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				
			-	-	-				

يتبين من جدول ( ١٦ ) ما يلي :

١- حظيت الإجراءات القيادية قبل وقوع الحدث الإرهابي من ( ١ - ١٠ ) حسب ترتيبها في جدول ( ١٦ ) " ترتيب العبارة " على درجة موافقة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٧٨ ، ٣,٧٥ ، ٣,٦٣ ، ٣,٦١ ، ٣,٦٠ ، ٣,٥٩ ، ٣,٥٩ ، ٣,٥٦ ، ٣,٥٤ ، ٣,٥٤ ) على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الأمن الخاصة.

٢- بينما حظيت الإجراءات القيادية قبل وقوع الحدث الإرهابي من ( ١١ - ١٧ ) على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٤٧ ، ٣,٤٦ ، ٣,٤٥ ، ٣,٤٣ ، ٣,٤١ ، ٣,٣٩ ، ٣,٣٦ ) من وجهة نظر أفراد قوات الأمن الخاصة.

٣- حظي الإجراء القيادي قبل وقوع الحدث الإرهابي ( ١٨ ) على درجة موافق قليلة حيث بلغ متوسطها الحسابي ( ٢,٧٩ ).

٤- بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور ( ٣,٥ ) مما يدل على أن درجة الموافقة كانت كبيرة جداً للمحور ككل.

ب- ما هي الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة قبل وقوع الحدث الإرهابي ؟

و جدول (١٧) يبين توزيع آراء أفراد عينة قوات الطوارئ الخاصة على هذا السؤال.

جدول ( ١٧ ) : دور القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة قبل وقوع الحدث

الإرهابي

			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			-	-	-				

تابع جدول ( ١٧ ) : دور القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة قبل وقوع

الحدث الإرهابي

			-		-				
			-		-				
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						

يتبين من جدول ( ١٧ ) ما يلي :

- ١- حظيت الإجراءات القيادية من ( ١ - ١١ ) حسب ترتيبها في جدول (١٧) " ترتيب العبارة" على درجة موافقة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٨١ ، ٣,٧٢ ، ٣,٧٢ ، ٣,٧٢ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٨ ، ٣,٥٩ ، ٣,٥٤ ، ٣,٥٠ ، ٣,٥٠ ) على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة.
- ٢- بينما حظيت الإجراءات القيادية من ( ١٢ - ١٧ ) على درجة موافقة كبيرة حيث بلغت متوسطة ( ٣,٤٢ ، ٣,٣٦ ، ٣,٣٦ ، ٣,٣٦ ، ٣,٣٦ ، ٣,٣٦ ، ٣,١٨ ) من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة.
- ٣- حظي الإجراء القيادي ( ١٨ ) على درجة موافق قليلة حيث بلغ متوسطها الحسابي ( ٢,٠٤ ) من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة.
- ٤- بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور ( ٣,٥ ) مما يدل على أن درجة الموافقة كانت كبيرة جداً للمحور ككل.

**السؤال الخامس : ما هي الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة أثناء وقوع الحدث الإرهابي ؟**

للإجابة على هذا السؤال تم تقسيمه إلى شقين .

أ- ما هي الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة أثناء وقوع الحدث الإرهابي ؟

وجداول ( ١٨ ) يبين توزيع آراء أفراد عينة قوات الأمن الخاصة على هذا السؤال.

جدول ( ١٨ ) : دور القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة أثناء وقوع الحدث

الإرهابي

			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						
			-	-						

تابع جدول ( ١٨ ) : دور القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة أثناء وقوع الحدث

الإرهابي

			-	-					
			-	-	,	,	,		
				-	-				
			,	-	-	,	,		
			-						
			-	,	,	,	,		
			-	-					
			-	-	,	,	,		
			-	-					
			-	-	,	,	,		
				-					
			,	-	,	,	,		
			-	-					
			-	-	,	,	,		
			-	-					
			-	-	,	,	,		
			-	-					
			-	-	,	,	,		
			-	-					
			-	-	,	,	,		
			-	-					

يتبين من جدول ( ١٨ ) ما يلي :

١- حظيت الإجراءات القيادية من ( ١ - ١٢ ) حسب ترتيبها في جدول ( ١٨ ) "ترتيب العبارة" على درجة موافقة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٧٥ ، ٣,٧١ ، ٣,٧١ ، ٣,٦٦ ، ٣,٦٢ ، ٣,٦٠ ، ٣,٥٨ ، ٣,٥٧ ، ٣,٥٢ ، ٣,٥١ ، ٣,٥٠ ، ٣,٥٠ ) على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الأمن الخاصة.

٢- بينما حظيت الإجراءات القيادية من ( ١٣ - ٢١ ) على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٤٧ ، ٣,٤٧ ، ٣,٤٥ ، ٣,٣٧ ، ٣,٣٤ ، ٣,٢٩ ، ٣,٢٥ ، ٣,٢٤ ، ٣,١٠ ) من وجهة نظر أفراد قوات الأمن الخاصة.

٣- بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور ( ٣,٥ ) مما يدل على أن درجة الموافقة كانت كبيرة جداً للمحور ككل .

ب- ما هي الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة أثناء وقوع الحدث الإرهابي ؟

و جدول ( ١٩ ) يبين توزيع آراء أفراد عينة قوات الطوارئ الخاصة على هذا السؤال.



جدول ( ١٩ ) : دور القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة أثناء وقوع

الحدث الإرهابي

			-	-	-				
			-	-	-				
			-						
			-						
			-						
			-	-	-				
			-	-	-				
			-						
			-						
			-	-					
			-	-					
			-	-					
			-	-					
			-		-				
			-						
			-						

			-	'	'	'	'		
--	--	--	---	---	---	---	---	--	--

تابع جدول ( ١٩ ) دور القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة أثناء وقوع

### الحدث الإرهابي

	'	'	-	-	'	'	'		
	'	'	-	-	'	'	'		
	'	'	-	-	'	'	'		
	'	'	-	-	'	'	'		
	'	'	-	-	'	'	'		
	'	'	-	-	'	'	'		
	'	'	-	-	'	'	'		
	'	'	-	-	'	'	'		
	'	'	-	-	'	'	'		
	'	'	-	-	'	'	'		
	'	'	-	-	'	'	'		
	'	'	-	-	'	'	'		
	'	'	-	-	'	'	'		

			-	-	.	.	.		

### يتبين من جدول ( ١٩ ) ما يلي :

١- حظيت الإجراءات القيادية من ( ١ - ١١ ) حسب ترتيبها في جدول ( ١٩ ) " ترتيب العبارة " على درجة موافقة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٨١ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٣ ، ٣,٥٩ ، ٣,٥٩ ، ٣,٥٤ ، ٣,٥٤ ، ٣,٥٤ ) على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة.

٢- بينما حظيت الإجراءات القيادية من ( ١٢ - ٢١ ) على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي ( ٣,٤٥ ، ٣,٤٥ ، ٣,٤٠ ، ٣,٣٣ ، ٣,٣١ ، ٣,٣١ ، ٣,٢٧ ، ٣,٢٧ ، ٣,١٨ ، ٣,١٨ ، ٣,٠٠ ، ٣,٠٠ ) من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة .

٣- بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور ( ٣,٤ ) مما يدل على أن درجة الموافقة كانت كبيرة للمحور ككل .

السؤال السادس : ما هي الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة بعد وقوع الحدث الإرهابي ؟  
للإجابة على هذا السؤال تم تقسيمه إلى شقين .

أ- ما هي الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة بعد وقوع الحدث الإرهابي ؟

وجداول ( ٢٠ ) يبين توزيع آراء أفراد عينة قوات الأمن الخاصة على هذا السؤال.

جدول ( ٢٠ ) دور القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة بعد وقوع الحدث الإرهابي

			-	-					
			-	-	,	,	,		
				-	-				
			,	-	-	,	,		
			-	-					
			-	-	,	,	,		
			,	,	,	,	,		
				-	-				
			,	-	-	,	,		
			-	-	-				
			-	-	-	,	,		
			,	,	,	,	,		
			-	-					
			-	-	,	,	,		
				-	-				
			,	-	-	,	,		

يتبين من جدول ( ٢٠ ) ما يلي :

١- حظيت الإجراءات القيادية من ( ١ - ٧ ) حسب ترتيبها في جدول ( ٢٠ ) "ترتيب العبارة" على درجة موافقة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٧٥ ، ٣,٦٣ ، ٣,٦١ ، ٣,٦٠ ، ٣,٥٨ ، ٣,٥٦ ، ٣,٥٥ ) على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الأمن الخاصة.

٢- بينما حظيت الإجراءات القيادية ( ٨ ، ٩ ) على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي ( ٣,٤٧ ، ٣,٤٥ ) من وجهة نظر أفراد قوات الأمن الخاصة .

٣- بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور ( ٣,٦ ) مما يدل على أن درجة الموافقة كانت كبيرة جداً للمحور ككل .

ب- ما هي الإجراءات التي تقوم بها القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة بعد وقوع الحدث الإرهابي ؟

وجداول ( ٢١ ) يبين توزيع آراء أفراد عينة قوات الطوارئ الخاصة على هذا السؤال.

جدول ( ٢١ ) دور القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة بعد وقوع الحدث الإرهابي

			-	-					
			-	-	'	'	'		
			-	-	-				
			-	-	-	'	'		
			-	-	-				
			-	-	-	'	'	'	
			-	-	-				
			-	-	-	'	'		
			-	-	-				
			-	-	-	'	'		
			-	-	-				
			-	-	-	'	'		
			-	-	-				
			-	-	-	'	'		
			-	-	-				
			-	-	-	'	'		
			-	-	-				

يتبين من جدول ( ٢١ ) ما يلي :

- ١- حظيت الإجراءات القيادية من ( ١ - ٨ ) حسب ترتيبها في جدول ( ٢١ ) " ترتيب العبارة " على درجة موافقة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,٨١ ، ٣,٦٣ ، ٣,٦٣ ، ٣,٦٣ ، ٣,٦١ ، ٣,٥٧ ، ٣,٥٤ ، ٣,٥٠ ) على التوالي من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة.
- ٢- بينما حظي الإجراء القيادي (٩) على درجة موافقة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( ٣,٣٦ ) من وجهة نظر أفراد قوات الطوارئ الخاصة.
- ٣- بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية للمحور ( ٣,٦ ) مما يدل على أن درجة الموافقة كانت كبيرة جداً للمحور ككل .

