

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"سُبُل تَطْوِير أُسَالِيب إِتْخَاذ الْقَرَار فِي إِدَارَةِ الْأَزْمَات الْأَمْنِيَّة فِي فِلَسْطِين"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

اسم الطالب:

Mahmoud A.M. Albelbasee

محمود علي محمد البلبيسي

Date: 2016-08-09

06 ذو القعدة، 1437 هـ

التاريخ:

Signature:

التوقيع:

Mahmoud A.M. Albelbasee

محمود علي محمد البلبيسي



برنامج الدراسات العليا المشترك
أكاديمية الإدارة والسياسة – جامعة الأقصى
برنامج القيادة والإدارة



سُبُل تطوير أساليب إتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في
فلسطين

إعداد الباحث

محمود علي محمد البليسي

إشراف

د. أحمد عبد الفتاح كُوب

دراسة مَقْدِّمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة

غزة - فلسطين

1437هـ - 2016م

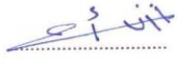
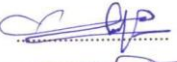


نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمود علي محمد البلبيسي، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 11 رمضان 1437 هـ، الموافق 2016/06/16م الساعة الثانية عشرة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. أحمد عبد الفتاح كلوب
	مناقشاً خارجياً	د. هشام سليم المغاري
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.
واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.
والله ولي التوفيق،،،



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا﴾

سورة النساء الآية (83)

الإهداء

الى من بذل كل ما يملك حتى أصل لهذه المرحلة والدي العزيز، إلى أُمي الغالية من سهرت لراحتي بكل طاقتها، أسكنهم الله ثوب الصحة وبشرهم بمكانتهم بالجنة.

الى إخوتي وأخواتي، رفع الله قدرهم وقيمتهم وأعلى الله درجاتهم في الدنيا والآخرة

الى زوجتي وأبني "أحمد" قرنا عيني وزينة حياتي، أدام الله فرحتهم وبسمتهم

الى أصدقاء الدم والميدان والسلاح، أدام الله رباط الأخوة بيننا وجمعني بمن سبق وبهم على حوض الكوثر.

الى من جاد بنفسه وماله، إلى الأحرار الأبطال، أسرانا البواسل.

الى حماة الدين، حراس العقيدة، المتمسكين بمبادئهم المتشبهين بأرضهم ومقدساتهم وثوابتهم، إلى شعبنا الفلسطيني الصابر، الى اهلي في قطاع غزة المحاصر، الى زهرة وطني وينبوع اشواقي، القدس.

إلى الأحرار الأغيار الأخيار الثوار الأحرار المرابطين في باحات المسجد الأقصى.

الى العيون الساهرة مُنتسبي وزارة الداخلية والأمن الوطني، قادة وجنداً.

إلى زملائي، طلاب أكاديمية العز أكاديمية الإدارة والسياسة كل باسمه ولقبه.

إلى كل من له فضل علي، وقدم الي النصيح والتوجيه والإرشاد.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

شكر وعرفان

قال تعالى: ﴿قَالَ رَبُّ أَوْزَعَنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾ (الأحقاف، 15).

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وأصل وأسلم على سيد المرسلين والبشر اجمعين، إمام المتقين وأفضل من خطى على الأرض منذ يوم الخلق وحتى يوم الدين، محمد بن عبد الله صادق الوعد الأمين سيدي وحببي ومن تشاق عيني لرؤيته في كل وقت وحين، وأسلم على أهل بيته وصحابته أجمعين.

قال من لا ينطق عن الهوى وهو الرسول المصطفى في حديث صحيح (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) (الترمذي، 339/4)، انطلاقاً من حديث الصادق وعملاً بسنته وإقراراً لأصحاب الفضل بفضلهم، يطيب لي أن أبدي شكري وتقديري وامتناني لأصحاب الفضل بعد الله في انجاز هذه الرسالة.

بداية أتقدم بجزيل الشكر للدكتور الفاضل/ أحمد كُلوب الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة ولم يخل عليّ بالنصح والإرشاد والمتابعة الحثيثة، أعطاني من وقته وحصيلته جهده وتعبه الكثير الكثير، شكرا له على كل قطرة أتعبته فيها بثمرة جهدي المتواضع.

وأنتقدم بالشكر لكل من الدكتور: محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً، والدكتور: هشام سليم المغاري مناقشاً خارجياً بتفضلهما بالموافقة على المناقشة والاستفادة من ملاحظاتهم.

والشكر موصول أيضاً للأساتذة الأفاضل محكمي الاستبانة على ما قدموه من ملاحظات وتعديلات قومت مسيرة هذه الرسالة، وأشكر أيضاً المدرسين والعاملين والزملاء في أكاديمية الإدارة والسياسة كل باسمه ولقبه.

جزاكم الله جميعاً خيراً، وأسأل الله لكم ولي السداد والقبول

مُلخَص الدراسة

هدفت الدراسة الى توضيح أساليب تطوير اتخاذ القرار الأمني، وما إلى ذلك من انعكاسات أمنية واضحة في عمليات إدارة الازمات التي تواجه وزارة الداخلية والامن الوطني، وتحديد مجموعة من الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية، والوقوف على أهم المعوقات التي تعرقل عملية تطوير الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار الأمني في الوزارة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حجم مجتمع الدراسة الكلي التي بلغ عدده (1556) موظفا، واخذت عينة الدراسة حجمها (147) موظفا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية.

وخلصت الدراسة الى النتائج الرئيسية الآتية:

1. وجود اعتماد بنسبة عالية على الأساليب التقليدية التي تم تناولها في الدراسة (الخبرة، دراسة الآراء، اجراء التجربة، البديهية والحكم الشخصي) حيث بلغ المتوسط الحسابي 71.80%
2. أظهرت النتائج ان هناك ضعف في استخدام الأساليب الحديثة التي تناولتها الدراسة (بحوث العمليات، شجرة القرارات، نظرية المباريات، بناء السيناريوهات، نظم دعم القرار) حيث بلغ المتوسط الحسابي 52.07%.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات كان أهمها:

1. ضرورة ضبط عملية إدارة الأزمة بتحقيق التنسيق بين فريق إدارة الأزمة وباقي الإدارات العاملة، وذلك بتوضيح الاستراتيجيات المتبعة والسيناريوهات الممكنة وإتمام عملية التخطيط المشترك بينهم لدراسة كل ما من شأنه تعزيز العمل والتأثير في مسار القرار المتخذ لإدارة الأزمة
2. الاستعانة والاستفادة من أصحاب الخبرات في العمل الأمني بشكل عام وإدارة الازمات بشكل خاص بتطوير أساليب اتخاذ القرار من خلال تدريب متخذي القرار على بعض الأساليب الحديثة.

Abstract

The study aimed to clarify the development of security decision making methods, and so on of the security implications are clear in the operations of the crises faced by the Ministry of Interior and National Security Department, and to identify a range of modern methods in security decisions, and stand on the most important obstacles that hinder the development of the methods used in security decision-making in the ministry.

The researcher used the descriptive and analytical approach, and applied the questionnaire as a key tool for data collection, and a study sample was chosen on the size of the total study population, which reached number is (1556) employees, and the study sample was (147) employees were selected by random sample manner .

The study concluded the following key findings:

1. The existence of a high dependence rate of the traditional methods that have been addressed in the study (experience, study opinions, conduct the experiment, intuitive and personal judgment), where the arithmetic average for the usage of this methods was 71.80%.
2. The results showed that there is weakness in the use of modern methods covered by the study (operations research, decision tree, game theory, scenario-building, decision support systems), where the mean was to use these methods to 52.07%.

The study made several recommendations, the most important:

1. The need to adjust the crisis management process to achieve coordination between the crisis management team and the rest of the departments of labor, and so clarify the strategies used and the possible scenarios and the completion of the joint planning process, including the study of everything that would promote the work and influence the course of the decision to manage the crisis .
2. Use and benefit the owners of expertise in security work in general, crisis management, in particular to develop the methods of decision-making through the training of decision-makers on some modern methods .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	• الآية القرآنية
ج	• الإهداء
د	• شكر وعرفان
هـ	• ملخص الدراسة باللغة العربية
و	• ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز - ي	• قائمة المحتويات
ك - ن	• قائمة الجداول
ن	• قائمة الأشكال
ن	• قائمة الملاحق
الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة	
2	أولاً: المقدمة
4	ثانياً: مشكلة الدراسة
4	ثالثاً: تساؤلات الدراسة
4	رابعاً: أهداف الدراسة
5	خامساً: أهمية الدراسة
6	سادساً: فرضيات الدراسة
7	سابعاً: متغيرات الدراسة
8	ثامناً: حدود الدراسة
8	تاسعاً: مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: الأزمات الأمنية وإدارتها	
المطلب الأول: مدخل الى الأزمات	
12	أولاً: مفهوم الأزمة
13	ثانياً: مصطلحات متقاطعة مع مفهوم الأزمة
14	ثالثاً: أسباب حدوث الأزمات
18	رابعاً: أنواع الأزمات
22	خامساً: خصائص الأزمات
22	سادساً: مراحل تطور الأزمات
24	سابعاً: الأبعاد الأمنية للأزمات
25	المطلب الثاني: الأزمات الأمنية
25	أولاً: مفهوم الأزمات الأمنية
26	ثانياً: خصائص الأزمات الأمنية
27	ثالثاً: أنواع الأزمات الأمنية
30	رابعاً: أسباب حدوث الأزمات الأمنية
32	خامساً: استراتيجيات مواجهة الأزمات الأمنية
المطلب الثالث: إدارة الأزمات	
35	أولاً: مفهوم إدارة الأزمات
36	ثانياً: مقومات إدارة الأزمات
38	ثالثاً: الفرق بين فريق إدارة الأزمة وفريق مواجهتها
39	المبحث الثاني: اتخاذ القرار الأمني
41	المطلب الأول: ماهية القرار ومراحل اتخاذه

42	أولاً: تعريف القرار
43	ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار
43	ثالثاً: أهمية اتخاذ القرار
45	رابعاً: حالات اتخاذ القرار
46	خامساً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
48	سادساً: نماذج اتخاذ القرارات
49	سابعاً: مراحل عملية اتخاذ القرار
	المطلب الثاني: القرار الأمني وأنواعه
52	أولاً: مفهوم القرار الأمني
53	ثانياً: أنواع القرارات الأمنية
55	ثالثاً: أهداف القرارات الأمنية
57	رابعاً: سمات القرارات الأمنية
	المبحث الثالث: أساليب اتخاذ القرار الأمني
	المطلب الأول: الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات الأمنية
61	أولاً: الخبرة
62	ثانياً: الحكم الشخصي "البديهية"
63	ثالثاً: دراسة الآراء وتحليلها "الحكم الجماعي"
63	رابعاً: إجراء التجارب
	المطلب الثاني: الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات الأمنية
66	أولاً: بحوث العمليات
70	ثالثاً: أسلوب شجرة القرارات
74	ثالثاً: أسلوب نظرية المباريات

80	رابعاً: أسلوب بناء السيناريوهات
88	خامساً: أسلوب نظم دعم القرار
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
94	أولاً: الدراسات المحلية
98	ثانياً: الدراسات العربية
106	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
107	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة	
المبحث الأول: الطريقة والإجراءات	
115	أولاً: منهج الدراسة
115	ثانياً: مصادر الدراسة
116	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
122	رابعاً: أداة الدراسة
123	خامساً: خطوات بناء الاستبانة
125	سادساً: صدق الاستبانة
138	سابعاً: ثبات الاستبانة
141	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	
أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى	
146	أ) الفرضية الفرعية الأولى
149	ب) الفرضية الفرعية الثانية
152	ت) الفرضية الفرعية الثالثة

155	ث) الفرضية الفرعية الرابعة
	ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية
160	أ) الفرضية الفرعية الأولى
163	ب) الفرضية الفرعية الثانية
166	ت) الفرضية الفرعية الثالثة
169	ث) الفرضية الفرعية الرابعة
172	ج) الفرضية الفرعية الخامسة
	الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة
176	أولاً: نتائج الدراسة
179	ثانيا: توصيات الدراسة
181	ثالثاً: مصفوفة الربط بين أهم النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص
186	قائمة المصادر والمراجع
193	الملاحق

فهرست الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	الفرق بين فريق إدارة الأزمة، وفريق المواجهة	34
2	دلالة الرموز المستخدمة في أسلوب شجرة القرارات	64
3	الفجوة البحثية	101
4	يوضح أعداد كل رتبة من الرتب المستهدفة	106
5	يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر	107
6	يوضح توزيع افراد العينة حسب الرتبة العسكرية	108
7	يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	109
8	يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	110
9	يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات التي حصلت عليها في مجال اتخاذ القرار وإدارة الذات	111
10	درجات مقياس ليكرت	114
11	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الاسلوب الأول من أساليب اتخاذ القرار التقليدية مع الدرجة الكلية له	116
12	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الاسلوب الثاني من أساليب اتخاذ القرار التقليدية مع الدرجة الكلية له	117
13	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الاسلوب الثالث من أساليب اتخاذ القرار التقليدية مع الدرجة الكلية له	118
14	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الاسلوب الرابع من أساليب اتخاذ القرار التقليدية مع الدرجة الكلية للأسلوب	119

120	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأساليب التقليدية مع الدرجة الكلية للأسلوب	15
121	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأسلوب الأول من أساليب اتخاذ القرار الحديثة مع الدرجة الكلية للأسلوب	16
122	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأسلوب الثاني من أساليب اتخاذ القرار الحديثة مع الدرجة الكلية له	17
123	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأسلوب الثالث من أساليب اتخاذ القرار الحديثة مع الدرجة الكلية له	18
124	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأسلوب الرابع من أساليب اتخاذ القرار الحديثة مع الدرجة الكلية له	19
125	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأسلوب الخامس مع الدرجة الكلية له	20
126	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأساليب الحديثة مع الدرجة الكلية له	21
127	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأساليب الحديثة مع الدرجة الكلية له	22
128	معاملات الثبات لمجالات القياس	23
132	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفرضية الرئيسية الأولى	24
135	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى	25
138	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى	26

141	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى	27
144	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى	28
147	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفرضية الرئيسية الثانية	29
150	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية	30
153	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية	31
156	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية	32
159	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية	33
162	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية	34
171	مصفوفة الربط بين أهم النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص	35

فهرست الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	متغيرات الدراسة	1
15	أسباب نشوء الأزمات	2
44	مراحل اتخاذ القرار	3
67	نموذج بناء شجرة القرارات	5

فهرست الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	استبانة الدراسة الاستطلاعية لتأكيد مشكلة الدراسة	184
2	الاستبانة في صورتها النهائية	188
3	مخاطبة السادة المحكمين	196
4	قائمة المحكمين	197

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- أولاً: المقدمة.
- ثانياً: مشكلة الدراسة.
- ثالثاً: تساؤلات الدراسة.
- رابعاً: أهداف الدراسة.
- خامساً: أهمية الدراسة.
- سادساً: فرضيات الدراسة.
- سابعاً: متغيرات الدراسة.
- ثامناً: حدود الدراسة.
- تاسعاً: مصطلحات الدراسة.