السؤال السادس : ما هو التصور الأمثل لدور القيادة الأمنية بقوات الطوارئ الخاصة و قوات الأمن الخاصة في مواجهة الحدث الإرهابي ؟

وينقسم هذا السؤال إلى شقين هما :

أولاً : ما هو التصور الأمثل لدور القيادة الأمنية لقوات الطوارئ الخاصة في مواجهة الحدث الإرهابي ؟

وجداول ( ٢٢ ) يبين التصور الأمثل لقوات الطوارئ الخاصة .





يتبين من جدول ( ٢٢ ) أن عدد الأفراد الذين أجابوا على السؤال المفتوح ٥٧ وقد أجاب بعضهم بأكثر من تصور لذلك تأخذ النسبة من العدد الحقيقي للتصورات التي وضعوها أفراد العينة مضروب في عدد المرات التي اختير فيها التصور . كما يتبين أن أكثر التصورات التي تراها عينة الدراسة لقوات الطوارئ الخاصة هي جمع المعلومات الدقيقة وشرحها لقائد الفريق حيث بلغت نسبتها ( ١٠,٥ ٪ ) ، ثم تليها التصورات التالية بدرجة تكرار واحدة ونسبة مئوية واحدة بلغت ( ٨,٨ ٪ ) وهي :

- الجاهزية التامة.
- العمل على رفع الروح المعنوية للمرووسين.
- الاستفادة من العمليات الإرهابية والأسلوب الذي استخدم فيها في دول العالم .

ثم يليها التدريب المستمر بنسبة مئوية بلغت ( ٧,٠ ٪ )  
ثم تليها التصورات التالية بدرجة تكرار واحدة ونسبة مئوية واحدة بلغت ( ٥,٣ ٪ )  
وهي :

- تبادل الخبرات بين القطاعات أو المعنيين بالدول الأخرى
  - التنسيق بين الجهات المكلفة بمواجهة الحدث الإرهابي.
  - الانتقال السريع لموقع الحدث الإرهابي .
  - اخذ الأوامر من القيادة العليا للقوات
- ثم تليها التصورات التالية بدرجة تكرار واحدة ونسبة مئوية واحدة بلغت ( ٣,٥ ٪ )
- المتابعة أثناء القيام بالمواجهة
  - التوعية الدينية .

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - عدم الاستعجال أو النشاط الزائد .
  - إعطاء الصلاحيات اللازمة لقائد الفريق . عزل موقع الإرهاب وإبعاد المواطنين.
  - عزل موقع الإرهاب وإبعاد المواطنين.
- ثم تليها التصورات التالية بدرجة تكرار واحدة ونسبة مئوية واحدة بلغت (٨,١٪) وهي:
- التقويم .
  - انتشار فرق المواجهة
  - وضع الخطط والاحتمالات للعمليات الإرهابية
  - تحديد الإيجابيات والسلبيات
  - وضع الحلول المقترحة
  - التنوع في طرق التنفيذ
  - تحفيز القوات
  - الحكمة والشجاعة في مواجهة الحدث الإرهابي

ثانياً: ما هو التصور الأمثل لدور القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في مواجهة الحدث الإرهابي ؟

وجداول ( ٢٣ ) يبين التصور الأمثل لقوات الأمن الخاصة .



يتبين من جدول ( ٢٣ ) أن أكثر التصورات التي تراها عينة الدراسة بقوات الأمن الخاصة هي التأكد من التجهيزات وتحديد لها لفريق الاقتحام حيث بلغت نسبتها ( ١٠,٢ % ) ، ثم يليها الاستفادة من التجارب العالمية في مجال الإرهاب بنسبة بلغت ( ٩,٠ % ) ثم يليها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بنسبة بلغت ( ٨,٠ % ) ثم يليها وضع الخطط والاحتمالات للعمليات الإرهابية بنسبة بلغت ( ٦,٨ % ) .

ثم تليها التصورات التالية بدرجة تكرار واحدة ونسبة مئوية واحدة واحدة بلغت ( ٥,٧ % ) وهي :

- التواجد في أقرب نقطة يمكن الوصول لموقع الإرهاب منها.
  - التحلي بالصبر والثقة بالنفس .
  - تنفيذ الاقتحام بطرق مختلفة .
  - الأخذ بالاعتبار التهديدات التي يطلقها الإرهابيون .
  - الخروج بأقل قدر من الخسائر .
  - التنسيق بين الجهات المختلفة لمواجهة الحدث الإرهابي .
- ثم تليها التصورات التالية بدرجة تكرار واحدة ونسبة مئوية واحدة واحدة بلغت ( ٤,٦ % ) وهي :

- عدم الاستعجال أو الحماس الزائد .
- إعطاء الصلاحيات الكافية لقائد الفرق الخاصة لمواجهة الحدث الإرهابي .
- جمع المعلومات لوضع خطط التنفيذ وشرحها لقائد الفريق
- تحديد وتوزيع المهام .

ثم تليها التصورات التالية بدرجة تكرار واحدة ونسبة مئوية واحدة بلغت (٣,٣%) وهي:

- إخلاء الموقع من المواطنين .
- توفير إمكانيات تفوق إمكانيات الإرهابيين .
- الانتقال السريع لموقع الحدث.

ثم تليها التأمين الخلفي لموقع الحدث بنسبة مئوية بلغت (٣,٢%)

ثم تليها تسخير وسائل الإعلام لمكافحة الإرهاب بنسبة مئوية بلغت (١,١%)

الفصل الخامس  
ملخص النتائج  
والتوصيات

## النتائج و التوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القائد الأمني الناجح ، وسمات القائد الأمني الناجح، ومهارات القائد الأمني الناجح ، ودور القيادة الأمنية قبل وقوع الحدث الإرهابي، ودور القيادة الأمنية أثناء وقوع الحدث الإرهابي، ودور القيادة الأمنية بعد وقوع الحدث الإرهابي، والتصور الأمثل لدور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي من وجهة نظر قوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة.

وسوف يتناول الباحث ملخصاً لأهم النتائج والتوصيات:

أهم نتائج الدراسة:

١- الأدوار الواجب توافرها في القائد الأمني الناجح من وجهة نظر قوات الأمن الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً من المتوسط الحسابي الأكبر إلى المتوسط الحسابي الأقل وهي :

- القائد الناجح هو الذي يقوم بتدريب أفراده على إدارة الأزمات قبل وقوع الحدث الإرهابي.
- تحفيز الأفراد يساعد القيادة الأمنية في السيطرة على الحدث الإرهابي
- يهتم القائد بتدريب العاملين معه لرفع مستوى أدائهم التكتيكي والعملي
- القائد الناجح هو الذي يسعى إلى إعداد برامج تدريبية متواصلة تهدف إلى رفع كفاءة رجال الأمن والتهيئة الدائمة لهم في مواجهة الأزمات.
- يسعى القائد إلى رفع الروح المعنوية للعاملين معه عند وقوع الحدث الإرهابي .
- يتلمس القائد مشكلات العمل والمعوقات التي تعترض العاملين ميدانيا .
- يهتم القائد بإيجاد علاقات إنسانية عادلة بين المرؤوسين.

- لا يستطيع القائد ممارسة عمله بالشكل الصحيح ما لم يكن قادراً على إدارة وقته بشكل سليم.
  - يفوض القائد لمساعديه القدر الكافي من السلطة حتى يمارسوا مهام القيادة ويتقنوها في حالة غيابه.
  - يسعى القائد لتنمية الصف الثاني من القادة.
- ٢- الأدوار الواجب توافرها في القائد الأمني الناجح من وجهة نظر قوات الطوارئ الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً من المتوسط الحسابي الأكبر إلى المتوسط الحسابي الأقل وهي :
- القائد الناجح هو الذي يقوم بتدريب أفراده على إدارة الأزمات قبل وقوع الحدث الإرهابي.
  - يهتم القائد بإيجاد علاقات إنسانية عادلة بين المرؤوسين.
  - يسعى القائد إلى رفع الروح المعنوية للعاملين معه عند وقوع الحدث الإرهابي .
  - تحفيز الأفراد يساعد القيادة الأمنية في السيطرة على الحدث الإرهابي .
  - يهتم القائد بتدريب العاملين معه لرفع مستوى أدائهم التكتيكي والعملي.
  - القائد الناجح هو الذي يسعى إلى إعداد برامج تدريبية متواصلة تهدف إلى رفع كفاءة رجال الأمن والتهيئة الدائمة لهم في مواجهة الأزمات.
  - يتلمس القائد مشكلات العمل والمعوقات التي تعترض العاملين ميدانياً.
  - يفوض القائد لمساعديه القدر الكافي من السلطة حتى يمارسوا مهام القيادة ويتقنوها في حالة غيابه.
  - لا يستطيع القائد ممارسة عمله بالشكل الصحيح ما لم يكن قادراً على إدارة وقته بشكل سليم.



■ يسعى القائد لتنمية الصف الثاني من القادة.

٣- السمات الواجب توافرها في القائد الأمني الناجح من وجهة نظر قوات الأمن الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً من المتوسط الحسابي الأكبر إلى المتوسط الحسابي الأقل وهي :

- تحلي القائد بالعدل يجعله محبوباً من الجميع.
- من أهم دعائم نجاح القيادة قدرتها على تحمل المسؤولية والإخلاص فيها والعمل على تحملها ونجاحها.
- استعداد القائد للمشورة وعمله بها من علامات نجاحه.
- القائد الفذ هو الذي يكون حكيماً قوياً شجاعاً.
- يتوفر في القائد طلاقة اللسان وحسن التعبير والبشاشة.
- القائد الناجح ذو ثقافة عالية ومستواه التعليمي مرتفع وتجاربه التي مر بها كثيرة ولديه خبرات عميقة في مجال عمله.
- يتميز القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليلي المنطقي.
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- يتمتع القائد بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.

٤- السمات الواجب توافرها في القائد الأمني الناجح من وجهة نظر قوات الطوارئ الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً من المتوسط الحسابي الأكبر إلى المتوسط الحسابي الأقل وهي :

- تحلي القائد بالعدل يجعله محبوباً من الجميع .
- من أهم دعائم نجاح القيادة قدرتها على تحمل المسؤولية والإخلاص فيها والعمل على تحملها ونجاحها.
- القائد الفذ هو الذي يكون حكيماً قوياً شجاعاً .

- القائد الناجح ذو ثقافة عالية ومستواه التعليمي مرتفع وتجاربه التي مر بها كثيرة ولديه خبرات عميقة في مجال عمله .
  - يتميز القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليلي المنطقي.
  - استعداد القائد للمشورة وعمله بها من علامات نجاحه.
  - يتوفر في القائد طلاقة اللسان وحسن التعبير والبشاشة.
  - يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
  - يتمتع القائد بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
- ٥- المهارات الواجب توافرها في القائد الأمني الناجح من وجهة نظر قوات الأمن الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً من المتوسط الحسابي الأكبر إلى المتوسط الحسابي الأقل وهي :
- التعاون بين الوحدات الأمنية المختلفة يساعد على التنسيق الفعال لمواجهة الحدث الإرهابي.
  - يحرص القائد على أن يكون في إدارته اتصال فعال وسريع .
  - خطأ القائد في اتخاذ القرار يؤدي إلى إزهاق الأرواح أو سجن الأبرياء أو جلب خسائر على المستوى الوطني يصعب تعويضها .
  - سرعة اتخاذ القرار المناسب يمكن القيادة الأمنية من النجاح في مواجهة الحدث الإرهابي.
  - يتولى القائد الأمني توضيح اختصاصات وصلاحيات مرؤوسيه بدقة حتى يعرف كل منهم حدوده ومسئوليته.
  - التدريب على تطوير المهارات القيادية يساهم في نجاح القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي.

- على القائد إتباع التوجيه الهادف بقصد الإصلاح وتصحيح المسار وليس التأنيب وإظهار العيوب.
- يجيد القائد الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة التي تحقق فاعلية التخطيط في مواجهة الحدث الإرهابي.
- تتوفر في القائد القدرة على التخطيط المبني على الدراسة والمعلومات والبيانات الموثوقة لتحقيق أهداف وحدته.
- تحتاج الوحدات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغيير في توزيع المهام والأفراد وكيفية الأداء والقائد الناجح له القدرة على إحداث هذه التغييرات ولا يترك أثراً سلبية على الوحدة أو على العاملين بها.
- ٦- **المهارات الواجب توافرها في القائد الأمني الناجح من وجهة نظر قوات الطوارئ الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً من المتوسط الحسابي الأكبر إلى المتوسط الحسابي الأقل وهي :**
  - سرعة اتخاذ القرار المناسب يمكن القيادة الأمنية من النجاح في مواجهة الحدث الإرهابي.
  - التعاون بين الوحدات الأمنية المختلفة يساعد على التنسيق الفعال لمواجهة الحدث الإرهابي.
  - التدريب على تطوير المهارات القيادية يسهم في نجاح القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي.
  - يحرص القائد على أن يكون في إدارته اتصال فعال وسريع.
  - على القائد اتباع التوجيه الهادف بقصد الإصلاح وتصحيح المسار وليس التأنيب وإظهار العيوب.

- جيد القائد الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة التي تحقق فاعلية التخطيط في مواجهة الحدث الإرهابي.
  - يتولى القائد الأمني توضيح اختصاصات وصلاحيات مرؤوسيه بدقة حتى يعرف كل منهم حدوده ومسئوليته.
  - تتوفر في القائد القدرة على التخطيط المبني على الدراسة والمعلومات والبيانات الموثوقة لتحقيق أهداف وحدته.
  - خطأ القائد في اتخاذ القرار يؤدي إلى إزهاق الأرواح أو سجن الأبرياء أو جلب خسائر على المستوى الوطني يصعب تعويضها.
  - تحتاج الوحدات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغيير في توزيع المهام والأفراد وكيفية الأداء والقائد الناجح له القدرة على إحداث هذه التغييرات ولا يترك آثاراً سلبية على الوحدة أو على العاملين بها.
- ٧- أدوار القيادة الأمنية قبل وقوع الحدث الإرهابي من وجهة نظر قوات الأمن الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً من المتوسط الحسابي الأكبر إلى المتوسط الحسابي الأقل وهي :**
- ضرورة تطوير وحدات الاقتحام ومكافحة الإرهاب بحيث يمكن وصولها إلى درجة عالية من التدريب.
  - دراسة العمليات الإرهابية الميدانية التي وقعت في السابق ومعرفة نقاط القوة والضعف في هذه العمليات وكيفية تنفيذ الوحدات لمهامها.
  - تحليل المعلومات أولاً بأول ووضع الخطط البديلة لمواجهة المواقف المحتملة.
  - تدريب مجموعة إدارة الأزمة تدريباً خاصاً على مواجهة الأزمات ويتم ذلك من خلال برامج تدريبية تتعلق بالأزمات وظروفها وعناصرها

وأنواعها وأبعادها وكما يستخدم أيضاً برامج السيناريو التي تحاكي الواقع ويجري التدريب عليها كما لو كانت أزمات حقيقية.

- توقع أسوأ الاحتمالات والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة للمواجهة.
- ضرورة تطبيق الاستعدادات لإجراءات الحماية والتأمين وحماية المعلومات ووضع الخطط والخطط البديلة.
- كلما كان الإعداد جيداً خلال هذه المرحلة يكون التعامل مع الأزمة ميسوراً وسهلاً

- إجراء الدراسات التطبيقية لموضوع إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي.
- زيادة أفراد التحريات والقائمين على جمع المعلومات الموثوق بها.
- تحديد الجهات التي يجب أن يكون لها دور في إدارة الأزمة قبل وقوع الحدث الإرهابي.

- ضرورة دراسة العناصر الإرهابية.
- تحديد استراتيجية الدولة وإعلانها للتعامل مع المواقف الإرهابية.
- تخويل القادة اتخاذ إجراءات استثنائية في الحالات غير العادية.
- تقدير أبعاد المواقف المضادة ومدى ما لديها من نقاط ضعف ونقاط قوة.
- ضرورة تشكيل لجان إدارة الأزمة على المستويات المختلفة.
- العملية الإدارية الخاصة بالأزمات يتم إعدادها لتغطي عدداً كبيراً من الاحتمالات وعلى فترات زمنية ممتدة.
- ضرورة دراسة أبعاد القدرات الذاتية ومدى ما لدى الدولة من عناصر قوة يمكن استخدامها ونقاط ضعف يمكن تجنبها.
- العملية الإرهابية غالباً ما يسبقها تهديداً إرهابياً.

٨- أدوار القيادة الأمنية قبل وقوع الحدث الإرهابي من وجهة نظر قوات الطوارئ الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً من المتوسط الحسابي الأكبر إلى المتوسط الحسابي الأقل وهي :

- ضرورة تطوير وحدات الاقتحام ومكافحة الإرهاب بحيث يمكن وصولها إلى درجة عالية من التدريب.
- ضرورة تشكيل لجان إدارة الأزمة على المستويات المختلفة.
- تحليل المعلومات أولاً بأول ووضع الخطط البديلة لمواجهة المواقف المحتملة.
- دراسة العمليات الإرهابية الميدانية التي وقعت في السابق ومعرفة نقاط القوة والضعف في هذه العمليات وكيفية تنفيذ الوحدات لمهامها.
- زيادة أفراد التحريات والقائمين على جمع المعلومات الموثوق بها.
- إجراء الدراسات التطبيقية لموضوع إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي.
- توقع أسوأ الاحتمالات والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة للمواجهة.
- كلما كان الإعداد جيداً خلال هذه المرحلة يكون التعامل مع الأزمة ميسوراً وسهلاً.
- تحديد الجهات التي يجب أن يكون لها دور في إدارة الأزمة قبل وقوع الحدث الإرهابي.
- ضرورة تطبيق الاستعدادات لإجراءات الحماية والتأمين وحماية المعلومات ووضع الخطط والخطط البديلة.
- ضرورة دراسة أبعاد القدرات الذاتية ومدى ما لدى الدولة من عناصر قوة يمكن استخدامها ونقاط ضعف يمكن تجنبها.
- تقدير أبعاد المواقف المضادة ومدى ما لديها من نقاط ضعف ونقاط قوة.

- تحديد استراتيجية الدولة وإعلانها للتعامل مع المواقف الإرهابية.
  - ضرورة دراسة العناصر الإرهابية.
  - العملية الإدارية الخاصة بالأزمات يتم إعدادها لتغطي عدداً كبيراً من الاحتمالات وعلى فترات زمنية ممتدة.
  - تدريب مجموعة إدارة الأزمة تدريباً خاصاً على مواجهة الأزمات ويتم ذلك من خلال برامج تدريبية تتعلق بالأزمات وظروفها وعناصرها وأنواعها وأبعادها وكما يستخدم أيضاً برامج السيناريو التي تحاكي الواقع ويجري التدريب عليها كما لو كانت أزمات حقيقية.
  - تخويل القادة اتخاذ إجراءات استثنائية في الحالات غير العادية.
  - العملية الإرهابية غالباً ما يسبقها تهديد إرهابي.
- ٩- أدوار القيادة الأمنية أثناء وقوع الحدث الإرهابي من وجهة نظر قوات الأمن الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً من المتوسط الحسابي الأكبر إلى المتوسط الحسابي الأقل وهي :
- يتم عمل سياج داخلي مهمته عزل موقع الحدث الإرهابي تماماً ومنع هروب أحد من الإرهابيين والسيطرة التامة على الموقع من جميع الجهات.
  - يتم عمل سياج خارجي لمنطقة الحدث لحماية المنطقة من التأثيرات الخارجية ومنع الجمهور والفضوليين ورجال الإعلام والصحافة من الوصول إلى محل الحدث.
  - الخيار الأخير هو استخدام وحدات مكافحة الإرهاب ووحدات الاقتحام لإنهاء الموقف بقوة إذا رأت قيادة إدارة الأزمة ذلك.
  - قائد فريق إدارة الأزمة يجب أن يكون مفوضاً بسلطات وصلاحيات خاصة تمكنه من اتخاذ القرار المناسب وهو في موقع الحدث.