أولاً- المقدمة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات في العملية الأمنية جوهر عمل الإدارة في الجهاز الأمني، وهذه القرارات محكومة بطبيعة العمل الأمني من حيث الزمان والمكان، والظروف المؤثرة ووسائل التطبيق، وذلك حسب طبيعة ومجال عمل الإدارة الأمنية، ومثال ذلك، فالقرارات المتعلقة بإدارة الأزمات أو أعمال البحث الجنائي أو المرور أو الدوريات الأمنية، جميع ما ذكر وغيره تؤدي إلى تحقيق غاية أمنية، مع اختلاف وسائلها وزمانها ومكانها واستمرارها وانقطاعها.

كما ذكر الباحثين أن الإنسان يتعامل مع الكوارث والأزمات الناتجة عنها منذ أن خلق الله الأرض ومن عليها، وعلى الرغم من أن حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ الإنساني، إلا إنه لم يتم التعامل مع الأزمات كعلم مستقل إلا بعد أزمة الصواريخ الكوبية بين الاتحاد السوفيتي، والولايات المتحدة الأمريكية في أربعينيات القرن المنصرم، وقد تزايدت أهمية التنبؤ بالأزمات، وكيفية التعامل معها في السنوات الأخيرة، نظراً لتسارع الأزمات، وتنوع أشكالها، واشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف (القحطاني، 2007: 13).

لم يعد العمل الأمني عملاً تقليدياً خالياً من المهنة، بل أصبح عملاً منهجياً رفيع المستوى من حيث الاحتراف، وتعد إدارة الأزمة عملاً منهجياً مدروساً، وعليه فإن القرار الأمني الرشيد يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف الموضوعية لإدارة الأزمات الأمنية، وهذا يتطلب معرفة طرق وأساليب اتخاذ القرارات الأمنية، والعوامل والاعتبارات التي تؤثر في عملية اتخاذها، وبعض المقترحات التي تساعد على زيادة فاعليتها، وهذا بلا شك يستجوب معرفة نوعية القرارات المتخذة، وأدوار المشاركين فيها، ومعرفة حدود اتخاذ القرار الأمني وصلاحياته (الشهراني، 2005: 3).

أراد الباحث في هذه الرسالة أن يوضح أساليب تطوير اتخاذ القرار لإدارة الأزمات الأمنية، لاسيما في عصرنا الحديث، وما يحتويه من تطور هائل في التكنولوجيا، والتدفق الهائل للمعلومات، وتنوع أساليب الاتصال والتواصل، وما إلى ذلك من انعكاسات أمنية واضحة على أساليب تهديد الأمن فبمجرد حصول الساعين إلى تهديده على الإمكانيات المتطورة، ووقوف الأجهزة الأمنية في التقليد، والاستمرار في وتيرة الثبات على نفس الأساليب المتبعة، ستتشكل زلزلة للأمن فيه، فلا بد للأجهزة الأمنية من السعي، للحصول على الإمكانيات المتطورة كافة، وحسن استغلالها لإدارة الأزمات، وتطوير عمليات اتخاذ القرار، وطرق الوصول إليه، للحفاظ على استمرارية استقرار البلد، ونمو الأمن فيها.

ثانياً - مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة في شعور الباحث بوجود ضعف في عملية اتخاذ قرار إدارة الأزمة، واعتماد متخذ القرار على الأساليب التقليدية في إدارتها، الأمر الذي يتسبب في بطء اتخاذ الإجراءات اللازمة لحل الأزمات، حيث يعتمد متخذو القرار على أحد أسلوبين، وهما: الانفراد في اتخاذ القرار، أو أسلوب المشاركة الشكلية من خلال عقد جلسات المشاورة مع بعض المرؤوسين لديه، وأخذ رأيهم دون الاعتماد عليه، أو الاهتمام به.

ولقد أوصت دراسة (كردم، 2005) بضرورة انشاء إدارة مستقلة متخصصة في إدارة الأزمات الأمنية، وأوصت دراسة (الشويعر، 2003) بضرورة العمل على توفير الخبرات الفنية البشرية والمادية للإدارات الأجهزة الأمنية وتزويد العاملين فيها بالمهارات المطلوبة التي تمكنهم من العمل على الإدارة السليمة للآزمات الأمنية التي تواجههم.

لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل مفصل إلى أهم عنصر من عناصر إدارة الأزمات الأمنية وهو اتخاذ القرار، لذا تمحورت مشكلة هذه الدراسة في الطرق والأساليب المتبعة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، لاتخاذ القرارات الأمنية المتعلقة بآليات إدارة الأزمات، وكيف يمكن تطوير هذه الأساليب.

وللتأكد من وجود المشكلة البحثية المتمحورة في الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار وعدم جديتها وفعاليتها في إدارة الأزمات، قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع عينة عشوائية من عينة الدراسة كدراسة استطلاعية، موجه لها أسئلة متعلقة بموضوع الدراسة، كما هو مرفق في هذه الخطة، حيث بلغ عدد العينة 15 فرداً من مستويات قيادية مختلفة، وأكدت عناصر العينة على أن هناك اعتماد كبير على الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار، وضرورة تطويرها لإدارة الأزمات، وسيتم إرفاق أسئلة المقابلة التي جرت على تلك العينة العشوائية في نهاية الدراسة كملحق خاص.

ثالثاً - تساؤلات الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة، وهي:

- ما هي أساليب اتخاذ القرار الأمني المعمول بها في جهاز الشرطة الفلسطيني؟
- هل توجد علاقة بين أساليب اتخاذ القرار الأمني ونجاح إدارة الأزمات؟
- ما العوائق التي تواجه تطوير اتخاذ القرار في جهاز الشرطة الفلسطيني؟
- كيف يمكن تطوير أساليب صناعة القرار الأمني لإدارة الأزمات بفاعلية؟

رابعاً - أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أساليب اتخاذ القرار الأمني، ودوره في إدارة

الأزمات، وينبثق من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل في الآتي:

- التعرف الى واقع القرار الأمني، من حيث: التعريف، والأساليب، ومراحل اتخاذه.
- توضيح مفهوم الأزمة وأنواعها بشكل عام، والأزمات الأمنية وبشكل خاص.
- بيان كيفية اتخاذ القرار الأمني، وتوضيح اهم العوامل المؤثرة فيه.
- التعرف الى العقبات والمعوقات التي تواجه متخذي القرار لتطبيق عملية تطوير أساليب اتخاذ القرار الأمني.
- السعي إلى وضع توصيات مقترحة، لتطوير الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار الأمني.
- بيان مدى تطبيق أساليب اتخاذ القرار الأمني الحديثة لإدارة الأزمات.
- توضيح العلاقة بين أساليب اتخاذ القرار الأمني وإدارة الأزمات.

خامساً - أهمية الدراسة

تم تقسيم أهمية الدراسة إلى: أهمية نظرية، وأهمية تطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

1- الأهمية النظرية:

- تسعى إلى تسليط الضوء على الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار الأمني في وزارة الداخلية والامن الوطني، والتعرف الى مواطن الضعف فيها وسبل تطوير تلك الأساليب.
- تتناول الدراسة موضوعاً جديراً بالبحث والاهتمام في ظل استمرار معاناة الشعب الفلسطيني، واستمرار التحديات، وتوالي وقوع الأزمات وخاصة الأمنية منها.
- تعد هذه الدراسة حصيلة علمية ومعرفية للباحث، كما أنها تزيد من قدراته في مجال البحث العلمي
- تشجع الدراسة على اجراء المزيد من الدراسات عن الأزمات الأمنية وكيفية إدارتها.

2- الأهمية التطبيقية:

- تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال عرض بعض الأساليب الحديثة في عملية صنع القرار الأمني، كتطوير الطريقة التقليدية في عملية اتخاذ القرار، واستحداث طرقها الجديدة، مثل: والسناريوهات، ودور نظم المعلومات، وإدارة العمليات، وغيرها من الطرق.
- تهتم صناعات القرار في المؤسسة الأمنية من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات، والتي من شأنها أن تساعد في الرقي بوزارة الداخلية والأمن الوطني بشكل عام
- يستفيد من هذه الدراسة القادة العاملون في إدارة الأجهزة الأمنية وغيرها، لوقوفها على عملية اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، ولا شك أن هذه الدراسة لها أهميتها، كونها تساعد في عملية استقرار الأمن واستمراره في المنطقة المستهدفة.

سادساً - فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين استخدام الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار، وإدارة الأزمات الأمنية في جهاز الشرطة الفلسطيني.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام أسلوب الخبرة، وإدارة الأزمات الأمنية في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام أسلوب الحكم الشخصي (البديهية)، وإدارة الأزمات الأمنية في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام أسلوب دراسة الآراء وتحليلها (الحكم الجماعي)، وإدارة الأزمات الأمنية في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام أسلوب إجراء التجارب، وإدارة الأزمات الأمنية في جهاز الشرطة الفلسطيني.

الفرضية الرئيسة الثانية

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام الأساليب الحديثة لاتخاذ القرار، وإدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام أسلوب بحوث العمليات، وإدارة الأزمات الأمنية في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام أسلوب شجرة القرارات، وإدارة الأزمات الأمنية في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام أسلوب نظرية المباريات، وإدارة الأزمات الأمنية في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام أسلوب بناء السيناريوهات، وإدارة الأزمات الأمنية في جهاز الشرطة الفلسطيني.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام أسلوب نظم دعم القرار، وإدارة الأزمات الأمنية في جهاز الشرطة الفلسطيني.

سابعاً - مُتغيّرات الدِّراسة

1- المتغير المستقل: ويتمثل بأساليب اتخاذ القرار، ويتفرع عنه:

أ- الأساليب التقليدية، وهي:

✓ الخبرة ✓ الحكم ✓ دراسة الآراء ✓ إجراء التجارب الشخصية وتحليلها

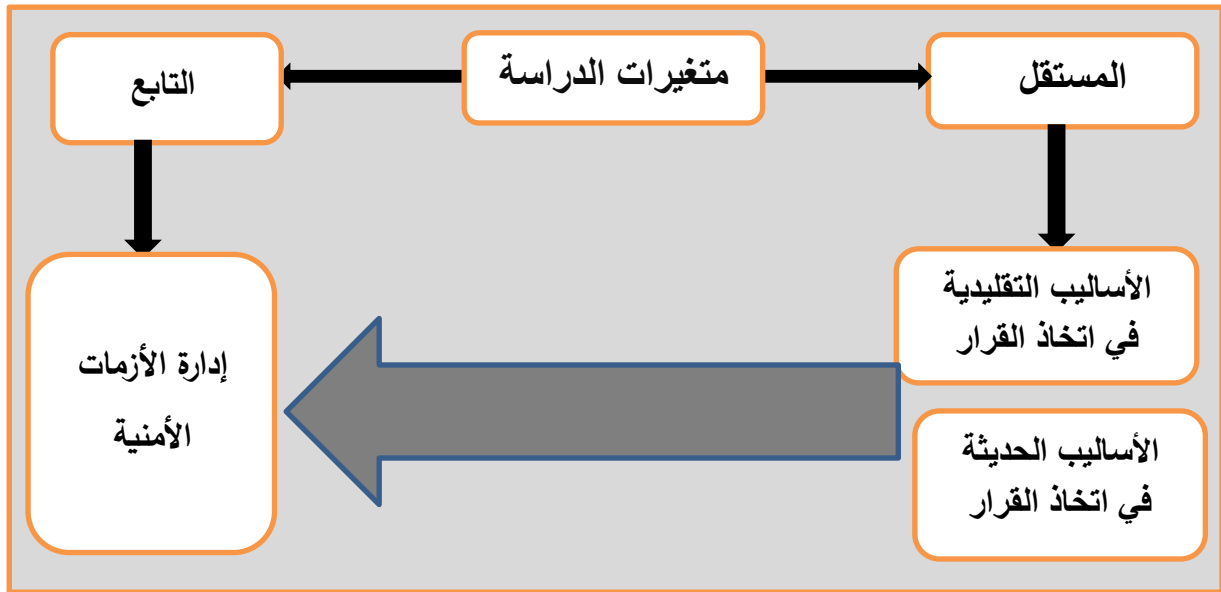
ب- الأساليب الحديثة، وهي:

✓ بحوث العمليات ✓ شجرة القرارات ✓ نظرية المباريات
✓ السيناريوهات ✓ نظم دعم القرار

2- المتغير التابع: ويتمثل بإدارة الأزمات الأمنية.

شكل رقم (1)

مُتغيّرات الدِّراسة



المصدر: جُرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

ثامناً - حُدود الدراسة

- 1- الحد الموضوعي: ستقتصر الدراسة الحالية على مراحل صناعة القرار الأمني.
- 2- الحد المكاني: قطاع غزة.
- 3- الحد الزمني: خلال عام 2015 م - 2016 م.
- 4- الحد البشري: سوف تطبق الدراسة على كبار الضباط في جهاز الشرطة (نقيب، رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء)، باعتبارهم فئة متخذي القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني

تاسعاً - مُصطلحات الدراسة

1- اتخاذ القرار:

الخطوات المرتبطة التي تهدف إلى الاختيار الأمثل للبدائل المتاحة، لمواجهة موقف معين، أو مشكلة ترتبط بتحقيق الأهداف المرجوة من القرار (الرشيدي، 2002، 13).