- ضرورة التعامل مع الأزمة من أجل تقليل الخسائر إلى حد أدنى.
- الأحداث الإرهابية خاصة تلك التي تتضمن احتجاز رهائن أو التهديد بقتلهم تقدم أهمية وجدية التعامل مع الأزمة.
- ضرورة انتشار قوات التأمين والحراسة في موقع الحدث.
- أن يكون لدى القائد الأمني مهارة التفاوض مع الإرهابيين قبل استخدام القوة.
- ضرورة التأكيد على أهمية الملاحظة بمكان الحدث.
- تتم عملية إدارة الأزمة عند وقوع الحدث الإرهابي في ظل تدفق المعلومات ولا بد من إحاطة فريق إدارة الأزمة بكل البيانات التي تمكنه من التقدير المتجدد للموقف .
- استيعاب الأزمة خلال وقوع الحدث الإرهابي استيعاب جيد يؤدي إلى سلامة العملية كلها.
- الفترة الزمنية لحدوث الحدث الإرهابي فترة قصيرة ولا بد من التعامل مع الحدث بسرعة فائقة تختبر فيها الكفاءة الفعلية لأسلوب إدارة الأزمة.
- مصادر جمع المعلومات في موقع الحدث تشمل الرهائن الذين تم فك أسرهم الإرهابيين الذين يتم القبض عليهم وشهود الحادث والفنيين وغيرهم.
- مركز قيادة الأزمة يتم تحديده بعناية ويقع ما بين السياج الخارجي و السياج الداخلي ومؤمن تأميناً تاماً ومحجوب عن مرمى النيران.
- مجموعة العلاقات العامة تتولى صياغة البيانات الصحفية بدقة بحيث لا يؤدي إلى إثارة الذعر والرعب العام أو تهون من الموقف بصورة تدعو إلى السخرية.



- تتولى لجان إدارة الأزمات مهامها في احتواء الحدث الإرهابي وتأمينه.
- يتم تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً لمواجهة الأزمة فور وقوع الحدث الإرهابي.
- اتخاذ القرار حيال التعامل مع الحدث الإرهابي يجب أن يكون سريعاً للغاية.
- رئيس غرفة العمليات قائد فريق إدارة الأزمة هو المحور الذي تبدأ منه وتنتهي إليه كافة الاتصالات وهو الذي يتخذ القرارات ويجري الاستشارات وهو الذي يوضح كيفية التعامل مع الحدث الإرهابي.
- لا تخضع إدارة الأزمة أثناء وقوع الحدث الإرهابي لأية ممارسات عادية أو روتين إداري وإنما هي مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الاختصاص والخط الوظيفي والمعمولة سابقاً.
- عند وقوع الحدث تكون استجابة العملية الإدارية الخاصة بالأزمات استجابات استراتيجية وليست تكتيكية وخاصة باحتمال واحد في ظرف زمني محدد.
- ١٠- أدوار القيادة الأمنية أثناء وقوع الحدث الإرهابي من وجهة نظر قوات الطوارئ الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً من المتوسط الحسابي الأكبر إلى المتوسط الحسابي الأقل وهي :
- يتم عمل سياج خارجي لمنطقة الحدث لحماية المنطقة من التأثيرات الخارجية ومنع الجمهور والفضوليين ورجال الإعلام والصحافة من الوصول إلى محل الحدث.
- الأحداث الإرهابية خاصة تلك التي تتضمن احتجاز رهائن أو التهديد بقتلهم تقدم أهمية وجدية التعامل مع الأزمة.
- ضرورة التعامل مع الأزمة من أجل تقليل الخسائر إلى حد أدنى.

- ضرورة انتشار قوات التأمين والحراسة في موقع الحدث.
- يتم عمل سياج داخلي مهمته عزل موقع الحدث الإرهابي تماماً ومنع هروب أحد من الإرهابيين والسيطرة التامة على الموقع من جميع الجهات.
- ضرورة التأكيد على أهمية الملاحظة بمكان الحدث.
- الفترة الزمنية لحدوث الحدث الإرهابي فترة قصيرة ولا بد من التعامل مع الحدث بسرعة فائقة تختبر فيها الكفاءة الفعلية لأسلوب إدارة الأزمة.
- أن يكون لدى القائد الأمني مهارة التفاوض مع الإرهابيين قبل استخدام القوة.
- تتم عملية إدارة الأزمة عند وقوع الحدث الإرهابي في ظل تدفق المعلومات ولا بد من إحاطة فريق إدارة الأزمة بكل البيانات التي تمكنه من التقدير المتجدد للموقف.
- مركز قيادة الأزمة يتم تحديده بعناية ويقع ما بين السياج الخارجي و السياج الداخلي ومؤمن تأميناً تاماً ومحجوب عن مرمى النيران.
- الخيار الأخير هو استخدام وحدات مكافحة الإرهاب ووحدات الاقتحام لإنهاء الموقف بقوة إذا رأت قيادة إدارة الأزمة ذلك.
- استيعاب الأزمة خلال وقوع الحدث الإرهابي استيعاب جيد يؤدي إلى سلامة العملية كلها.
- مجموعة العلاقات العامة تتولى صياغة البيانات الصحفية بدقة بحيث لا يؤدي إلى إثارة الذعر والرعب العام أو تهون من الموقف بصورة تدعو إلى السخرية.

- مصادر جمع المعلومات في موقع الحدث تشمل الرهائن الذين تم فك أسرهم والإرهابيين الذين يتم القبض عليهم وشهود الحادث والفنيين وغيرهم.
- يتم تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً لمواجهة الأزمة فور وقوع الحدث الإرهابي.
- قائد فريق إدارة الأزمة يجب أن يكون مفوضاً بسلطات وصلاحيات خاصة تمكنه من اتخاذ القرار المناسب وهو في موقع الحدث.
- اتخاذ القرار حيال التعامل مع الحدث الإرهابي يجب أن يكون سريعاً للغاية.
- تتولى لجان إدارة الأزمات مهامها في احتواء الحدث الإرهابي وتأمينه .
- رئيس غرفة العمليات قائد فريق إدارة الأزمة هو المحور الذي تبدأ منه وتنتهي إليه كافة الاتصالات وهو الذي يتخذ القرارات ويجري الاستشارات وهو الذي يوضح كيفية التعامل مع الحدث الإرهابي .
- لا تخضع إدارة الأزمة أثناء وقوع الحدث الإرهابي لأية ممارسات عادية أو روتين إداري وإنما هي مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الاختصاص والخط الوظيفي والمعمولة سابقاً .
- عند وقوع الحدث تكون استجابة العملية الإدارية الخاصة بالأزمات استجابات استراتيجية وليست تكتيكية وخاصة باحتمال واحد في ظرف زمني محدد.

١١- أدوار القيادة الأمنية بعد وقوع الحدث الإرهابي من وجهة نظر قوات الأمن الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً من المتوسط الحسابي الأكبر إلى المتوسط الحسابي الأقل وهي :

- استخلاص الدروس المستفادة من الحدث الإرهابي الذي وقع بالفعل.

- دراسة كفاءة عمليات الاتصال وتلقي المعلومات والسيطرة عليها ومنعها من التسرب أم لا.
  - التجارب الماضية تؤكد أن أجهزة الأمن غير المعدة لمواجهة الأزمات تقع في معاناة شديدة عندما تحدث الأزمة.
  - اللجان التي تشكل في عجلة لكي تواجه الأزمة دون إعداد سابق تتزايد احتمالات الخطأ لديها ومخاطر الفشل.
  - تقييم أداء المجموعات التي تم تشكيلها وما قامت به أثناء وقوع الحدث الإرهابي والأخطاء التي وقعت فيها.
  - تحليل الإجراءات التي تمت وهل كانت كافية من عدمه.
  - ضرورة احتواء الآثار الناجمة عن وقوع الحدث الإرهابي وعلاج تلك الآثار.
  - معرفة الموقع الذي تم اختياره لتواجده قائد مجموعة إدارة الأزمة ورفاقه مناسب أم غير مناسب وهل تم تأمينه بشكل جيد أم لا.
  - دراسة ما إذا تم عزل منطقة الحدث عزلاً تاماً أم لا.
- ١٢- أدوار القيادة الأمنية بعد وقوع الحدث الإرهابي من وجهة نظر قوات الطوارئ الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً من المتوسط الحسابي الأكبر إلى المتوسط الحسابي الأقل وهي :
- استخلاص الدروس المستفادة من الحدث الإرهابي الذي وقع بالفعل.
  - اللجان التي تشكل في عجلة لكي تواجه الأزمة دون إعداد سابق تتزايد احتمالات الخطأ لديها ومخاطر الفشل.
  - معرفة الموقع الذي تم اختياره لتواجده قائد مجموعة إدارة الأزمة ورفاقه مناسب أم غير مناسب وهل تم تأمينه بشكل جيد أم لا.

■ دراسة كفاءة عمليات الاتصال وتلقي المعلومات والسيطرة عليها ومنعها من التسرب أم لا.

■ تحليل الإجراءات التي تمت وهل كانت كافية من عدمه

■ تقييم أداء المجموعات التي تم تشكيلها وما قامت به أثناء وقوع الحدث الإرهابي والأخطاء التي وقعت فيها

■ دراسة ما إذا تم عزل منطقة الحدث عزلاً تاماً أم لا.

■ ضرورة احتواء الآثار الناجمة عن وقوع الحدث الإرهابي وعلاج تلك الآثار.

■ التجارب الماضية تؤكد أن أجهزة الأمن غير المعدة لمواجهة الأزمات تقع في معاناة شديدة عندما تحدث الأزمة

١٣-التصور الأمثل لدور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي من وجهة نظر قوات الطوارئ الخاصة مرتب ترتيباً تنازلياً من النسبة المئوية الأكبر إلى النسبة المئوية الأصغر:

■ جمع المعلومات الدقيقة وشرحها لقائد الفريق .