- التعريف الإجرائي:

ويقصد بعملية اتخاذ القرار في هذه الدراسة بأنها الطريقة المنظمة التي تتبعها القرارات الأمنية في الأجهزة الأمنية لاختيار الأنسب من بين الخيارات المتاحة، لمواجهة مشكلة أو موقف معين، لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه.

3-القرار الأمني:

قرار إداري، صادر من أحد أعضاء هيئة الشرطة في إطار تخصصاته، ويعبر عن اختياره أفضل البدائل المتاحة، لمواجهة حالة قانونية واقعية تستوجب تدخل رجل الشرطة، ويهدف إلى حفظ الأمن، أو النظام العام، أو الآداب، أو حماية: الأرواح، أو الأعراس، أو الأموال، وفق القوانين واللوائح المنظمة لذلك (مصطفى، 2000: 50).

-التعريف الاجرائي:

قرار إداري من إدارة ملزمة، يصدر عن شخص ينتمي لقوى الأمن الداخلي، مخول بالتصرف بسلطة تقديرية في حدود اختصاصاته المحددة في لوائح الضبط الإداري، ويهدف إلى إقرار الأمن العام في نطاق قواعد الشريعة الإسلامية، وتتاح له حرية الاختيار من بين عدة بدائل متاحة.

3-الأزمة:

الأزمة اصطلاحاً هي: "حالة توتر، ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة، سلبية كانت أو إيجابية، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة" (الشعلان، 2002، 26).

- التعريف الإجرائي:

مرحلة عدم الاستقرار في الوضع الطبيعي بشكل غير مرغوب فيه، يتطلب الأمر مواجهته، والعمل على التخفيف من حدته، ومن ثم إنهاؤه بأقل الخسائر الممكنة.

4-إدارة الأزمات:

نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان الأزمة المتوقعة واتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (أحمد، 2002: 35).

- التعريف الإجرائي:

عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات، والتعرف على أسبابها: الداخلية، والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار، ويتجنب التهديد والمخاطر، مع استخلاص الدروس، واكتساب الخبرات الجديدة، لتحسين أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

الأمن هو الحياة، والحياة لا تستقيم في ظل غياب الأمن، وما أدراك لو أن الحياة ذاتها هي الممارسة الأمنية، أو العمل الأمني كوظيفة، فإن الأمن بذلك ينحى منحى أكثر ضرورة وأهمية، بل لا تستقيم الحياة بمعزل عن هذا العمل، وبالتالي فإن "المشكلة المحورية للوجود الإنساني هي فقدان الأمن اللازم للإنسان، والذي يعايشه الإنسان في جميع مراحل حياته من الطفولة حتى الشيخوخة.

إن جوهر وحقيقة حركة الفرد والمجتمع، السعي نحو هدف، قد ينجح أحياناً في حل ما يتعرض له من مشكلات أثناء السعي نحو ذلك الهدف، وقد يفشل أحياناً أخرى في الحل، لكن في المحصلة النهائية لا تتوقف الحياة ولا تنتهي بوجود المشكلات، وبالتالي فإن المشكلة ليست في وجود المشكلة بحد ذاتها، وإنما في تأزمها ووصولها لحد يصعب فيه الوصول لحل لهذه المشكلة، حيث إن تأزم أي مشكلة ينشأ في الغالب من طبيعة التعامل والتفاعل معها، وفي طريقة حلها، أو في عمق المؤثرات الطبيعية أو المادية أو الاجتماعية التي تعيق التقدم نحو الحل لها، أي إن الأزمة بشكل عام هي تعقد المشكلة، بحيث يستعصي حلها بشكل دائم أو مؤقت. وهي كذلك مجموع السلوكيات غير المنضبطة، أو الموزونة بميزان علمي صحيح، غالباً ما تتغلغل فيها العديد من العوامل والاعتبارات التي تعمل على تضخيمها وتعميمها بشكل تصاعدي، يؤدي لرفع مستواها لدرجة تصبح شكلاً من أشكال الفوضى العارمة، أو شكلاً من أشكال الفوضى الممنهجة والمبرمجة، وكلا الحالتين خطر، وإن كانت الحالة الثانية أشد خطورة، وأعمق انحرافاً كونها أزمة موجهة تسعى لتحقيق أهداف مبرمجة" (عباس، 2007: 4).

والأزمات بشكل عام والأزمة الأمنية بشكل خاص، تنشأ في كل مجتمع نتيجة لوجود مشكلة معينة تواجه هذا المجتمع في مجال من المجالات، أو عدة مجالات في آن واحد، تؤدي لخلل يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً على النظام والمجتمع كله، ويهدد الدعائم الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام.

وبناءً على ما سبق، فقد سلط الباحث الضوء في هذا الفصل على المفاهيم والأساسيات المتعلقة بالأزمات، خاصةً الأمنية منها، وذلك بناءً على العديد من أدبيات الفكر الإداري المتعلقة في هذا المجال.

المبحث الأول

الأزمات الأمنية وإدارتها

تمهيد

إن استخلاف الإنسان في الأرض بأمر من الله سبحانه وتعالى، جعله يجابه ويواجه العديد من الأزمات، ولا شك أن الحقيقة المؤكدة هي عدم وجود دولة في العالم محصنة بشكل كامل وتام من الأزمات، بأي نوع وصفة كانت، حتى وإن نجحت في تقادي مخاطرها حقبة من الدهر، إن الإستخلاف في الأرض يحتم معاني العمارة والعمل والكد والإنتاج من أجل التقدم والبناء والتحضر والريادة، للوصول إلى أعلى المستويات الممكنة للإنسان.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تصاعداً كبيراً في حجم الأزمات الداخلية والخارجية، وتعدد مستويات تأثيرها، حيث بات اعتقاد أن انفلات هذه الأزمات وتناولها، سيحصد الكثير من الخسائر والضحايا، ويهدد استقرار الدولة، أو حتى كيان السلطة الحاكمة، خاصة الأزمات الأمنية.

وعليه وبناءً على هذا التصاعد والتكرار والتعدد للأزمات، وتأثيرها المباشر على المجال الأمني في أصعده كافة، سيكون من المفيد وجود دراسة مختصة في تحليل وتوضيح الأزمات بالعموم والأزمات الأمنية بشكل خاص. وسيتركز هذا المبحث على مفهوم الأزمة، والأزمة الأمنية، وأنواعهما، ومسبباتهما، وخصائص كل منهما، وعلى الأبعاد الأمنية للأزمة، واستراتيجيات مواجهتها.

ويقسم الباحث هذا المبحث الى مطلبين هما:

المطلب الأول بعنوان مدخل الى الأزمات الأمنية

المطلب الثاني بعنوان الأزمات الأمنية

المطلب الثالث بعنوان إدارة الأزمات

المطلب الأول مدخل إلى الأزمات

أولاً- مفهوم الأزمة

ذكر تعريف الأزمة بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل (Kreitner, 2007, p.114).

كما وتعرف الأزمة بأنها حالة طارئة، أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها، ويتطلب منها تحركاً سريعاً، واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي (Fink, 2005, 32).

وعرفها آخرون بأنها توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة، واضطراب العادات، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة (الشريدة، والأعرجي، 2002: 13).

كما إن الأزمة من وجهة نظر أخرى تعني نقطة تحول، أو موقف مفاجئ، يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير، يستلزم الأمر قراراً محدداً للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة (حواش، 2001: 4).

كما وذكرت بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها (جبر، 2005: 67).

مما سبق يتضح ان هناك جوانب اتفاق كثيرة بين التعريفات يمكن إجمال أهمها بأن الأزمة هي وضع غير مرغوب فيه، تنتج حالة من عدم الاستقرار، في الأغلب تكون الأطراف غير مستعدة لها، وعليه يمكن تعريف الأزمة على انها " مرحلة عدم الاستقرار في الوضع الطبيعي بشكل غير مرغوب فيه، يتطلب الأمر مواجهته، والعمل على التخفيف من حدته، ومن ثم إنهاؤه بأقل الخسائر الممكنة".

ثانياً- مصطلحات متقاطعة مع مفهوم الأزمة

1- الكارثة

واصطلاحاً عرفت الكارثة بأنها "كل ما يحدث من حريق، أو هدم، أو سيل، أو عاصفة، أو زلزال، أو أي حادث من شأنه أن يلحق الضرر، أو يهدد بالخطر حياة الأفراد أو الممتلكات العامة أو الخاصة" (الشعلان، 2002: 28)

وذكرت الكارثة بالتعريف بأنها "حدث يسبب دماراً واسعاً، ومعاناة عميقة، وهو سوء عظيم" (الشعلان، 2002: 28).

2- الصراع

ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف، أو المصالح، أو التصرفات بين الأفراد، والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة (هلال، 2004: 14).

3- النزاع

حالة تفاعل قائمة على اللاتعاش بين فاعلين أو أكثر، حالة من التناقض وعدم التطابق في المصالح والأهداف، قد تكون مصادر النزاع مادية: (الموارد الطبيعية، أو الرقعة الجغرافية)، أو معنوية قيمية (الإيديولوجيا، أو الهوية مثلاً) (الشعلان، 2002: 38).

4- المشكلة

تعبر عن الباعث الرئيس الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها، وحلها (عليوة، 2002: 13).

5- الحادث

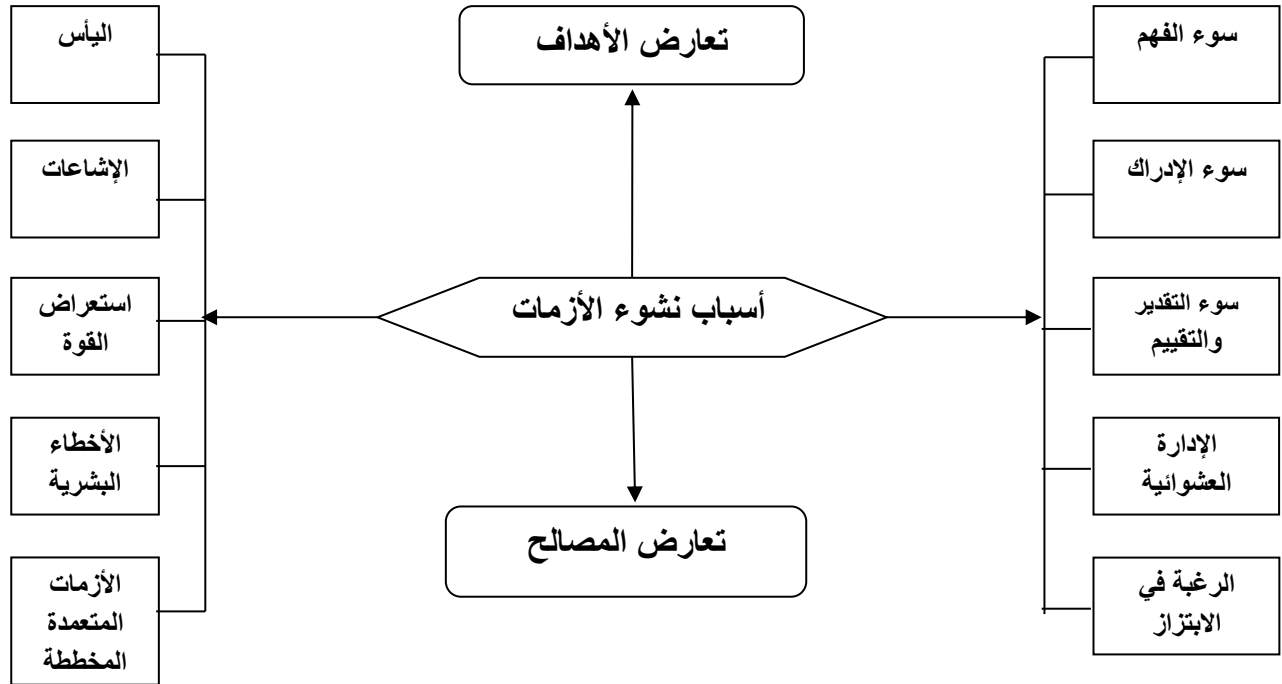
عرف الحادث بأنه: "شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد نجم عنه أزمة، لكنها لا تمثله فعلاً، وإنما تكون فقط أحد نتائجه" (حواش، 2005: 17).

ويرى الباحث أنه من خلال استعراض المفاهيم والتعريف السابقة للأزمة يمكن القول بأنها: حالة من عدم التوازن تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، يواجهها متخذ القرار بقرار واجب، وينتج عنه مواقف جديدة تتطلب استجابة سريعة، للسيطرة عليها وللمحد من آثارها السلبية أو تقليلها.

ثالثاً- أسباب حدوث الأزمات

تتنوع الأسباب المنشئة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها، فالمسببات أنواع، داخلية وأخرى خارجية، موضوعية شخصية، وعامة تخطيطية وتنفيذية، وعلى الرغم من تنوع الأسباب فإنه من الممكن تسليط الضوء على أهمها كما هو موضح في الشكل رقم (2):

شكل رقم (2)



(المصدر: الخضري، 2003، 66)

1- سوء الفهم (كلوب، 2012: 62)

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين مهمين، وهما:

أ- المعلومات المبتورة.

ب- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر، أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

2- سوء الإدراك (المصدر السابق)

يعدُّ الإدراك أحد مراحل السلوك الرئيسة، حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد، فسوف يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري، والقرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

3- سوء التقدير والتقييم (الشعلان، 2002: 43).

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية، وتعد حرب أكتوبر 1973م أحد الأمثلة القوية على هذا السبب، خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية والسورية العسكرية، ولكنها تحت وهم وغطسة القوة، وخداع النفس العنصري الإسرائيلي، وأسطورة الجيش الذي لا يقهر، اطمأنت إلى أن المصريين والسوريين لن يقدموا على شيء ذي أهمية، ومن ثم كان الهجوم المصري السوري المشترك مذهباً وصادماً.

4- الإدارة العشوائية (المصدر السابق)

يطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط، وأهميته وضرورته للنشاط.
- عدم احترام الهيكل التنظيمي.
- عدم التوافق مع روح العصر.
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات، وعدم وجود التنسيق.
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث، التي تفنقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية، والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها، وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

5- الرغبة في الابتزاز (المصدر السابق)

تقوم جماعات الضغط، وجماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب، من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

6- اليأس (جادللله، 2008:29)

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، التي تدفع الشخص اليأس إلى القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفوق كل تصور، وتتجاوز كل حدود، والتفوق على الذات، والتآكل الذاتي إلى درجة العدم، ومن أمثلة اليأس قيام أمريكا بضرب هيروشيما بالقنابل الذرية.

7- الإشاعات (المصدر السابق)

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين...، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى انفجار الأزمة.

8- استعراض القوة (المصدر السابق)

ويستخدم هذا الأسلوب عادةً الكيانات الكبيرة أو القوية، ويطلق عليه أيضاً مصطلح (ممارسة القوة)، واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين، سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة، أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر، أو للاثنتين معاً.

9- الأخطاء البشرية (المصدر السابق)

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات، سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وإهمال التدريب.

10- الأزمات المخططة (جاد الله، 2008: 30).

تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها

11- تعارض الأهداف (حواش، 2005: 32)

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة، يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف، خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

12- تعارض المصالح (المصدر السابق)

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

رابعاً- أنواع الأزمات

فهم الأزمة - أي أزمة - وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة، وتتعدد أنواع الأزمات بتعدد مجالات الحياة المختلفة وتباينها وتنوعها وتشعبها وتداخلها، وعلى الرغم من تعدد الأزمات وتنوعها، إلا إن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة، وعلى الرغم من تعدد الأزمات وتنوعها، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا إن تصنيف الأزمات - واقعياً - يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة، ويمكن ذكر مجموعة من التصنيفات التي تطرق إليها بعض الباحثين كما يلي:

■ **الأزمات العسكرية:** وهي الأزمات التي تتعلق بتحريك قوات عسكرية من طرف أو طرفين، يمثل كل منهما كياناً سياسياً، وقيامهما بعمليات عسكرية محدودة أو واسعة تجاه الخصم، ويمكن أن تكون القوات جوية أو برية أو بحرية، أو مزيجاً منهم جميعاً، ويمكن أن تستهدف هذه القوة قوة الخصم العسكرية، أو نطاقات مدنية مسالمة غير مسلحة.

■ **الأزمات الغذائية:** ويدخل في إطار هذا القسم المجاعات التي تقع نتيجة الجفاف، أو نتيجة تلف الموارد الغذائية بإحدى التهديدات، أو الكوارث الطبيعية أو البشرية المقصودة، عموماً فإن هذا النوع من الأزمات يتمثل في نقص الأغذية الضرورية في الوطن، والخوف من وفاة فئة من الجمهور نتيجة هذا النقص، أو انتشار أمراض نتيجة نقص المناعة الناجم عن نقص الغذاء

■ **الأزمات الاقتصادية:** هي التي تتمثل في خلل اقتصادي واقع أو متوقع، متجه نحو أحد الموارد الاقتصادية، أو عناصر الإنتاج الاقتصادية، سواء على الصعيد الوطني أو الإقليمي أو الدولي، أو حتى

على مستوى المؤسسة الإنتاجية الاقتصادية، هذه الأزمات يمكن أن تختلط في أزمات أخرى، مثل: الأزمات الأمنية أو السياسية أو العسكرية أو الغذائية، إلا إن الجانب الاقتصادي هو ما يهمننا في هذا التصنيف، أي ما يمس العملية الإنتاجية من مدخلات وعمليات، وصولاً إلى المخرجات وفق مفهوم مدخل النظم.

■ **الأزمات الاجتماعية:** يقصد بها الأزمات التي تتمثل بوجود خلل في العمليات الاجتماعية: (التنافس، الصراع، التعاون)، التي يمكن أن تهدد بحدوث قلاقل اجتماعية وشيكة، خاصة أزمات الحراك الاجتماعي كالهجرات، وتختص هذه الأزمات بصلتها بالمجتمع ككيان، وأفراده كمجموعة، وإن كان من الممكن اختلاطه مع الجوانب الاقتصادية والسياسية.

■ **الأزمات السياسية:** وهي الأزمات التي تتعلق بالعمليات السياسية، والتنافس السياسي، أو العلاقات بين الدول، أو التي تتعلق بتهديد وشيك للكيانات السياسية، نتيجة أفعال سياسية، كالقوانين والقرارات، أو حتى الاستراتيجيات التي تدخل بالعلاقات أو التوازنات السياسية على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي.

■ **الأزمات الأمنية:** وهي التي تهدد الحياة الإنسانية، والممتلكات العامة والخاصة، ومصالح الإنسان المختلفة تهديداً مباشراً، وهذا النوع من الأزمات هو محل الدراسة والغاية من هذه الرسالة، وهذا النوع من الأزمات له تعريفات ومميزات سيتم ذكرها فيما يأتي من فصول مخصصة. (الشهراني، 2002: 25)

ويرى الباحث أن هذه التصنيفات وغيرها لا يتعارض مع وجود أنواع أخرى من التصنيفات والتقسيمات للأزمات غير التي تم ذكرها، كالأزمات الإدارية، أو المالية، أو التجارية، أو الصناعية، أو غيرها، وكذلك ثمة أزمات فرعية لا تدخل ضمن حقل واحد بشكل حاسم عند تصنيفها، مثل: أزمات الاتصالات أو النقل التي يمكن أن تحمل انتماءً متداخلاً لأكثر من حقل، أو كونها في حقل مستقل، كل هذه الأنواع أو الأقسام بكثرتها وتعددتها تقسيمات حسب المحور الذي ينظر إليه الكاتب، والتقسيم الذي يخدم مجال بحثه أو كتاباته، لذلك اختار الباحث هذا التقسيم لما فيه من أن يخدم مجال هذه الدراسة.

خامساً- خصائص الأزمات (الشعلان، 2002: 56).

للأزمة مجموعة من الخصائص يتعين توافرها في الموقف الخطير الذي يواجه الكيان، حتى يمكن أن يتم تصنيفه على أنه أزمة، ويرى بعض الباحثون أن الأزمات تتسم بالخصائص فمثلاً هناك ثلاث خصائص للأزمة كما ذكر أحد الباحثين، وهي:

- عامل الشك أو عدم التأكد.
- عامل التفاعل.

- عامل التشابك والتعقيد.

ومن وجهة نظر أخرى فإن أهم خصائص الأزمات ما يأتي (عليوة، 2003: 81):

- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيها ظروف من عدم التأكد ونقص المعلومات.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

سادساً- مراحل تطور الأزمات (الشعلان، 2002، 61).

تختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعتها، حيث إن هناك أزمات لا تمر بمراحل معلومة، وبالتالي يصعب التنبؤ بحدوثها، إلا إن هناك أزمات أصبح من الممكن رصد مؤشرات منذ البداية ومتابعتها أولاً بأول، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية، ويرى الشعلان أن هناك خمس مراحل رئيسة لتطور الأزمة، وهي:

1- مرحلة الميلاد

تبدأ الأزمة على شكل إحساس مبهم ينذر بوجود شيء ما يلوح في الأفق، مجهول: المعالم والاتجاه والحجم، ولا تنشأ الأزمة غالباً من فراغ، وإنما نتيجة لمشكلة ما، لم تتم معالجتها بشكل ملائم. وتتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار (تنفيس الأزمة)، وإفقادها مرتكزات النمو، ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة، دون أدنى خسائر مادية أو بشرية، وقبل وصولها إلى مرحلة الصدام.

2- مرحلة النمو والاتساع

تنشأ نتيجة عدم التعامل مع مرحلة الميلاد في الوقت المناسب، لذا فإن الأزمة تأخذ في النمو من خلال محفزات أخرى تنمو من خلالها، سواء كانت تلك المحفزات داخلية من ذات الأزمة، أو خارجية تفاعلت معها الأزمة.

3- مرحلة النضج

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، إلا إذا قابلها متخذ القرار باللامبالاة، ومتى ما وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة، فإن الصد ضرورة حتمية لمواجهة هذه المرحلة.

4- مرحلة الانحسار والتقلص

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه، الذي يفقد الأزمة جزءاً مهماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دافعة أخرى، عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

5- مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا إنه من الضروري الاستفادة من الدروس المستخلصة منها، لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.

ومن وجهة نظر أخرى فإن الأزمة تمر بخمس مراحل، وهي: (عز الدين، 1990، 31).

- **مرحلة الحضانة:** وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.
- **مرحلة الاجتياح:** وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.
- **مرحلة الاستقرار:** وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.
- **مرحلة الانسحاب:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.
- **مرحلة التعويض:** وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار

سابعاً- الأبعاد الأمنية للأزمات

عادةً ما يرافق نشوء الأزمات الكثير من الإرباك، والفوضى، وانتشار الإشاعات، وعدم الوضوح، وقلة المعلومات المتوافرة، كما إنها تُحدث نوعاً من الفراغ الأمني الذي قد يشكل بيئة مناسبة لانتشار الآتي:

1- العنف السياسي: قد تستغل بعض القوى السياسية الأزمة، وما توفره من ظروف ملائمة للصراعات، وتصفية الحسابات فيها، من خلال ما تقوم به من أعمال قد تهدد الأمن الوطني.

2- العنف الاجتماعي: غالباً ما تُستغل الأزمة في الاقتتال الطائفي، والصراعات العرقية، والفرقة العنصرية، وتخلق قلقاً وتوتراً من أطراف المجتمع (عبد الله، 2004: 27).

3- الجريمة المنظمة: تعدّ الأزمة خلاقة للبيئة المناسبة لانتشار الجريمة، وتحولها إلى جرائم منظمة، حيث تقوم العصابات الإجرامية بتوسيع نطاقها ونشاطها الإجرامي، فتتحول سلسلة الجرائم إلى عوامل تهديد الأمن الوطني (الرزاق، 2002: 13).

4- الإرهاب: حيث يتم استغلال الأزمات لتنشيط الخلايا الإرهابية النائمة، فيقدمون أنفسهم كونهم منقذين ومصلحين، ويبدؤون بممارسة نشاطهم الإرهابي، مستغلين بذلك انشغال الأجهزة الأمنية بالأزمة (محب الدين، 2013: 13).

المطلب الثاني الآزمات الأمنية

تمهيد

تعد الأزمة الأمنية من أخطر أنواع الآزمات، وينذر حدوثها بخطر أشد وطأة من الأزمة نفسها، إذ ترتبط أسباب الأزمة الأمنية ونتائجها بكثير من الجوانب: السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، وغيرها من الجوانب، وبالتالي فإن الأثر ينتقل من الأمن إلى عدد كبير من الجوانب الأخرى.

تتسم الآزمات الأمنية بطابع العنف الذي يستدعي تدخل الأجهزة الأمنية في الوقت المناسب والمكان المناسب، لمنع مديري الأزمة من الاستفادة من التأخير، أو فرض زمان المواجهة ومكانها بما يدعم إمكانياتهم وقدراتهم، ويحد من فرص نجاح الأجهزة الأمنية في المواجهة. ويعد الوضع الأمني المتدهور الذي يسود أي دولة، والمشكلات الأمنية الناتجة عنه من أولويات المواضيع التي تتنافس ليس فقط على مستوى الدولة، بل وعلى المستوى الإقليمي والعالمي، فالانكشاف الأمني يجعل الفرد يفقد الشعور بالأمان، والثقة بالسلطة الحاكمة.

وفي هذا المطلب من الدراسة سيتم التعرف على الأزمة الأمنية، وخصائصها، وأنواعها، وأسباب حدوثها، وبعد ذلك التطرق إلى الاستراتيجيات التي يتخذها القائد لمواجهتها.

ولاً- مفهوم الآزمات الأمنية

يمكن القول بأن الأزمة الأمنية: "هي تلك الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني، وتتصاعد فيها الأعمال المكونة له إلى مستوى التأزم الذي تتشابك فيه الأمور، ويتعد فيه الوضع إلى الحد الذي يتطلب ضرورة تكاتف جهود العديد من الجهات الأمنية وغيرها، لمواجهة الأضرار المترتبة عليه، لتحقيق الهدف المنشود بأقل: جهد ووقت وخسائر، وضبط الجناة، للتمكن من إدراك الأبعاد الحقيقية لتلك الأزمة، وللحد من انتشارها، ومنع تكرارها" (المصري، 2005: 34).

وتعرف بأنها: "أحداث سريعة متلاحقة تؤدي إلى عدم الاستقرار، واضطراب في الأمن والنظام القائم، وتزيد من احتمالية اللجوء إلى العنف" (الضحيان، 2001: 93).

كما وذكر تعريفها: "موقف أو حدث يخل بالأمن الوطني والسلم الاجتماعي، حيث تتسارع الأحداث، مما يهدد الخسائر المادية والمعنوية، مما يستدعي استنفار جميع الأجهزة والسلطات وخصوصاً الأجهزة الأمنية، للسيطرة على الوضع بأسرع وقت وبأقل التكاليف" (الشهراني، 2005: 25).

ومما سبق، يتضح بأن الأزمة الأمنية تتطوي على أمور، منها:

- خلل يؤثر على النظام الأمني، ويؤدي إلى اضطرابه.
- تتطلب التدخل السريع من الأجهزة الأمنية لاحتواء الضرر.
- تزيد من احتمال اللجوء إلى العنف.
- يترتب عليها خسائر مادية وبشرية أو كلاهما.

ويرى الباحث أن الأزمة الأمنية تتسم بالعنف والشدة في أحداثها وتداعياتها، في ضوء ما يترافق معها من إشاعات مغرضة يطلقها الجناة، بهدف إضفاء المزيد من الإثارة التي تجتذب الجماهير، أو تثير الرعب، بهدف خلق حالة من الفرع وإثارة المخاوف والشكوك في قدرة الأجهزة الأمنية على المواجهة.

بعد استعراض التعريفات السابقة للأزمة الأمنية يمكن تعريفها بأنها: نقطة تحول تعبر عن حالة حرجة تُشكل فيها عنصرُ المفاجأة، وضيقُ الوقت، والتهديد للمجتمع -سواء كان مادياً أو معنوياً- ضغوطاً على متخذ القرار في ظل نقص المعلومات وعدم كفاية الموارد، مما يلزم تكوين فريق لمواجهة الأزمة والعمل على تحجيمها من أجل استعادة التوازن والنشاط في المجتمع.

▪ ثانياً- خصائص الأزمات الأمنية (الشعلان، 2013: 57).