■ الجاهزية التامة .

■ العمل على رفع الروح المعنوية للمرووسين.

■ الاستفادة من العمليات الإرهابية والأسلوب الذي استخدم فيها في دول العالم .

■ التدريب المستمر .

■ تبادل الخبرات بين القطاعات أو المعنيين بالدول الأخرى.

■ التنسيق بين الجهات المكلفة بمواجهة الحدث الإرهابي .

■ الانتقال السريع لموقع الحدث الإرهابي .

- أخذ الأوامر من القيادة العليا للقوات.
  - المتابعة أثناء القيام بالمواجهة .
  - التوعية الدينية .
  - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - عدم الاستعجال أو النشاط الزائد.
  - إعطاء الصلاحيات اللازمة لقائد الفريق .
  - عزل موقع الإرهاب وإبعاد المواطنين .
  - التقويم.
  - انتشار فرق المواجهة.
  - وضع الخطط والاحتمالات للعمليات الإرهابية .
  - تحديد الإيجابيات والسلبيات.
  - وضع الحلول المقترحة .
  - التنوع في طرق التنفيذ.
  - تحفيز القوات .
  - الحكمة والشجاعة في مواجهة الحدث الإرهابي.
- ١٤-التصور الأمثل لدور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي من وجهة نظر قوات الأمن الخاصة مرتب ترتيباً تنازلياً من النسبة المئوية الأكبر إلى النسبة المئوية الأصغر:

- التأكد من التجهيزات وتحديد فريق الاقتحام.
- الاستفادة من التجارب العالمية في مجال الإرهاب.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- وضع الخطط والاحتمالات في العمليات الإرهابية .

- التواجد في أقرب نقطة يمكن الوصول إلى موقع الإرهاب منها.
- التحلي بالصبر والثقة بالنفس.
- تنفيذ الاقتحام بطرق مختلفة .
- الأخذ بالاعتبار التهديدات التي يطلقها الإرهابيون .
- الخروج بأقل قدر من الخسائر.
- التنسيق بين الجهات المختلفة لمواجهة الحدث الإرهابي .
- عدم الاستعجال أو الحماس الزائد .
- إعطاء الصلاحيات الكافية لقائد الفرق الخاصة لمواجهة الحدث الإرهابي.
- جمع المعلومات لوضع خطط التنفيذ وشرحها لقائد الفريق .
- تحديد وتوزيع المهام .
- إخلاء الموقع من المواطنين .
- توفير إمكانيات تفوق إمكانيات الإرهابيين .
- الانتقال السريع لموقع الحدث .
- التأمين الخلفي لموقع الحدث .
- تسخير وسائل الإعلام لمكافحة الإرهاب.

أوجه التشابه بين القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة في نتائج الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن هناك تشابهاً بين رؤية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة للأدوار الواجب توافرها في القائد الأمني الناجح ، حيث حظيت عبارة "القائد الناجح هو الذي يقوم بتدريب أفراد على إدارة الأزمة قبل وقوع الحدث الإرهابي" على أعلى متوسط حسابي بينهما، بينما حظيت عبارة " يسعى القائد لتنمية الصف الثاني من القادة" على أقل متوسط حسابي بينهما .

- بينت نتائج الدراسة أن هناك تشابهاً بين رؤية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة للسمات الواجب توافرها في القائد الأمني الناجح، حيث حظيت عبارة "تحلي القائد بالعدل يجعله محبوباً من الجميع" على أعلى متوسط حسابي بينهما ، بينما حظيت عبارة "يتمتع القائد بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء اتباعه" على أقل متوسط حسابي بينهما.

- بينت نتائج الدراسة أن هناك تشابهاً بين رؤية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة للمهارات الواجب توافرها في القائد الأمني الناجح، حيث حظيت عبارة " تحتاج الوحدات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغيير في توزيع المهام والأفراد وكيفية الأداء والقائد الناجح له القدرة على إحداث هذه التغييرات ولا يترك آثاراً سلبية على الوحدة أو على العاملين بها" على أقل متوسط حسابي بينهما .



- بينت نتائج الدراسة أن هناك تشابهاً بين رؤية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة لأدوار القيادة الأمنية قبل وقوع الحدث الإرهابي حيث حظيت عبارة " ضرورة تطوير وحدات الاقتحام ومكافحة الإرهاب بحيث يمكن وصولها إلى درجة عالية من التدريب " على أعلى متوسط حسابي بينهما . بينما حظيت عبارة " العملية الإرهابية غالباً ما يسبقها تهديد إرهابي " على أقل متوسط حسابي بينهما .

- بينت نتائج الدراسة أن هناك تشابهاً بين رؤية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة لأدوار القيادة الأمنية أثناء وقوع الحدث حيث حظيت عبارة " عند وقوع الحدث تكون استجابة العملية الإدارية الخاصة بالأزمات استجابة استراتيجية وليست تكتيكية وخاصة باحتمال واحد في ظرف زمني محدد " على أقل متوسط حسابي بينهما .

- بينت نتائج الدراسة أن هناك تشابهاً بين رؤية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة لأدوار القيادة الأمنية بعد وقوع الحدث الإرهابي، حيث حظيت عبارة " استخلاص الدروس المستفادة من الحدث الإرهابي الذي وقع بالفعل " على أعلى متوسط حسابي بينهما .

أوجه الاختلاف بين القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة في نتائج الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً بين رؤية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة للمهارات الواجب توافرها في القائد الأمني ، حيث حظيت عبارة " التعاون بين الوحدات الأمنية المختلفة يساعد على التنسيق الفعال لمواجهة الحدث الإرهابي " على أعلى متوسط حسابي من وجهة نظر قوات الأمن الخاصة. بينما حظيت عبارة "سرعة اتخاذ القرار المناسب يمكن القيادة الأمنية من النجاح في مواجهة الحدث الإرهابي " على أعلى متوسط حسابي من وجهة نظر قوات الطوارئ الخاصة .

- بينت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً بين رؤية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة لأدوار القيادة الأمنية أثناء وقوع الحدث الإرهابي ، حيث حظيت عبارة "يتم عمل سياج داخلي مهمته عزل موقع الحدث الإرهابي تماماً ومنع هروب أحد من الإرهابيين والسيطرة التامة على الموقع من جميع الجهات" على أعلى متوسط حسابي من وجهة نظر قوات الأمن الخاصة. بينما حظيت عبارة " يتم عمل سياج خارجي لمنطقة الحدث لحماية المنطقة من التأثيرات الخارجية ومنع الجمهور والفضوليين ورجال الإعلام والصحافة من الوصول إلى محل الحدث " على أعلى متوسط حسابي من وجهة نظر قوات الطوارئ الخاصة.

- بينت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً بين رؤية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة لأدوار القيادة الأمنية بعد وقوع الحدث الإرهابي ، حيث حظيت عبارة " دراسة ما إذا تم عزل منطقة الحدث عزلاً تاماً أم لا " على أقل متوسط حسابي من وجهة نظر قوات الأمن الخاصة، بينما حظيت عبارة "التجارب الماضية تؤكد أن أجهزة الأمن غير المعدة لمواجهة الأزمات تقع في معاناة شديدة عندما تحدث الأزمة" على أقل متوسط حسابي من وجهة نظر قوات الطوارئ الخاصة .

- بينت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً في التصور الأمثل لدور القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة في مواجهة الحدث الإرهابي، حيث إن أكثر التصورات التي تراها عينة الدراسة بقوات الأمن الخاصة هي "التأكد من التجهيزات وتحديدها لفريق الاقتحام" وأقلها هي " تسخير وسائل الإعلام لمكافحة الإرهاب" . وأكثر التصورات التي تراها عينة الدراسة بقوات الطوارئ الخاصة هي "جمع المعلومات الدقيقة وشرحها لقائد الفريق" وأقلها هي " الحكمة والشجاعة في مواجهة الحدث الإرهابي".

## التوصيات :

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات الآتية :
- ١- التركيز على عقد دورات تخصصية في مجال مهارات القائد الأمني.
  - ٢- العمل على التنسيق المستمر والمتعاون بين هذه القطاعات الأمنية من أجل الوصول إلى نتائج مرضية في مجال مكافحة الإرهاب.
  - ٣- العمل على إجراء المزيد من التدريبات المشتركة بين قوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة .
  - ٤- التأكيد على القيادات الأمنية بقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة بضرورة الاهتمام بالصف الثاني من القادة وإعطائهم أدوارهم الحقيقية.
  - ٥- التأكيد على القيادات الأمنية بضرورة التغيير في توزيع المهام والأفراد أثناء مواجهة الحدث الإرهابي .
  - ٦- ضرورة تقييم أداء القوات أولاً بأول بعد انتهاء كل حدث إرهابي .

# قائمة المصادر و المراجع

## المصادر

- القرآن الكريم .