ذكر أحد الباحثين أن اتسام الأزمة الأمنية بخصائص فريدة، تجعلها ذات طبيعة خاصة تميزها بعض الشيء عن غيرها من الأزمات المختلفة، ولعل أهم ما يميزها ما يأتي:

عنصر المفاجأة والمباغطة والسرعة الشديدة في أحداثها وتداعياتها.

▪ التشابك والتداخل: تتصف الأزمة بتداخل أحداثها، وتشابكها إلى درجة تجاوز حدودها التي تنطلق منها زماناً ومكاناً.

▪ الاستفحال: تبدأ الأزمة بسيطة، ولكن لظروف المواجهة الأمنية، أو لظروف التنفيذ الإجرامي تتصاعد الأزمة وتستفحل.

▪ التجاوز والتعدي: اتساع طبيعة أحداث الأزمة من حيث طبيعة أحداثها، أو من حيث نطاق أهدافها، أو من حيث المعرضين للخطر بسببها.

▪ تعدي القصد: حيث تتعدى الأزمة الأمنية بقصدها إلى غير المحدود، ويهم المخططون لها تحقيق أهدافهم بغض النظر عن الضحايا الأبرياء.

▪ صعوبة السيطرة: فعدم قدرة الأجهزة الأمنية على التعامل مع الموقف يساعد على تفاقمه.

ومن وجهة نظر أخرى يمكن إضافة مجموعة من الصفات المكملة للأزمة الأمنية، فذكر الآتي: (المصري، 2005: 38)

- **عدم وضوح الهدف:** تتسم الأزمة الأمنية في كثير من الأحيان بعدم وضوح الهدف الذي يسعى إليه الجناة.
- **التدمير والتخريب:** يلجأ مدبرو الأزمات إلى التدمير والتخريب لمرافق أجهزة الدولة، بغية أحداث هزات وتصدع في جدار الأجهزة الأمنية، وبالتالي تعرية هذه الأجهزة أمام الرأي العام.
- **سرعة الانتشار:** نتيجة للثورة المعلوماتية التي يعيشها العالم الآن في مجال النقل والاتصال، كل ذلك ساعد على سرعة انتشار الأزمات الأمنية.
- **خطورة التبعات:** من أخطر ما تتصف به الأزمة الأمنية هو جسامتها ما يمكن أن يترتب عليها من تبعات تمس المصالح الجوهرية في الدولة.

ثالثاً- أنواع الأزمات الأمنية

أنواع الأزمات كثيرة ومتعددة، وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إلى الأزمة منها، فمن حيث نوع الأزمة ومضمونها، هناك أزمات تقع في المجال: الاقتصادي، والسياسي، والبيئي، والاجتماعي، والإعلامي، ومن حيث طبيعة الأزمة، هناك أزمات بفعل الإنسان، وأزمات طبيعية. ومن حيث المستهدف بالاعتداء، هناك أزمات موجهة ضد أشخاص، وأخرى ضد الممتلكات. أما من حيث المصدر فهناك أزمة داخلية، وأخرى مصدرة، وتصنف من حيث المدة الزمنية إلى أزمة طويلة، وأزمة قصيرة. ومن حيث القصد تصنف إلى أزمات نتيجة إهمال، وأزمات عمدية. ومن حيث المظهر، هناك أزمة زاحفة، وأزمة فجائية عنيفة، وأزمة صريحة علنية، وأزمة ضمنية. وتصنف من حيث الآثار إلى بشرية، ومعنوية، ومادية، ومختلطة.

وفي هذه الدراسة فسيقوم الباحث بعرض أنواع الأزمات الأمنية من الناحية العملية، التي قد تحدث في أي مجتمع، وتؤثر عليه وعلى سير الحياة العامة، وعليه تستدعي الضرورة مواجهة الأجهزة الأمنية لها، ويمكن ذكر مجموعة من التقسيمات للأزمات الأمنية كما يلي:

1- أزمات ذات طابع عدائي وتقع بفعل بشري مثل:

- التهديد بالغزو العسكري.
- عمليات الإرهاب، وخطف الطائرات، واحتجاز الرهائن، وزرع المتفجرات، والعنف.
- الحرائق المختلفة التي تهدد الأرواح والممتلكات.
- الاضطرابات العامة والفتن.

- صفقات المخدرات.
- الاغتيالات السياسية.
- حوادث تلويث البيئة، مثل: تسرب الإشعاع، أو المواد الكيميائية، أو الصناعية.
- الإهمال الذي يؤدي إلى انهيار السدود وانقطاع الكهرباء.
- الحوادث بأنواعها، مثل: حوادث الطائرات، والسفن، وغيرها.

وتعد الصور السابقة من أبرز الأنشطة البشرية التي تهدد بوقوع الأزمة الأمنية، وتختلف حدة هذه الأنشطة ارتفاعاً وانخفاضاً من دولة إلى أخرى، كما يختلف نوع الأزمة داخل الدولة الواحدة من عهد إلى آخر، بحسب الطبيعة الاجتماعية، والنشاط الاقتصادي، وكذلك من حيث الاتجاهات السياسية في هذه الدولة.

2- أزمات طبيعية:

يقصد بهذا التصنيف الأزمات التي لا دخل للإنسان في حدوثها، وإنما تولدت بسبب عامل الطبيعة الذي نفضل تسميته بعامل الكوارث العامة، ومن أبرز هذه الأزمات: الزلازل، والبراكين، والفيضانات، والأعاصير، وانتشار الحشرات الضارة، وانتشار الوباء أو مرض معد بين المواطنين، والتهديد بسقوط أجزاء من المجرات السماوية على الأرض.

رابعاً- أسباب حدوث الأزمات الأمنية

تحدث الأزمة الأمنية نتيجة لأسباب عدة، وتعد هذه الأسباب ناتج عن ارتباط الأزمة الأمنية بالأنماط السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكذلك ارتباطها بالصعيد الداخلي والخارجي، وهذا النطاق الواسع الذي يمكن أن تحدث فيه الأزمة تجعل من الصعوبة الوقوف على سبب معين لحدوثها، فلا بد أن تكون هناك أسباب أخرى إضافية إلى السبب الرئيس، أي إنها أسباب غير مباشرة، إلا إنها تعمل أيضاً على تقاوم الوضع الأمني وتدهوره، مع العلم أن هذه الأسباب قد لا تكون لها علاقة بالأمن، لذا سوف نعهد إلى تصنيف الأسباب التي يمكن أن تحدث من جرائها الأزمة الأمنية.

1- الأسباب السياسية

إن من الأسباب الرئيسة لظهور الأزمات الأمنية هو الاختلاف والتباين في مستويات القوة، هذا الاختلاف يدفع الطرف صاحب الرجاحة في ميزان القوى حين يريد تحقيق أهدافه إلى سياسة تعتمد على القوة، إذ إنه يفتعل الأزمة لإدراكه أنه يديرها بما يحقق أهدافه وكما يريد، لاسيما وأن الاتصال والاحتكاك

بين الدول والجماعات أصبح اليوم أمراً لا بد منه، وعن طريق الاتصال والاحتكاك يمكن أن تتضارب المصالح، مما يؤدي إلى ظهور الأزمة التي تستعرض فيها القوة من تحقيق المصالح المنشودة.

كذلك فإن انعدام الثقة، بين الجماعات السياسية من أحزاب والحركات وحتى المواطنين، يجعل صيغة التعامل قائمة على الحذر، وبالتالي يصبح تفسير الأطراف لأي سلوك هو سلوك عدواني، مما يعني إمكانية حدوث أزمة في أي وقت.

ومن الأسباب السياسية أيضاً عدم كفاءة القيادة السياسية في تحقيق طموحات المجتمع، لا سيما إذا كانت هذه القيادة قد وصلت إلى المنصب بطريقة غير شرعية، وهنا يبقى أغلب المواطنين ينتظرون الفرصة من أجل التغيير والتعبير عن شعورهم اتجاه القيادة، وغالباً ما يأخذ هذا التعبير والتغيير أسلوب العنف (هادي، 200: 301).

2- الأسباب الاجتماعية

تؤدي العوامل الاجتماعية دوراً مؤثراً في إثارة الأزمات الأمنية، ويعد التناظر في التركيبة الاجتماعية للدولة أهم الأسباب الدافعة لعدم الاستقرار، مما يجعل مصالح وأفكار فئة وطبقة تتضارب مع أفكار فئة وطبقة أخرى، وهذا الأمر غالباً ما يقود إلى اللجوء إلى الحرب الأهلية، إذ إن ضعف عملية الاندماج داخل المجتمع الواحد، تزيد من حالات الاضطراب، وإثارة النزعات الطائفية والعرقية، وتجعل العنف الأسلوب الوحيد لإدارة المشكلات من هذا النوع (فيصل، 2000: 146).

ويمكن القول من وجهة نظر الباحث: إن من الأسباب الاجتماعية التي قد تكون من مسببات الأزمة الأمنية هي عملية تضارب بين العادات والتقاليد، وعمليات التجديد والتحديث الحاصلة داخل المجتمع الواحد، فالتضارب بين الحديث غير المألوف، والقديم المتبع، سيؤدي في النهاية إلى حالة من اغتراب فئة معينة ترفض عملية التحديث والتغيير، أو رفض الطرف الآخر العودة إلى العادات والقيم القديمة، وبالتالي قد يشعر أحد الأطراف بالانعزال عن الآخر، وبالتالي قد يتولد نوع من المشاحنات التي من الممكن أن تتحول إلى صورة من العنف من أجل تحقيق الأهداف بين التحديث والتمسك بالقديم من الأعراف والعادات والتقاليد.

3- الأسباب المتنوعة (لكريني، 2003: 31).

هذا التصنيف يعطي أسباباً متعددة ومتنوعة للأزمة الأمنية، فمثلاً ذكر أحد الباحثين مجموعة من الأسباب للأزمة الأمنية، يمكن تلخيصها بما يأتي:

■ وجود بؤر خلاف لم تحسم، على الرغم من مرور وقت طويل عليها.

- وجود حالة من تعارض السياسات والقوانين، إضافة إلى وجود تعديلات سياسية بصورة متضاربة.
- ظهور أزمات تهدف إلى تحقيق أهداف معينة، فمثلاً زعزعة الأمن تسمح باستخدام وسائل لا يمكن استخدامها في أوقات الاستقرار.
- سوء الإدارة والفهم وعدم كفاءة القيادة للتعامل مع الوضع المضطرب.
- الميل إلى استعراض طرف القوة اتجاه طرف آخر، بقصد تحقيق أهداف خاصة.
- حصول خرق لاتفاقيات أو معاهدات كانت قائمة.
- عدم كفاءة القيادة التي يوكل إليها إدارة الأزمة.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية تجاه الوضع المضطرب.
- سلبية الاستعداد على المستوى الفردي أو الجماعي، وعدم المبادرة والأخذ بزمام الأمور، وذلك بإهمال الإشارات والإنذارات التي تسبق وقوع الأزمة.
- عدم وجود قنوات اتصال وتبادل للمعلومات بين الأجهزة التي تعمل على ضبط الأمن وأخيراً يمكن إضافة سبب نقص المعلومات الاستخبارية، وضعف عمل الأجهزة الحكومية بتوضيح الصورة الأمنية، والتعامل معها بواقع قلة المعلومات لتلافي وقوع الأزمة، كذلك ضعف السياسات الأمنية للدولة، وآليات التنفيذ والرقابة الحكومية التي تلعب دوراً في معالجة الخلل الأمني فور الشعور به.

خامساً - استراتيجيات مواجهة الأزمات الأمنية

المقصود بأساليب المواجهة هي أساليب معالجة الأزمة، حيث إن أسلوب معالجة الأزمة يختلف باختلاف المواقف، واختلاف السياسة والإمكانيات، واختلاف ظروف الأزمة، وعلى كل حال فهناك ثلاثة أساليب عامة للتعامل مع الأزمات، وهي:

1- الأسلوب القهري

ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه، ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم مهما كان حجم التهديد، لذلك فهو يعتمد على قدرة الأجهزة الأمنية على تحمل الخسائر، وإيقاع العقاب والردع على الخصم.

2- الأسلوب التشاؤمي

ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، وتقتل المفاوضات إذا كان أقل ما يطلبه طرف معين هو أكثر من الحد الأدنى الذي لا يستطيع الطرف الآخر أن يتنازل عنه.

3- الأسلوب التنازلي

ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة، وتحمل الخسائر المترتبة كافة على ذلك. ومن جانب آخر، فهناك عدد من الاستراتيجيات قد تتناسب وبعض الأزمات، وهذا لا يعني قبول إحداها للآخر، وإنما إيجاد بدائل تتلاءم مع الطبيعة المتنوعة للأزمات. (أبو النصر، 2006: 105).

وهناك استراتيجيات أخرى قسمها بعض الباحثين، للتعامل مع الأزمات الأمنية ومواجهتها، نذكر منها:

أ- استراتيجيات العنف: يتم استخدام هذه الاستراتيجية في الأحوال الآتية:

- المواجهة مع الأزمة مجهولة المبادئ والقيم.
- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بعدة اتجاهات.
- الانتشار السريع للأزمة في التكتيك المستخدم، وهو التدمير الداخلي والخارجي للأزمة.

ب- استراتيجيات وقف النمو

- وتقوم هذه الاستراتيجيات على مبدأ قبول الأمر الواقع، وبذل الجهد لمنع التدهور، وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الاستراتيجية في الأحوال الآتية:
- المواجهة مع قوى ذات حجم ضخم ومتشعب.
 - قضايا الرأي العام وال جماهير.
 - الإضرابات العمالية.

والتكتيك المستخدم هو التعامل بذكاء مع مدبري الأزمة، والاستماع لهم، وتقديم بعض التنازلات التكتيكية مع تهيئة الظروف للتفاوض المباشر.

ج- استراتيجية التجزئة

- وتقوم هذه الاستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة، وتحويلها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة، يسهل التعامل معها، وتركز هذه الاستراتيجية على:
- ضرب الروابط المجمعدة للأزمات لتجزئتها.
 - تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

والتكتيك المستخدم هو خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة لتحالف الأزمة، مع دعم القيادات المغمورة وتقديم الإغراءات.

د- استراتيجية إجهاض الفكر

فالفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة، يمثل تأثيراً على شدة الأزمة، وهذه الاستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر، والتأثير عليه، لكي يفقد أهميته، وبالتالي التأثير عليه، والتكتيك المستخدم هو التشكيك في عناصر الأزمة، والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.

هـ- استراتيجية تصعيد الأزمة

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع في دفع القوى المشاركة في صنع الأزمة إلى مرحلة متقدمة، كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل قوى غير متجانسة من أجل صناعة الأزمة، والتكتيك المستخدم هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة، وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها.

و- استراتيجية تغيير المسار

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على محاولة ركوب عربة قيادة الأزمة، والسير معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة، والتكتيك المستخدم هو الانحناء للعاصفة أو السير في اتجاه العاصفة نفسه، أو محاولة إبطاء سرعتها (الشعلان، 2012: 66).

المطلب الثالث

إدارة الأزمات

تمهيد

إن إدارة الأزمات هي إدارة ما لا يمكن إدارته، والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه، وبذلك نرى التحدي الحقيقي لأصحاب القرار في سبيل تبني إدارة الأزمات لا لتurf فكري، وإنما كخيار استراتيجي مهم بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم، وتحويل نظرياته واستراتيجياته لواقع يطبق أو يمكن تطبيقه، مما يعود بالفائدة للمنظمات بشتى أنواعها، وبالتالي تسهل عملية المحافظة على فرص البقاء، وتحقيق الأهداف المنشودة، ليس هذا فحسب، بل يحظى موضوع إدارة الأزمات بشكل عام، وإدارة الأزمات الأمنية بشكل خاص باهتمام المسؤولين الأمنيين الكبير، وعلى صعيد عدد كبير من الجهات المختلفة، خاصة تلك التي تتولى مهام أمنية بشكل مباشر، انطلاقاً من أن إدارة الأزمات الأمنية موضوع مهم، ولا يمكن تجاوزه أو تجاهله مهما حصل. ومن جهة أخرى فإن حماية المنشآت الحيوية يعد أمراً ضرورياً، ومن هذا المنطلق يقوم الباحث باستعراض كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات بشكل عام، وإدارة الأزمات الأمنية بشكل خاص في هذا المبحث من الدراسة.

أولاً- مفهوم إدارة الأزمات

يمكن النظر لإدارة الأزمات كما عرفها الشعلان بأنها: "عمليات إدارية من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقاً، والمدرّبين تدريباً خاصاً، الذين يستخدمون مهاراتهم للتقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى" (الشعلان، 2002: 30).

كما وعرفت إدارة الأزمة الأمنية بتعريف آخر، وهو "حالة تتصاعد فيها الأحداث فجأة إلى الحد الذي يتطلب تكافل الجهود الأمنية وغير الأمنية، لإمكان احتوائها بحكمة، ووقف تداعياتها بسرعة، وإعادة الأمور إلى طبيعتها بأقل قدر من الخسائر، والعمل على منع تكرارها" (شعبان، 2005: 194).

كما وتعني إدارة الأزمة "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة" (حريز، 2006: 79).

نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان الأزمة المتوقعة واتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (أحمد، 2002: 35).

ومما سبق يمكن القول إن إدارة الأزمة هي "عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات، والتعرف على أسبابها: الداخلية، والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار، ويتجنب التهديد والمخاطر، مع استخلاص الدروس، واكتساب الخبرات الجديدة، لتحسين أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

ثانياً- مقومات إدارة الأزمات

1- تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

من الخطأ التعامل مع الأزمة بالإجراءات التقليدية نفسها، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، لذا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت، وإنما تتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات، مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي لمعالجته (الخضري، 2003، 243).

2- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية، أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم، لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية، هي: أ- التخطيط. ب- التنظيم. ج- التوجيه. د - المتابعة. (الخضري، 2003: 243).

3- تقدير الموقف الأزموي

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديدًا دقيقاً وشاملاً للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث، وإمكانية السيطرة عليها (أبو شامة، 2000: 300).

4- تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة (قلب) العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة

السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها (الخضري، 2003: 247).

5- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف (الخضري، 2003: 250).

7- الوفرة الاحتياطية الكافية

تحتاج الأزمة إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن الوجود في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذين يساعدان على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخصصة، التي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة، وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة (الشعلان، 2002: 167).

8- الوجود المستمر في مواقع الأحداث

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن الوجود في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين، هما: الوجود السري في موقع الأحداث، وتأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات (الخضري، 2003: 251).

9- إنشاء فرق مهمات خاصة

وهذه تقيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث إنه ونظراً لتباين الأزمات، واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة، للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع المهمة وحجمها، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال (الشعلان، 2002: 165).

10- توعية المواطنين

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث إن وعيهم بهذا الدور يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية

على المستويات كافة، تستخدم وسائل الاتصال الجماهيري وأساليبه كافة، من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة، والمساعدة التي ينتظر المواطنون تقديمها (الشعلان، 2002: 169).

ثالثاً- الفرق بين فريق إدارة الأزمة، وفريق مواجهتها

لكي يتضح التعامل مع الأزمات، نود التفريق بين فريق إدارة الأزمة، وفريق مواجهتها الذي يتعامل معها في ميدان حدوثها، وذلك وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (1)

الفرق بين فريق إدارة الأزمة، وفريق المواجهة

وجه المقارنة	فريق إدارة الأزمة	فريق مواجهة الأزمة
الصفة	عمل إداري ومكتبي له صفة قيادية	عمل تنفيذي وميداني
التخصص	فريق واحد متعدد الاختصاصات، بحسب طبيعة العمل ونوعه	فرق متعددة لكل منها اختصاص معين
مكان العمل	يوجد أعضاء الفريق في وحدة إدارة الأزمات، وفي غرفة العمليات.	توجد تلك الفرق في ميدان المواجهة مع الأزمة على حسب نوع الأزمة.
توقيت العمل	عمل مستمر في جميع الأوقات من خلال البحث عن مصادر الخطر، وتحديث البيانات والسيناريوهات، ولكنه ينشط في أوقات الأزمات.	تعمل تلك الفرق في وقت الأزمات فقط، وما خلا ذلك فهي بعيدة عن الميدان، وتكون في حالة تدريب أو استراحة.
المهام	يتعامل مع الأزمات في الأوقات والمراحل كافة.	لكل فريق من هذه الفرق مهام محددة، وتكاد تكون محصورة بوقت محدد.

اتخاذ القرارات	يختار القرار الأنسب لحل الأزمة من بين البدائل المطروحة، وذلك بعد المداورة والمشاورة والتحليل.	تتخذ أوامر فريق الإدارة، وليس لها صلاحية اتخاذ القرارات.
المرونة	يتمتع بمرونة وصلاحية كبيرتين في تعديل القرارات التي اتخذت وفق تطور الأوضاع.	ليس لفرق المواجهة المرونة ذاتها، لكن تظهر مرونتها في كيفية تنفيذ قرارات فرق الإدارة بالطريقة الأنسب.

المصدر: كلوب، 2012، 254.

خاتمة المبحث

بعد استعراضنا في المبحث الأول لمفاهيم ومحاوّر متعلّقة بماهيم الأزمات عموماً، والأزمات الأمنية بشكل خاص، وتوضيح آليات واستراتيجيات المواجهة للأزمة، والتأكد من أن عملية إدارة الأزمة هي عملية متكاملة في كل مراحل الإدارة المتعلقة بها، سواء قبل انتهاء الأزمة، أو في أثنائها، أو حتى بعد الانتهاء منها، وضرورة التصدي للأزمة ومواجهتها في مختلف المراحل على أسس علمية، وخطوات مخططة بعناية ودقة واحترافية، لما لهذا الأمر من ضرورة في تقادي ما يمكن للأزمة الحادثة أن تسببه من خسائر فادحة، وصعوبة إعادة الوضع إلى سابق عهده قبل الأزمة.

لا بد أن ينصب الجهد نحو تفعيل آلية فعالة لإدارة الأزمات، من خلال معالجة المسببات قبل أن تتطور الأسباب، وتتولد حالة ضخمة من التوتر المصاحب للأزمة، وعدم إهمال الإنذارات والإشارات التي تنبئ بقدوم أزمة في أي صعيد كان، وأهم التوصيات التي يمكن للباحث الخروج بها من المبحث الأول هو الاهتمام بمقومات إدارة الأزمة على الصعيد الأول، والكوادر البشرية على الصعيد الثاني، وهو الصعيد الأهم، من خلال التدريب على كيفية التعامل مع الأزمات.

المبحث الثاني "اتخاذ القرار الأمني"

تمهيد

ثمة حقيقة تؤكد ان نجاح القيادة الأمنية في أداء وظائفه بشكل عام وعملية إدارة الازمات بشكل خاص يقاس دائما بقدرتها في اصدار القرارات الجيدة في الوقت الملائم والمناسب لمواجهة المواقف، وأيضا فاعلية هذه القرارات في داخل الجهاز الشرطي عموما والتي يستطيع من خلالها تحويل سياسات الجهاز وأهدافه الى واقع ملموس، ومن ثم فإن القرارات الأمنية وعملية اتخاذها تمثل أكبر مسؤولية للقيادة الأمنية وتعتبر القلب لعملية إدارة الأزمات.

ولما تحتوي القرارات الأمنية وعملية اتخاذها من أهمية خصص الباحث هذا المبحث للحديث عن القرار الأمني وما يعنيه وما مراحل عملية اتخاذها، حيث قام الباحث بتقسيم هذا المبحث الى عدة مطالب هي:

المطلب الأول: ماهية القرار ومراحل اتخاذها

المطلب الثاني: القرار الأمني وأنواعه

المطلب الأول "ماهية القرار ومراحل اتخاذه"

تمهيد

يلقى منهج اتخاذ القرار اهتماماً بالغاً في دراسة العلاقات الدولية وتحليلها، خاصة فيما يتعلق بموضوعات الصراع وأساليب إدارة الأزمات، ويهتم المنهج بتحليل العوامل والمؤثرات التي تحيط بعملية صنع القرار، وتخص متخذ القرار.

وفي تراثنا الإسلامي العديد من الشواهد التي تبين قدر الاهتمام بموضوع اتخاذ القرار، قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران، الآية 159).

ويرى مجموعة من الباحثين أن عملية اتخاذ القرار ماهي إلا عملية متتابعة المراحل، تتم في بيئة متجانسة، تضم ممثلين عن الوحدات المسؤولة عن صنع القرار في الدولة، ويؤثر في هؤلاء مجموعة من العوامل، منها: الدوافع الذاتية، ومجالات الخبرة، والاختصاصات، ونمط الاتصالات الغالب أو المتبع، وطرق تفسير البيانات التي تتناول عناصر القرار المختلفة، على أن يتم كل ذلك في إطار التحديد المسبق للأهداف والوسائل، ومن خلال التفاعلات التي تحدث بين هذه العوامل، ينتج القرار في النهاية بصورة أو بأخرى. (أبو قحف، 2002: 56).

إن اختيار القرار في أساسه يرتبط بوجود معايير ترشيد، يمكن الاحتكام إليها في عمليات التقييم والترجيح والمفاضلة النهائية، حيث إن اختيار القرار لابد وأن يجيء نتيجة اقتناع منطقي بكل ما يمثله، ويرمز إليه مضمون القرار، وفي إطار التصور العام لما يترتب على الأخذ به من مخاطر، وما يمكن أن يحققه في النهاية من نتائج، ومثل هذا الاقتناع لا يمكن أن يأتي بالطبع إلا بعد مناقشات وعصف ذهني لفريق صنع القرار، من خلال البحث في كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار، كما إنه نظراً لطبيعة قرار الأزمة فإننا نجد أن هذا القرار يتأثر بدرجة كبيرة بالآليات المتيسرة، وبخصائص متخذي القرار وصفاتهم، لأن الظروف المزاجية والصفات الشخصية جميعها تؤثر بشكل مباشر على مقترحات هؤلاء الأشخاص وآرائهم وقراراتهم.

أولاً- ماهية القرار

يصعب التوصل إلى تعريف محدد، نظراً لتشعب المجالات التي تشملها عملية صنع القرار، لأنها تتعلق بالمسؤولين عن صنع القرار وأطرافهم، والمرجعية التي تنتمي إليها ثقافتهم وخبراتهم، والبيئة الاجتماعية التي نشأوا بها، وظروفهم الصحية، وطبائعهم النفسية، ومصالحهم الشخصية من وراء صنع قرار معين، ومن هذه المجالات أيضاً طبيعة المؤسسات أو المنظمات في أطرافها، والقيود المفروضة عليهم في اتخاذ القرارات، وكذلك المجتمع الذي يعيشون فيه، وتقاليده، وقيمه، وجماعاً المصالح والضغوط التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

ففي اللغة يعرف القرار بأنه مستمد من قرر، والقرار هو المستقر من الأرض، وقرر أي ثبت (الرازي، 528).

كما وعرف القرار بأنه "نوع من عقد العزم من جانب السلطة على اختيار أسلوب معين من أساليب التخلص من حالات التوتر التي تفرضها الممارسة" (العناني، 2004، 69).

كما عرفه آخر بأنه "الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة" (حبتور، 2000: 158).

ومن وجهة نظر الباحث فإن التعريف الاصطلاحي للقرار هو "عملية البحث عن حل وسط باختيار بديل مناسب من ضمن البدائل، بمعنى أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي تم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة.

ثانياً- ماهية اتخاذ القرار

تمهيد

إن اتخاذ القرارات من أبرز السلوكيات التي تعبر عن وجود الفرد، فهو منذ إدراكه، وحياته حافلة بالقرارات المتعلقة بممارسة نشاطه وتدبير أموره، فالقرارات على اعتبار أنها سلوك واع تتطور فترتي بتطور الفرد ورفقه، ومع تطور الحياة وما يصاحبها من كم هائل من المعارف والعلوم برزت أهمية القرارات كأهم عناصر العملية الإدارية، وأضحت من أهم وظائف القيادة، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل القيادي يركز على اتخاذ القرارات.

إن العنصر الأساس في هذه الدراسة هو معرفة الأساليب التي تتبع في اتخاذ القرارات، والأساليب التي يمكن اتباعها، وما هي الأساليب التي يمكن أن يتم التطوير عليها، لتتم استخدامها لتحسين عملية إدارة الالتزامات في القطاع الحكومي لقطاع غزة.