### المراجع العربية

#### أ- الكتب

- ١- ابن منظور، محمد ( ج ٣ ) لسان العرب، بيروت: دار صادر.
- ٢- أبو الفضل، عبدالشافى محمد ( ١٩٩٦ )، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة: المعهد العالمى للفكر الإسلامى.
- ٣- البرعى، محمد عبدالله، ومحمد التويجى ( ١٩٩٣ )، معجم المصطلحات الإدارية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- ٤- الجهمانى، ثامر إبراهيم ( ١٩٩٨ )، مفهوم الإرهاب فى القانون الدولى: دراسة قانونية نافذة، ( ط ١ )، دمشق: دار حوران للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٥- الجيوسى، محمد رسلان، وجميلة جاد الله ( ٢٠٠٠ )، الإدارة: علم وتطبيق (ط١)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٦- حسن، عبدالباسط محمد (١٩٧١)، أصول البحث الاجتماعى، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٧- حسن، محمد عبدالغنى (١٩٩٤)، القيادة الريفية: مهارات قيادة الآخرين، القاهرة: مركز تطوير الأداء.
- ٨- حسين، عبدالفتاح دياب (١٩٩٦) التخطيط والرقابة ( أساس نجاح الإدارة) (ط٢)، القاهرة: سلسلة مطبوعات المجموعة الإستشارية العربية .
- ٩- حسين، عبدالفتاح دياب (١٩٩٨)، أسس الإدارة العامة ( د.م): ( د.ن )

- ١٠- الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٣)، إدارة الأزمات، (ط١) القاهرة  
مجموعة النيل العربية.
- ١١- خليل، محمد حسين ( د. ت )، التعريف بالقائد الأمني.
- ١٢- الدحوح، سلمان نصيف ( ١٩٩٨ ) القيادة أوصفات القائد الناجح (ط١)،  
بيروت: دار البشائر الإسلامية.
- ١٣- درويش ، حشمت .(١٩٩٧)، الإرهاب الدولي وعمليات إنقاذ الرهائن  
القاهرة: مكتبة مدبولي الصغير.
- ١٤- درويش، عبدالكريم، وليلى تكلا (١٩٨٠)، أصول الإدارة العامة، القاهرة:  
مكتبة الأنجلو المصرية.
- ١٥- رفعت، أحمد محمد، وصالح الطيار ( ١٩٩٨ ) الإرهاب الدولي.
- ١٦- السلطان، عبدالله عبدالمحسن ( ٢٠٠٣ )، عن الإرهاب، ( ط١ ) الرياض:  
مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان.
- ١٧- السلمي، علي ( ١٩٩٩ )، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق،  
القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٨- السماعيل، محمد عبدالعزيز (د.ت)، الإرهاب والإرهابيون، (د.م):  
( د. ن ).
- ١٩- السماك، محمد ( د. ت ) ، الإرهاب والعنف السياسي، بيروت: الشركة  
العالمية للكتاب.
- ٢٠- سويلم، محمد ( د. ت ) الإدارة، القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٢١- الشعلان ، فهد أحمد (٢٠٠٢)، إدارة الأزمات : الأسس – المراحل –  
الآليات (ط٢) الرياض: الوطنية للتوزيع.
- ٢٢- الشلوي، حمدان غريب ( ٢٠٠٤ ) الإرهاب ودور المملكة العربية  
السعودية في مكافحته، (ط١)، الرياض: مطابع الحميضي.

- ٢٣- شيحا، إبراهيم عبدالعزيز (١٩٩٣)، الإدارة العامة: العملية الإدارية (ط٢)، بيروت: الدار الجامعية.
- ٢٤- صيني، سعيد إسماعيل (١٩٩٤)، قواعد أساسية في البحث العلمي بيروت: مؤسسة الرسالة.
- ٢٥- الطريقي، عبدالله إبراهيم (د.ت) دور القيادة الإدارية في تطبيق الشريعة الإسلامية.
- ٢٦- الطويان، محمد عبدالله، وعبدالعظيم عبدالسلام (١٩٩٦)، القيادة الإدارية والذاتية بين النظرية والتطبيق (ط١).
- ٢٧- ظاهر، تركي، (١٩٩٤) الإرهاب العالمي: إرهاب الدول، دول وعمليات الإرهاب، بيروت: دار الحسام.
- ٢٨- العادلي، محمود صالح (٢٠٠٥) موسوعة القانون الجنائي للإرهاب (ج١)، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- ٢٩- عباس، علي محمد صالح، وعبدالله عزت بركات (٢٠٠١)، مبادئ علم الإدارة، عمان: مكتبة الرائد العلمية.
- ٣٠- عبد الباقي، صلاح الدين، وعبد الغفار حنفي (١٩٨٨)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- ٣١- عثمان، محمد مختار (١٩٩٠)، مبادئ علم الإدارة العامة، (ط١)، بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.
- ٣٢- العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٠)، القيادة في القرن الحادي والعشرين، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.
- ٣٣- عز الدين، أحمد جلال (١٩٨٧)، مكافحة الإرهاب، القاهرة: مطابع دار الشعب.



- ٣٤- عز الدين، أحمد جلال ( ١٩٩٠ )، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
- ٣٥- العساف، صالح محمد (١٩٨٩) المدخل للبحث في العلوم السلوكية، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.
- ٣٦- العكيلي، عبدالأمير عبدالعظيم ( ١٩٩٢ ) مذكرات في مبادئ الإدارة العامة: مدخل بيئي سياسي، (ط١)، طرابلس: الجامعة المفتوحة.
- ٣٧- العميري، محمد عبدالله (٢٠٠٤) موقف الإسلام من الإرهاب، (ط ١)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٣٨- عيد، محمد فتحي ( ١٩٩٩ )، الإجرام المعاصر، (ط١) الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٣٩- العيسوي، عبدالرحمن محمد ( ١٩٩٩ )، سيكولوجية الإدارة: دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها. (د.م): الدار الجامعية.
- ٤٠- الغزال ، إسماعيل (١٩٩٠)، الإرهاب والقانون الدولي، (ط ١)، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- ٤١- الغنام، محمد أبو الفتح ( ١٩٩٦ )، مواجهة الإرهاب في التشريع المصري: دراسة مقارنة القواعد الموضوعية، القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٤٢- فكار، رشدي، ( ١٩٨٠ )، علم الاجتماع وعلم النفس والأثر بولوجيا الإجتماعية: معجم موسوعي عالمي، باريس: دار النشر العالمية جنتير .
- ٤٣- القاضي، أحمد ( ١٩٩٨ )، أمن وسلامة المنشآت الحيوية، (ط١) القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٤٤- كامل، محمد فاروق عبدالحميد ( ١٤١٨ )، القواعد الفنية لعمليات الشرطة الوقائية، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- ٤٥- كلا لده، ظاهر محمود ( ١٩٩٧ )، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للطباعة والنشر.
- ٤٦- كلالده، ظاهر محمود، (٢٠٠٢)، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للطباعة والنشر.
- ٤٧- كنعان، نواف ( ١٩٨٢ )، القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم الداخلية البرفي رقم ١١٥٣ وتاريخ ١٤٢٠/٢/٤ هـ الرياض.
- ٤٨- كنعان، نواف ( ١٩٩٥ ) القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة.
- ٤٩- كنعان، نواف ( ٢٠٠٢ )، القيادة الإدارية، ( ط١ ) عمان: مكتبة دار الثقافة.
- ٥٠- كنعان، نواف ( ٢٠٠٣ ) إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق،(ط١)، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٥١- اللوزي، موسى ( ٢٠٠٠ ) التنمية الإدارية: المفاهيم – الأسس – التطبيقات ( ط١ )، عمان: دار وائل للنشر.
- ٥٢- ماهر، أحمد " (١٩٩٥)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية.
- ٥٣- محب الدين، محمد مؤنس ( ١٩٨٣ ) الإرهاب في القانون الجنائي على المستويين الوطني والدولي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٥٤- مذكور، إبراهيم، (١٩٧٥)، معجم العلوم الاجتماعية.
- ٥٥- المعلمي، يحيى عبدالله ( ١٩٩٦ ) محاضرات في القيادة الأمنية، الرياض: دار المعلمي للنشر.
- ٥٦- منصور، علي محمد ( ١٩٩٩ )، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم )، ( ط١ ) القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- ٥٧- مهنا، محمد نصر (١٩٩٨)، الإدارة العامة الحديثة: تحليل لخبرات مجموعة مختارة من الدول، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ٥٨- النمر، سعود محمد وآخرون (١٩٩٤)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف (ط٣)، الرياض: مكتبة العبيكان.
- ٥٩- النمر، سعود محمد وآخرون (١٩٩٧)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- ٦٠- النمر، سعود محمد، وآخرون (١٩٩١)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، (ط٢)، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- ٦١- هاشم، زكي محمود (١٩٨٠) الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت: وكالة المطبوعات.
- ٦٢- الهواري، عادل مختار، وسعد مصلوح (١٩٩٤)، موسوعة العلوم الإجتماعية (ط١)، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- ٦٣- وزادانوف، بليشنكو (١٩٩٤)، الإرهاب والقانون الدولي، ترجمة: الصويغي، المبروك محمد، (ط١)، طرابلس: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.
- ٦٤- ياسين، أبكر عبدالرحمن (١٩٩٢)، الإرهاب باستخدام المتفجرات الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
- ٦٥- ياغي، محمد عبدالفتاح (١٩٩٨)، إتخاذ القرارات التنظيمية، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- ٦٦- ياغي، محمد عبدالفتاح (١٩٨٧) مبادئ الإدارة العامة، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية.
- ٦٧- ياغي، محمد عبدالفتاح (١٩٩٦). مبادئ الإدارة العامة، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

٦٨ - يونس، عبدالغفور (١٩٩٧)، دراسات في الإدارة العامة، الإسكندرية:  
المكتب العربي الحديث.

ب - الرسائل العلمية:

- ١- الثمالي، عبدالله محمد ( ٢٠٠٢ ) علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل:  
( دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة ) رسالة ماجستير غير  
منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٢- الزهراني، محمد شرف ( ١٩٩٣ )، التفاوض كوسيلة، لإنهاء الأزمة في  
الحدث الإرهابي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المركز العربي  
للدراسات الأمنية والتدريب.
- ٣- السعدان، عبدالله (١٩٩٨). مدى التنسيق بين الأجهزة الأمنية: دراسة  
مسحية لقوات الأمن الخاصة وقوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض،  
رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم  
الأمنية.
- ٤- السواط، فهد عبود ( ١٩٩١ ). فعالية القيادة الأمنية في إنتاجية رجل الأمن،  
رسالة ماجستير منشورة، الرياض: مكتبة الرشد.
- ٥- الشنيفي، عبدالرحمن عبدالعزيز ( ١٩٩٨ ) دور نظم المعلومات في  
مكافحة الإرهاب: دراسة تطبيقية على بعض الأجهزة الأمنية بالمملكة  
العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف  
العربية للعلوم الأمنية.
- ٦- الشهراني، محمد مبارك ( ١٤١٢ )، أثر المعلومات والاتصالات في إدارة  
الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المركز العربي  
للدراسات الأمنية والتدريب.
- ٧- العماني، محمد حمد سعود ( ١٩٩٣ )، تقييم وأساليب تنمية مهارات  
القيادات الوسطى بقوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة،  
الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