مفهوم اتخاذ القرار

هو جوهر العملية الإدارية ولبها في أي مشروع، وبشكل عام يعرف على أنه الاختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة في موقف معين، وبعبارة أخرى اتخاذ القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري، وإنما هو اختيار واع قائم على التدبير والحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه، والوسائل التي ينبغي استخدامها (المراسي، 2003: 16).

ولأهمية تحديد مفهوم اتخاذ القرار قد انبرى لهذا الفرض العديد من الكتاب والباحثين المتخصصين بالعلوم الإدارية، وخاصة المتخصصين منهم في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، والغرض من ذلك هو تحديد مفهوم علمي للقرار، يمكن أن يتفق أو يبتعد عن المفهوم الدارج الذي سبق ذكره. (الحبسي، 2006: 111).

ويمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل في ظل توافر ظروف معينة، لتحقيق نتائج وأهداف مُسطرة (علاء الدين، 2002: 71).

وعرف أيضاً بأنه "عملية تنتهي إلى تفضيل بديل، أو حل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة" (ياغي، 2000: 85).

ثالثاً- أهمية اتخاذ القرار

كلما زادت درجة تعقيد البيئة التي تعمل فيها الإدارة، زادت أهمية عملية اتخاذ القرار، الذي يتعلق بالمستقبل، وبالطبع فإن المستقبل غير مؤكد. فكلما زادت درجة تغيير البيئة التي تعمل فيها، زادت درجة تعقيد اتخاذ القرارات. وتعد عملية صنع القرارات أحد الأدوار الأساسية التي يمارسها المدير عند أداء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة، أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع، أو لتحقيق أهداف مرسومة، ويتفق الباحثون والممارسون على أن عملية اتخاذ القرار تتطوي على اختيار لبديل واحد من بديلين على الأقل.

رابعاً- حالات اتخاذ القرار

ويمكن تقسيم حالات اتخاذ القرار بناء على درجة دقة المعلومات وظروف الطرف الآخر في الأزمة كالاتي:

1- اتخاذ القرار في حالة التأكد التام

ويتم ذلك عند توافر المعلومات عن النتائج المختلفة لبدائل القرار، وهي أبسط نوع وأندر، حيث يستطيع متخذ القرار تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوافرة بشكل مؤكد، والسبب يعود لتوفير البيانات والمعلومات.

2- اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة)

وفي هذه الحالة لا يكون لكل بديل من بدائل القرار نتيجة واحدة ثابتة ومؤكدة، بل يكون هناك عدد من النتائج المختلفة المتوقعة، وفي هذه الحالة يتم استخدام الأسلوب العلمي المعروف بشجرة القرارات لاختيار أنسب القرارات، حيث يتصف القرار في هذه الحالة التي تؤثر على بدائل القرار المختلفة، وهناك معايير يمكن أن يستخدمها متخذ القرار في هذا المجال، منها معايير القيمة المالية المتوقعة، ومعايير الخسارة والفرصة الضائعة.

3- اتخاذ القرار في حالات عدم التأكد التام

تنشأ هذه الحالة عندما تكون قيم الاحتمالات للنتائج المختلفة لبدائل القرار غير معلومة أو يصعب تقديرها، وفي هذه الحالة تكون نسبة المخاطرة مرتفعة جداً، لعدم وجود تجارب في الماضي لمتخذ القرار (Paul, 2003, P93)، وفي مثل هذه الحالة على متخذ القرار اتخاذ قراره حسب المعايير الآتية:

- معيار الأقصى: حيث يقوم متخذ القرار باختيار البدائل التي تحقق أكبر عائد مادي، أي اتخاذ البديل المتفائل.
- معيار أقصى الأدنى: وفي هذه الحالة يتصف متخذ القرار بنوع من التشاؤم، ويقوم باختيار أقل الفوائد.
- معيار أدنى الأقصى: وفي هذه الحالة يتصف متخذ القرار بالتفاؤل الحذر، أي يختار أفضل النتائج لكل بديل، ثم يختار الأقل منها.
- معيار أدنى الأدنى: هنا يتصرف متخذ القرار بدرجة كبيرة من التشاؤم، وهذه تكون حالة كبيرة من عدم التأكد بالنسبة لمتخذ القرار، فيختار أقل عائد لكل بديل.
- معيار الندم: اقترح هذا المعيار العالم (Savage) كمعيار يركز على الدراسات النفسية، حيث يرى أن متخذ القرار بعد اتخاذ إياه، والحصول على عائد معين، قد يشعر بالندم لأنه يعلم في تلك الفترة بحالة الطبيعة التي حدثت، ومن ثم فهو يتمنى لو كان قد اختار بديلاً آخر غير الذي اختاره، وقد

توصل (Savage) إلى أن متخذ القرار لابد أن يبذل جهده لتقليل ندمه (Elder & Paul, 2003)، (P. 27).

خامساً- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار (أيوب، 2000: 132)

تقع مسؤولية اتخاذ القرار في جميع المراحل السابقة على فرد واحد أو جماعة، وفي معظم الحالات يأتي القرار نتيجة لجهود أكثر من شخص، ونتيجة لدراسة وأبحاث لجنة، أو عدد من اللجان المكونة لهذه الغاية.

تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تلقى الكثير من المعارضة، سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، ومن هذه المؤثرات نذكر ما يأتي:

1- تأثير البيئة الخارجية: إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع، فهي تتأثر به بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم الظروف التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار الظروف: الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتقنية، والقيم والعادات، ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع، سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه، إذ إن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمات الأخرى، كالمؤسسات، والوزارات، والتنظيمات المتعددة.

2- المؤثرات الداخلية: وهذه الصعوبات يمكن أن تؤثر في القرار من حيث إن الإدارة قد تصل إلى الحل الأول أفضل من الحل الثاني، ولكن يتطلب الحل الأول تحقيق بعض المتطلبات التي لا تتوافر لدى المنظمة الآن، ومن ثم يجبرها هذا الأمر على اختيار الحل الثاني، فالنقص في الأموال أو عدم قدرة الموظفين الفنية أو ضرورة الاستعانة بآلات إنتاجية متقدمة، كل هذه العوائق قد تحتم على الإدارة أن تصرف النظر عن حل يعد هو الأفضل، لتختار الحل الثاني الذي يجنبها مشاق الحل الأول، وإن كان هذا الحل لا يحقق الأهداف المطلوبة بفاعلية، ويمكن أن نجمل هذه الصعوبات في: "الصعوبات المالية، الصعوبات البشرية، الصعوبات الفنية".

ويرى مجموعة من الباحثين أن هناك مؤثرات أخرى لاتخاذ القرارات، يمكن ذكر مجموعة من تلك المؤثرات كما يلي: (مشرقي، 2001: 33).

- عدم إدراك المشكلة، أو عدم القدرة على تحديدها بدقة: حيث يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة، وقد يصب قراراته على حل المشكلات الفرعية، وعدم التعرض بالقرارات إلى المشكلة الأساسية.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي تتحقق باتخاذ القرار، فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما، وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة، ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية، ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.
- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا البديل المتوقع وعيوبه، والمقصود بالبيئة: التقاليد والعادات والقوانين والمتغيرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية والتطورات التكنولوجية.
- شخصية متخذ القرار: قد يكون المدير متخذ القرار واقعاً تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية، وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو قيود خارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى، كسلطة السياسة التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما تنعكس سلباً على أفكاره وتطلعاته، مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها، ويضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته: العلمية، والعقلية، والجسدية، وموقعه داخل التنظيم.
- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات: تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات، كما أن الإنتاج يعد المواد الأولية، وهي الأساس في إنتاجه، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية، تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة، والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلاً، ونظراً لضيق الوقت لدى المدير فلا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل

سادساً - نماذج اتخاذ القرارات

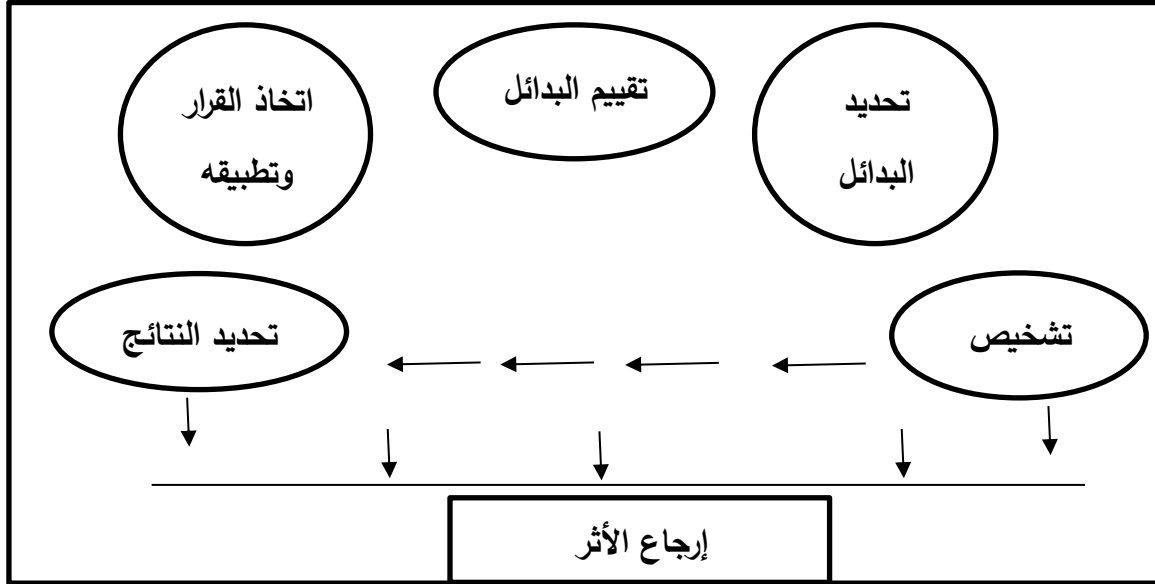
- يتطلع أي مدير أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية، أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة، ولكن هذا لا يتوافر، فغالبا ما يقوم المدير باتخاذ قراراته في ضوء معلومات غير كافية، ولهذا يمكن تصنيف اتخاذ القرارات إلى:
- النموذج الرشيد: ويطلق عليه كذلك النموذج المثالي، ويركز على ما يجب على المدير فعله، مستنداً إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد، ويسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح، ويفترض أن يتسم المدير بالخصائص الآتية:

- أ- المعرفة الكاملة بكل البدائل الموجودة.
 - ب- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.
 - ت- لديه المقدرة اللازمة لتقييم كل بديل بموضوعية.
 - ث- لديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير).
- النموذج السلوكي: يرى العديد من الكتاب أن الافتراضيات التي بني عليها النموذج الرشيد نادراً ما تتحقق وتتوافر جميعها، للأسباب الآتية:
- أ- متخذ القرار ليس لديه معلومات كاملة أو دقيقة.
 - ب- لا يحوز متخذ القرار معلومات عن كل البدائل المتاحة، وليس لديه فهم كامل عن طبيعة البدائل وما الذي سيختاره منها.
 - ج- لدى كل متخذ قرار حدود رشيدة لاتخاذ القرار، تعتمد على مجموعة من القيم والخبرات والعادات... الخ.
 - د- سوف يختار متخذ القرار ذلك البديل الذي يحقق أعلى درجة الرضا أو المنفعة، حيث يعتقد (هربرت سيمون) أن: "الإداري يكتفي بالقرار المرضي، بدلاً من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل".
- النموذج الاستقرائي الاجتهادي، ويطلق عليه النموذج الحدسي، حيث يعتمد متخذ القرار على تقدير الفرد وحدسه وحكمه بالاستناد إلى التجربة العلمية وليس المعرفة العلمية، وعلى المحاولات أو الخطأ، ولكن يؤدي هذا المنهج بدوره في توافر ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة،

سابعاً- مراحل اتخاذ القرار

الشكل رقم (3)

مراحل اتخاذ القرار



(المصدر: العويسات: 26).

وطبقاً لمناهج صنع القرار وأساليبه تتفاوت الإجراءات والأساليب التي يتم بموجبها التوصل لقرار في: مؤسسة، أو منظمة، أو دولة، وتتم عملية صنع القرار بمراحل متعددة يقوم بها صانعو القرار، ويمكن تلخيص مراحل عملية اتخاذ القرار بخمس مراحل، وهي:

• تحديد المشكلة وتشخيصها

وتتم هذه المرحلة بصورة جيدة في النظم الديمقراطية عن طريق المناقشة والحوار، الذي يشارك فيه الخبراء والمتخصصون بموضوع الأزمة، وبعض رجال الأعمال الأكفاء يديرون مؤسساتهم بهذا الأسلوب، أما في النظم غير الديمقراطية فقد تتم عن طريق أهل الثقة والمقربين من متخذ القرار، وقد يكونون غير متخصصين ببعض جوانب الأزمة.

تعرف المشكلة بأنها انحراف عن الأداء المخطط، ويعد تحديد طبيعة المشكلة بمثابة الطريق الذي يجب أن يسير عليها متخذ القرار، إذ يتعين على متخذ القرار أن يضبط كل جوانب المشكلة ويفهمها فهمها فهماً جيداً، (من حيث المكان والزمان والانعكاسات)، فمثلاً: إذا كانت المشكلة هي مراقبة جودة منتج معين، فعليه أن يحدد المواصفات الواجب توافرها في هذا المنتج، وتحديد المواد الأولية التي تدخل في تركيب هذا المنتج، وتحديد متغيرات العملية الإنتاجية.

ويمكن تصنيف المشكلات حسب التصنيف الآتي:

-مشكلات روتينية: وهي المشكلات المتكررة.

-مشاكل حيوية: وهي المتعلقة بالخطط والسياسات المتبعة في المشروع.

-مشاكل طارئة: وهي التي تحدث دون وجود مؤشرات على حدوثها، ويعتمد علاجها على قدرة

المدير في اتخاذ قراره بسرعة وحزم (ميخائيل سعد، 2004: 94).

▪ تحديد البدائل (وضع المشكلة في صورة بدائل)

ما نود الحديث عنه في هذه الخطوة هو ندرة وجود بديل أو خيار واحد لأي مشكلة، لذلك لابد من وجود عدة أدلة أو براهين لأي عمل أو مشكلة، ويتفرع من هذه الدلائل والبراهين عدد من البدائل التي يمكن ان تكون خيارات متاحة لمتخذ القرار للاختيار فيما بينهم ويتم تحديد هذه البدائل من خلال طرق البحث العلمي.