- ٨- الغامدي: علي سعيد (٢٠٠٣) أهمية المعلومات في مواجهة الإرهاب، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- ٩- المحسن، يوسف عبدالعزيز (٢٠٠٤) فاعلية الإجراءات الوقائية لحماية المنشآت النفطية والعمليات الإرهابية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١٠- الهذلي، سعد عليوي (٢٠٠٣) مهارة القائد الأمني في إتخاذ القرار في الظروف الطارئة: دراسة مسحية على القيادات في قوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١١- الوهاس، محمد حسن أحمد (٢٠٠٢) دور القيادات الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة في منطقتي الرياض ومكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

## ج - الدوريات و الندوات :

- ١- أبو شامة، عباس ( ١٩٩٥ ) إدارة الأزمة في المجال الأمني، الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، المجلد (٤)، العدد (٣).
- ٢- الزهراني، هاشم محمد ( ٢٠٠٢ ) إدارة المواقف الحرجة، مذكرات غير منشورة للمعهد الثقافي بالرياض.
- ٣- الشعلان، فهد أحمد (١٩٩٦) " مواجهة الأزمات الأمنية: منظور إداري، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب: العدد (٢١) أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- ٤- الصباغ، زهير نعيم (١٩٩٧) دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس ٢٥- ٢٦ أكتوبر ١٩٩٧ م.
- ٥- صنياء الدين، أحمد (١٩٩٦) إدارة الأزمة الأمنية، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث المنعقد بالقاهرة من ١٢- ١٣ أكتوبر ١٩٩٦م، القاهرة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٦- عامر، أحمد أمين (١٩٩٦) دور القائد في موقف الأزمة " دراسة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، المنعقد في جامعة عين شمس بالقاهرة خلال الفترة من ١٢ إلى ١٣ أكتوبر ١٩٩٦ م.
- ٧- عجوة، عاطف عبدالفتاح، ( ١٤١٠ )، الأمن العام وأثره في بناء الحضارة، أبحاث الندوة العلمية السابعة عشر والتي عقدت بمقر المركز في الفترة من ٢٨- ٣٠ رجب ١٤٠٦ هـ الموافق (( ٧-٩ ابريل ١٩٨٦م)). الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
- ٨- العنزي، فياض باني،(١٤١٥) مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد ٢١٠ السنة الحادية والعشرون - رمضان ١٤٢٠ هـ.

- ٩- فقيري، أحمد محمد الحسن (١٩٨٥)، مجلة الإدارة العامة، العدد (٤٦) السنة الثالثة والعشرون، الرياض.
- ١٠- القصير، عبدالعزيز عبدالله (١٩٩) مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد (٢١٠) - السنة الحادية والعشرون - رمضان ١٤٢٠هـ.
- ١١- وزارة الخارجية، المؤتمر الدولي لمكافحة الإرهاب بالرياض: النشرة اليومية للمؤتمر الدولي لمكافحة الإرهاب بالرياض: مركز المعلومات والدراسات بوزارة الخارجية.
- ١٢- وزارة الداخلية ( ١٤٢٠هـ ) ارتباط قطاعات قوات الأمن الداخلي: تعميم وزير الداخلية البرقي رقم ١١٥٣ وتاريخ ١٤٢٠/٢/٤هـ الرياض.
- ١٣- وزارة الداخلية، تجربة المملكة العربية السعودية في مكافحة الإرهاب: ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي لمكافحة الإرهاب المنعقد بالرياض من ٢٥ - ٢٨/١٢/١٤٢٥ هـ ( الموافق ٥ - ٨/٢/٢٠٠٥ م ).

ثانياً : المراجع الأجنبية:



١. Augustine, N.R. (١٩٩٥). Managing the Crisis you Tried to Prevent, Harvard Business Review, Vol. (٤٣), No. (٤).
٢. Windium & Bubshait , K.A. Burney, M.A. and Nadeem, I.A. “An Integrated Model for Managing Organizational Change”. Journal of KING ABDULAZIZ UNINVERSYTY Economics and Administration, vol.١١, (١٩٩٨),٣□١٤.
٣. Coffey, R.E. et al. (١٩٨٢).Behavior in Organization, Public Administration Review, Vol. (٤٢), No. (٤).
٤. Follett, M. (١٩٦٠). The Essentials of Leadership, In : Classic in Management Edited by H. Merrill, New York : American Management Association Inc.
٥. Stogdill, R. (١٩٧٤). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, New York: Free Press.
٦. Zaltman, G.and & Wedncon, R. Strategies for Planned Change, New York, NY, USA: Wiley-Interscience Publication, (١٩٧٧),٦٢□٨٩.

# ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١)  
أسماء المحكمين  
ووظائفهم

م	أسماء المحكمين	وظائفهم
١	فريق دكتور / عباس أبو شامة	رئيس قسم العلوم الشرطية
٢	لواء دكتور / فهد أحمد الشعلان	مدير المعهد الثقافي وعضو هيئة التدريس بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
٣	لواء دكتور /محمد فاروق عبدالحميد	عضو هيئة التدريس بقسم العلوم الشرطية.
٤	لواء دكتور /علي بن فايز الجحني	عميد كلية التدريب بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٥	عقيد دكتور / أحمد السعيد	عضو هيئة التدريس بالمعهد الثقافي.
٦	عقيد دكتور / هاشم الزهراني	عضو هيئة التدريس بالمعهد الثقافي.
٧	د/ إبراهيم الماحي	وكيل كلية التدريب بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٨	د / طه الفرا	عضو هيئة التدريس بقسم العلوم الإجتماعية.
٩	د / عمر الأصم	عميد كلية علوم الأدلة الجنائية.
١٠	أ. د / عبد الحفيظ مقدم	عضو هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا.

ملحق رقم (٢)  
أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأمير نايف  
العربية للعلوم الأمنية  
كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم الشرطية  
قيادة أمنية

(قوات الأمن الخاصة)  
(قوات الطوارئ الخاصة)

أخي وزميلي العزيز / ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يسعدني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها بعنوان (دور القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي) : دراسة تطبيقية على قوات الطوارئ الخاصة وقوات الأمن الخاصة بمنطقة الرياض.

أرجو التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة الواردة في الاستمارة بعناية ومن ثم وضع إشارة صح ( ) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك عليها وفقاً لقناعتك الشخصية . ويحدوني الأمل في تفضلكم بالإجابة على جميع عبارات الاستبانة بدقة وموضوعية.

ويؤكد الباحث أن جميع ما تتفضلون به من إجابات ستكون محاطة بالسرية، ولن يتم استخدامها لغير أغراض البحث العلمي.

أشكر لكم سلفاً تفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة ولكم خالص شكري وفائق احترامي .

الباحث/

صالح خلف زيد المطيري

ت : ٤٣٢٠٢٩٧

ج : ٠٥٠٥٤٨١٩٦٤

أولاً: المعلومات الشخصية :

✓ فضلاً ضع إشارة ( ) في المربع المناسب لاختيارك :

١. جهة العمل :

قوات الأمن

قوات الطوارئ الخاصة

الخاصة

٢. المستوى القيادي الذي تمارسه :

قيادة وسطى

قيادة عليا

٣. الرتبة العسكرية :

عقيد

عميد

لواء

رائد

مقدم

٤. العمر :

من ٣٥ إلى أقل من ٤٥

أقل من ٣٥

سنة

من ٥٥ سنة فأكثر

٥٥ سنة

من ٤٥ إلى

٥. الخبرة في جهة العمل :

من ٥ إلى أقل من ١٠

أقل من ٥ سنوات

سنوات

من ١٥ سنة فأكثر

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

٦

. المؤهل العلمي:

بكالوريوس علوم عسكرية .

بكالوريوس من جامعة أخرى .

دراسات عليا ( دبلوم - ماجستير - دكتوراه)

٧. عدد مرات المشاركة في مواجهة الحدث الإرهابي :

مرة واحدة

لا

ثلاث مرات فأكثر

مر



أولاً / دور القائد الأمني الناجح

رقم العبارة	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق إطلاقاً
١.	تحفيز الأفراد يساعد القيادة الأمنية في السيطرة على الحدث الإرهابي .			
٢.	يهتم القائد بإيجاد علاقات إنسانية عادلة بين المرؤوسين .			
٣.	يسعى القائد إلى رفع الروح المعنوية للعاملين معه عند وقوع الحدث الإرهابي .			
٤.	يتلمس القائد مشكلات العمل والمعوقات التي تعترض العاملين ميدانياً .			
٥.	يهتم القائد بتدريب العاملين معه لرفع مستوى أدائهم التكتيكي والعملي .			
٦.	يسعى القائد لتنمية الصف الثاني من القادة .			
٧.	يفوض القائد لمساعديه القدر الكافي من السلطة حتى يمارسوا مهام القيادة ويتقنوها في حالة غيابه .			
٨.	القائد الناجح هو الذي يقوم بتدريب أفراد على إدارة الأزمات قبل وقوع الحدث الإرهابي .			
٩.	القائد الناجح هو الذي يسعى إلى إعداد برامج تدريبية متواصلة تهدف إلى رفع كفاءة رجال الأمن والتهيئة الدائمة لهم في مواجهة الأزمات .			
١٠.	لا يستطيع القائد ممارسة عمله بالشكل الصحيح ما لم يكن قادراً على إدارة وقته بشكل سليم .			

ثانياً / سمات القائد الأمني الناجح

رقم العبارة	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	لا إطلاقاً
١.	يتمتع القائد بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .				
٢.	استعداد القائد للمشورة وعمله بها من علامات نجاحه .				
٣.	تحلي القائد بالعدل يجعله محبوباً من الجميع .				
٤.	من أهم دعائم نجاح القيادة قدرتها على تحمل المسؤولية والإخلاص فيها والعمل على تحملها ونجاحها .				
٥.	يتوفر في القائد طلاقة اللسان وحسن التعبير والبشاشة .				
٦.	يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .				
٧.	القائد الفذ هو الذي يكون حكيماً قوياً شجاعاً .				
٨.	القائد الناجح ذو ثقافة عالية ومستواه التعليمي مرتفع وتجاربه التي مر بها كثيرة ولديه خبرات عميقة في مجال عمله .				
٩.	يتميز القائد بالانزان العاطفي والنضج العقلي والتحليلي المنطقي .				

ثالثاً / مهارات القائد الأمني الناجح

رقم العبارة	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق إطلاقاً
١.	تتوفر في القائد القدرة على التخطيط المبني على الدراسة والمعلومات والبيانات الموثوقة لتحقيق أهداف وحدته .			
٢.	يجيد القائد الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية ولامادية المتاحة التي تحقق فاعلية التخطيط في مواجهة الحدث الإرهابي .			
٣.	يتولى القائد الأمني توضيح اختصاصات وصلاحيات مرؤوسيه بدقة حتى يعرف كل منهم حدوده و مسؤولياته .			
٤.	على القائد إتباع التوجيه الهادف بقصد الإصلاح وتصحيح المسار وليس التأنيب وإظهار العيوب .			
٥.	تحتاج الوحدات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغيير في توزيع المهام والأفراد وكيفية الأداء والقائد الناجح له القدرة على إحداث هذه التغييرات ولا يترك آثاراً سلبية على الوحدة أو على العاملين بها .			
٦.	يحرص القائد على أن يكون في إدارته اتصال فعال وسريع .			
٧.	التدريب على تطوير المهارات القيادية يساهم في نجاح القيادة الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي.			
٨.	التعاون بين الوحدات الأمنية المختلفة يساعد على التنسيق الفعال لمواجهة الحدث الإرهابي.			
٩.	سرعة اتخاذ القرار المناسب يمكن القيادة الأمنية من النجاح في مواجهة الحدث الإرهابي .			
١٠.	خطأ القائد في اتخاذ القرار يؤدي إلى إزهاق الأرواح أو سجن الأبرياء أو جلب خسائر على المستوى الوطني يصعب تعويضها .			

رابعاً / دور القيادة الأمنية قبل وقوع الحدث الإرهابي

رقم العبارة	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق إطلاقاً
١.	ضرورة تشكيل لجان إدارة الأزمة على المستويات المختلفة .			
٢.	زيادة أفراد التحريات والقائمين على جمع المعلومات الموثوق فيها .			
٣.	تحليل المعلومات أول بأول ووضع الخطط البديلة لمواجهة المواقف المحتملة .			
٤.	تحديد استراتيجية الدولة وإعلانها للتعامل مع المواقف الإرهابية .			
٥.	ضرورة تطوير وحدات الاقتحام ومكافحة الإرهاب بحيث يمكن وصولها إلى درجة عالية من التدريب .			
٦.	دراسة العمليات الإرهابية الميدانية التي وقعت في السابق ومعرفة نقاط القوة والضعف في هذه العمليات وكيفية تنفيذ الوحدات لمهامها .			
٧.	إجراء الدراسات التطبيقية لموضوع إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي .			
٨.	ضرورة دراسة العناصر الإرهابية .			
٩.	تحويل القادة اتخاذ إجراءات استثنائية في الحالات غير العادية .			
١٠.	العملية الإدارية الخاصة بالأزمات يتم إعدادها لتغطي عدداً كبيراً من الاحتمالات وعلى فترات زمنية ممتدة .			
١١.	تدريب مجموعة إدارة الأزمة تدريباً خاصاً على مواجهة الأزمات ويتم ذلك من خلال برامج تدريبية تتعلق بالأزمات وظروفها وعناصرها وأنواعها وأبعادها وكما يستخدم أيضاً برامج السيناريو التي تحاكي الواقع ويجري التدريب عليها كما لو كانت أزمات حقيقية .			
١٢.	العملية الإرهابية غالباً ما يسبقها تهديداً إرهابياً .			
١٣.	ضرورة تطبيق الاستعدادات لإجراءات الحماية والتأمين وحماية المعلومات ووضع الخطط والخطط البديلة .			
١٤.	كلما كان الإعداد جيد خلال هذه المرحلة يكون التعامل مع الأزمة ميسوراً وسهلاً .			
١٥.	ضرورة دراسة أبعاد القدرات الذاتية ومدى ما لدى الدولة			

				من عناصر قوة يمكن استخدامها ونقاط ضعف يمكن تجنبها .
				١٦. تقدير أبعاد المواقف المضادة ومدى ما لديها من نقاط للقوة ونقاط الضعف .
				١٧. تحديد الجهات التي يجب أن يكون لها دور في إدارة الأزمة قبل وقوع الحدث الإرهابي .
				١٨. توقع أسوأ الاحتمالات والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة للمواجهة .

خامساً / دور القيادة الأمنية أثناء وقوع الحدث الإرهابي

رقم العبارة	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
١.	الأحداث الإرهابية خاصة تلك التي تتضمن احتجاز رهائن أو التهديد بقتلهم تقدم أهمية وجدية التعامل مع الأزمة .				
٢.	يتم تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً لمواجهة الأزمة فور وقوع الحدث الإرهابي .				
٣.	تتولى لجان إدارة الأزمات مهامها في احتواء الحدث الإرهابي وتأمينه .				
٤.	ضرورة التعامل مع الأزمة من أجل تقليل الخسائر إلى حد أدنى .				
٥.	اتخاذ القرار حيال التعامل مع الحدث الإرهابي يجب أن يكون سريعاً للغاية .				
٦.	لا تخضع إدارة الأزمة أثناء وقوع الحدث الإرهابي لأية ممارسات عادية أو روتين إداري وإنما هي مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الاختصاص والخط الوظيفي والمعمولة سابقاً .				
٧.	عند وقوع الحدث تكون استجابة العملية الإدارية الخاصة بالأزمات استجابات استراتيجية وليس تكتيكية وخاصة باحتمال واحد في ظرف زمني محدد .				
٨.	استيعاب الأزمة خلال وقوع الحدث الإرهابي استيعاب جيد يؤدي إلى سلامة العملية كلها .				
٩.	الفترة الزمنية لحدوث الحدث الإرهابي فترة قصيرة ولا بد من التعامل مع الحدث بسرعة فائقة تختبر فيها الكفاءة الفعلية لأسلوب إدارة الأزمة .				
١٠.	تتم عملية إدارة الأزمة عند وقوع الحدث الإرهابي في ظل تدفق المعلومات ولا بد من إحاطة فريق إدارة الأزمة بكل البيانات التي تمكنه من التقدير المتجدد للموقف .				
١١.	رئيس غرفة العمليات قائد فريق إدارة الأزمة هو المحور الذي تبدأ منه وتنتهي إليه كافة الاتصالات وهو الذي يتخذ القرارات ويجري الاستشارات وهو الذي يوضح كيفية التعامل مع الحدث الإرهابي .				
١٢.	مصادر جمع المعلومات في موقع الحدث تشمل الرهائن الذين تم فك أسرهم والإرهابيون الذين يتم القبض عليهم وشهود الحادث والضيون وغيرهم .				

				١٣. ضرورة التأكيد على أهمية الملاحظة بمكان الحدث (التصنت - التصوير - الملاحظة البصرية - الأجهزة - الاستشعار) .
				١٤. مجموعة العلاقات العامة تتولى صياغة البيانات الصحفية بدقة بحيث لا يؤدي إلى إثارة الذعر والرعب العام أو تهون من الموقف بصورة تدعو للسخرية .
				١٥. ضرورة انتشار قوات التأمين والحراسة في موقع الحدث .
				١٦. يتم عمل سياج خارجي لمنطقة الحدث لحماية المنطقة من التأثيرات الخارجية ومنع الجمهور والفضوليين ورجال الأعلام والصحافة من الوصول إلى محل الحدث .

تابع/ دور القيادة الأمنية أثناء وقوع الحدث الإرهابي

رقم العبارة	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق إطلاقاً
١٧.	يتم عمل سياج داخلي مهمته عزل موقع الحدث الإرهابي تماماً ومنع هروب أحد من الإرهابيين والسيطرة التامة على الموقع من جميع الجهات .			
١٨.	مركز قيادة الأزمة يتم تحديده بعناية ويقع ما بين السياج الخارجي والسياس الداخلي ومؤمناً تأميناً تاماً ومحجوباً عن مرمى النيران .			
١٩.	قائد فريق إدارة الأزمة يجب أن يكون مفوضاً بسلطات وصلاحيات خاصة تمكنه من اتخاذ القرار المناسب وهو في موقع الحدث .			
٢٠.	أن يكون لدى القائد الأمني مهارة التفاوض مع الإرهابيين قبل استخدام القوة .			
٢١.	الخيار الأخير هو استخدام وحدات مكافحة الإرهاب ووحدات الاقتحام لإنهاء الموقف بقوة إذا رأت قيادة إدارة الأزمة ذلك .			



سادساً / دور القيادة الأمنية بعد وقوع الحدث الإرهابي

رقم العبارة	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق إطلاقاً
١.	ضرورة احتواء الآثار الناجمة عن وقوع الحدث الإرهابي وعلاج تلك الآثار .			
٢.	استخلاص الدروس المستفادة من الحدث الإرهابي الذي وقع بالفعل .			
٣.	التجارب الماضية تؤكد أن أجهزة الأمن غير المعدة لمواجهة الأزمات تقع في معاناة شديدة عندما تحدث الأزمة .			
٤.	اللجان التي تشكل في عجلة لكي تواجه الأزمة دون إعداد سابق تتزايد احتمالات الخطأ لديها ومخاطر الفشل .			
٥.	تقييم أداء المجموعات التي تم تشكيلها وما قامت به أثناء وقوع الحدث والأخطاء التي وقعت فيها .			
٦.	تحليل الإجراءات التي تمت وهل كانت كافية من عدمه .			
٧.	دراسة ما إذا تم عزل منطقة الحدث عزلاً تاماً أم لا .			
٨.	معرفة الموقع الذي تم اختياره لتواجده قائد مجموعة إدارة الأزمة ورفاقه مناسب أم غير مناسب وهل تم تأمينه بشكل جيد أم لا .			
٩.	دراسة كفاءة عمليات الاتصال وتلقى المعلومات والسيطرة عليها ومنعها من التسرب أم لا .			

سابعاً / ما هو تصور القائد الأمني في مواجهة  
الحدث الإرهابي من وجهة نظرك؟

.١
.٢
.٣
.٤
.٥
.٦
.٧