▪ اختيار البدائل في عملية اتخاذ القرار

يجب ألا يغفل متخذ القرار أياً من البدائل، ولو كانت غير تقليدية، بل يجب عليه دراسة كل بديل دراسة محايدة متأنية يخرج منها بالنتائج المحتملة، وحساب الأرباح والخسائر الناجمة عن اختيار البديل، ومن ثم الوصول إلى البديل الأنسب، ولا بد أن يعمل في إطار أسلوب لتقييم كل بديل للخروج بالأفضل (درويش، 2001: 67).

ومن جهة أخرى فقد اختلف مفكرو الإدارة والسلوك التنظيمي في نظرتهم إلى عمليات اتخاذ القرار وخطواتها حسب مدارسهم واتجاهاتهم الإدارية، حيث تشمل عملية اتخاذ القرار العديد من المراحل التي يمر بها المدبرون، حتى يمكنهم الوصول إلى الحل الأفضل، فيجب تحديد المشكلة وتحليلها تمهيداً للتعرف على بدائل حلها، ثم اختيار أفضل الحلول، واتخاذ القرار بتطبيقه، ثم متابعته للتعرف على مدى كفاءته، وقد قام أحد الباحثين بوصف مراحل عملية اتخاذ القرار، وحل المشكلة المعينة، الى مجموعة مراحل يمكن ذكرها فيما يلي:

- مرحلة الاستكشاف: تتكون هذه المرحلة من تعريف المشكلة وفهمها، حيث تجيب هذه المرحلة عن الأسئلة الآتية: هل توجد مشكلة؟ وأين وما هي نتائجها؟ وما هي مؤثراتها؟ وهل يستطيع نظام المعلومات الإداري توفير المعلومات المطلوبة لحل المشكلة؟

■ التصميم : يقوم الأفراد بتحديد مجموعة من الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلة التي تم تحديدها سابقاً، وتعد نظم دعم القرارات التي يمكن بناؤها وتصميمها مناسبة جداً في هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار.

■ الاختيار: وهي خطوة مهمة، من خلالها يتم اختيار حل من مجموعة البدائل المقترحة، وهنا قد يحتاج متخذ القرار إلى نظم دعم قرارات ذات إمكانيات عالية تساعد في اتخاذ القرار المناسب من ضمن مجموعة البدائل المحددة في الخطوة السابقة، طبقاً للمعلومات المتوافرة من قاعدة البيانات الخاصة بنظام دعم القرارات، وتمثل المراحل الثلاث السابقة خطوات اتخاذ القرار الأساسية.

■ التنفيذ: بعد اختيار البديل الأمثل لابد من تطبيقه، وتتطلب عملية التطبيق معلومات، وقد تتراوح النظم المساندة لهذه الخطوة من نظم معلومات متكاملة إلى نظم معلومات صغيرة K مثل برنامج تخطيط مشاريع يعمل على جهاز حاسوب شخصي (الشوبكي، 2010: 19).

المطلب الثاني

القرار الأمني وأنواعه

تمهيد

تعد عملية اتخاذ القرارات في العملية الأمنية جوهر عمل الإدارة في الجهاز الأمني، وهذه القرارات يومية أو وقتية، مستمرة أو فصلية، محكومة بطبيعة العمل الأمني، حيث الزمان والمكان، والظروف المؤثرة، ووسائل التطبيق، وذلك حسب طبيعة عمل الإدارة الأمنية ومجالها، ومثال ذلك القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات، أو أعمال البحث الجنائي، أو المرور، أو الدوريات الأمنية، أو معالجة الظواهر في مراكز الشرطة، جميعها تؤدي إلى تحقيق غاية أمنية، مع اختلاف وسائلها وزمانها ومكانها واستمرارها أو تقطعها. إن القرار الأمني له طبيعة وسمات تميزه عن غيره من القرارات الإدارية الأخرى، فخصائصه تمليها طبيعة العمل المطلوب وطبيعة العمل الأمني، والقرارات الأمنية غالباً ما تكون ضمن تصرفات المجتمع، ولذلك لا يمكن أن تكون قراراً عادياً، كما إن التصرفات التي يتعرض لها رجل الأمن متجددة، وبذلك يكون أمامه اختبارات عديدة، ومنها تعد القرارات الأمنية ذات طبيعة خاصة لها صفاتها وسماتها التي تميزها عن غيرها.

أولاً- مفهوم القرار الأمني

تعد القرارات الأمنية جوهر عمل الإدارة في الأجهزة الأمنية، ومهما كانت هذه القرارات يومية أو مستمرة أو فصلية فهي محكمة بطبيعة العمل الأمني من حيث الزمان والمكان، والظروف المؤثرة فيه، ووسائل تطبيقه، وإطار تخصصه، وإن كانت جميعها تؤدي إلى صيانة أمن المجتمع، والمحافظة على استقراره.

ويعرف القرار الأمني بأنه قرار إداري صادر من أحد مسؤولي الأجهزة الأمنية في إطار اختصاصاته، ويعبر عن اختيار أفضل البدائل المتاحة، لمواجهة موقف معين يستوجب تدخل رجل الأمن بهدف حفظ الأمن، أو النظام العام، أو الآداب العامة، أو حماية: الأرواح، أو الأعراس، أو الأموال، في إطار القوانين واللوائح المنظمة (عبد الله، 2003: 64).

ويمكن تعريف القرار الأمني بأنه "قرار إداري، صادر من أحد أعضاء هيئة الشرطة في إطار اختصاصاته، ويعبر عن اختياره أفضل البدائل المتاحة، لمواجهة حالة قانونية واقعية تستوجب تدخل رجل

الشرطة، ويهدف إلى حفظ الأمن، أو النظام العام، أو الآداب، أو حماية: الأرواح، أو الأعراس، أو الأموال، وفق القوانين واللوائح المنظمة لذلك" (مصطفى، 2000: 50).

ويرى الباحث أن القرار الأمني هو "قرار إداري من إدارة ملزمة، يصدر عن شخص ينتمي لقوى الأمن الداخلي، مخول بالتصرف بسلطة تقديرية في حدود اختصاصاته المحددة في لوائح الضبط الإداري، ويهدف إلى إقرار الأمن العام في نطاق قواعد الشريعة الإسلامية، وتتاح له حرية الاختيار من بين عدة بدائل متاحة".

ولكي يكون القرار الأمني فعالاً يجب أن تتوفر له الموارد البشرية والفنية والمادية، والمعلومات والبيانات اللازمة، نظراً لأن القرارات الأمنية تكتسب أهميتها من ارتباطها المباشر بتحقيق أمن المجتمع وسلامته، ومن تأثيراتها المختلفة في بقية الأجهزة الحكومية، ومن ارتباطها الوثيق بحياة المواطنين.

ثانياً- أنواع القرارات الأمنية

تختلف عملية اتخاذ القرارات في الجهاز الأمني عن الأجهزة الإدارية الأخرى، لأن طبيعة عمل الأجهزة الأمنية تتطلب اتخاذ قرارات متباينة لمواجهة الظروف الحالية والمستقبلية، العادية منها والطارئة. وطبيعة العمل في الجهاز الأمني تتسم بالصرامة والحزم، سواء في الظروف العادية أو الطارئة، كما أن اختلاف طبيعة المنظمات الأمنية، وطبيعة المواقف الأمنية تؤدي إلى تنوع القرارات الأمنية المتخذة، اعتماداً على عدة معايير، هي: أهمية هذه القرارات، وطبيعة تكوينها، ومداهها، ومستوى عموميتها، وقابليتها للإلغاء أو التعويض.

■ أنواع القرارات الأمنية من حيث أهميتها

أ- القرارات الأمنية الاستراتيجية

وهي القرارات غير التقليدية التي تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من التعقيد والعمق، فهذه المشكلات يصعب مواجهتها بقرار فوري، ولذلك تعد هذه القرارات مسبقاً قبل ظهور الحالات الطارئة، لتحديد كيفية التصرف حيال هذه المشكلات.

وفي هذا النوع من القرارات لا يستأثر فرد واحد بالرأي، ولكن يتم تسخير جميع الإمكانيات والتخصصات في سبيل اتخاذ هذه القرارات الاستراتيجية، وإعداد الخطط الاستراتيجية لمواجهة المستويات القيادية العليا والوسطى الحالات الطارئة المحتملة، لأن ذلك يتطلب ثقافة واسعة، وجهداً ذهنياً كبيراً.

ب- القرارات الأمنية التكتيكية

وهي القرارات المتكررة التي تتعلق بالمشكلات التي يوكل أمر مواجهتها إلى القادة، حيث يختص المسؤولون بالقيادة الوسطى بحل المشكلات اليومية التي تواجه العمل، سواء كانت هذه المشكلات معتادة أو طارئة، وهي القرارات التي تتخذ ضمن خطط الجهاز الأمني متوسطة الأجل، لتوضيح كيفية تحقيق الأهداف الرئيسية للجهاز الأمني.

ج- القرارات الأمنية الروتينية

وهي القرارات التي تتخذ من أجل تسيير الوظائف اليومية للجهاز الأمني وإدارتها، وتنقسم إلى القرارات الروتينية اليومية أو المبرمجة، كقرارات متابعة الحضور والانصراف والغياب، ومنح الإجازات، وقرارات غير مبرمجة، كالقرارات التي تحتاج لبعض المهارة والخبرة من متخذ القرار.

والقرارات المبرمجة عادة ما تتخذ تبعاً لإجراءات وسياسات وخطط موضوعة مسبقاً، وينحصر دور القائد في اتخاذ القرار بتطبيق أو تنفيذ هذه السياسات أو الإجراءات، ففي الغالب تتخذ قادة المستويات القيادية الدنيا تطبيق هذا النوع من القرارات وتنفيذها، لأنها تحتاج إلى الحد الأدنى من الجهد، أو قدرة تحليل واختيار البدائل.

أما القرارات غير المبرمجة فتحتاج إلى تحدي المشكلة، وجمع الحقائق والمعلومات عنها، وتقييم البدائل لاختيار أفضلها، ولذلك فهذا النوع من القرارات يتم اتخاذه في مستويات القيادة العليا، وهذا النوع من القرارات في الغالب يتخذ في الظروف الطارئة، لأنه لا يوجد له طرق محددة، أو خطوات معلومة لحل مشكلة، إما لأنها لم تحدث من قبل، أو لأنها معقدة بدرجة تتطلب القيام بعدة إجراءات قبل البت فيها، والخروج بحل سريع، وهذا غالباً ما تمثل القرارات التي تتخذ في الظروف الطارئة، لأنها تحتاج إلى سرعة البت في الموضوع، وفي الوقت ذاته اتخاذ القرار الصائب لتجنب العواقب (الهذلي، 2002: 54).

■ أنواع القرارات الأمنية من حيث تكوينها

أ- قرارات بسيطة

وهي القرارات التي تصدر بصورة مستقلة غير مرتبطة بعمل آخر، وذات أثر قانوني سريع، كتحسين فرد في الخدمة.

ب- قرارات مركبة

وهي القرارات التي يدخل في تكوينها عملية قانونية متعددة الجوانب والأبعاد، أو تتم على مراحل متتابعة، كإرسال مزاد أو مناقصة عامة، وترتبط هذه القرارات بأعمال إدارية سابقة أو لاحقة.

■ أنواع القرارات الأمنية من حيث مداها وعموميتها:

أ- القرار التنظيمي اللائحي

يتميز هذا القرار بالشمولية والتعميم، حيث يتضمن قواعد عامة ملزمة تسري في حالات معينة، محددة بأوصاف وشروط، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي، وتستخدم لتنظيم عمل معين، كقرارات تنظيم عمل المحلات أو المصانع التي تؤثر في المصلحة العامة، وتسبب الإزعاج.

ب- القرار الضروري

وهو القرار الذي يرى القائد أنه لابد من اتخاذه لمعالجة موضوع مهم، يتطلب الأمر إصداره على الفور، للضرورة الملحة للحفاظ على الأمن والاستقرار.

■ أنواع القرارات الأمنية من حيث قابليتها للإلغاء والتعويض

أ- قرارات أولية: وهي القرارات التي يمكن معارضتها، والطعن فيها، والمطالبة بإلغائها، وتعويض المتضررين من جراء تطبيقها.

ب- القرارات القطعية: وهي القرارات النهائية الصادرة من الجهات العليا، والتي لا يمكن الطعن فيها، أو الاعتراض على تنفيذها، وغير قابلة للنقاش أو التعديل (الهذلي، 2002: 55).

ثالثاً- أهداف القرارات الأمنية

إن أهم الغايات والمقاصد التي تستهدفها القرارات الأمنية هي حماية الأمن واستقرار المجتمع، وفرض هيبة الدولة، وتحقيق المصلحة العامة، وتنظيم العلاقة بين السلطة، وأفراد المجتمع، سواء على مستوى

الأشخاص أو على مستوى المنظمات العاملة فيه، كل هذه القضايا وأكثر تضع أهداف القرارات الأمنية، ويقسم بعض الباحثين هذه الأهداف كما يلي:

1- الأهداف الاجتماعية

في هذا المجال يهدف القرار الأمني إلى تماسك طبقات المجتمع وتحقيق أمنه واستقراره، ونشر التحابب والفضيلة بين فئات المجتمع، وضمان حقوق كل مواطن مقيم فيه.

2- الأهداف التنظيمية

حيث تعمل القرارات الأمنية على ضبط التنظيم داخل الأجهزة الأمنية، ووضع الضوابط الإدارية والمهنية من أجل منع التداخل والصراع الإداري بين المستويات، كما تهدف إلى إيجاد علاقات جيدة بينهم، وإتمام عملية التنسيق المتبادل بين جميع الأجهزة الأمنية وإداراتها.

3- الأهداف الاقتصادية

إن استقرار الأمن له دور كبير في حياة الإنسان، فهو يساعد على زيادة الإنتاج في شتى المجالات، وبالتالي يدفع الناس إلى استثمار أموالهم في الداخل بدلاً من استثمارها في الخارج، وهذا بالطبع يعود بالنفع إلى أبناء المجتمع، ويساعد على استعادة رؤوس أموال المستثمرين في الخارج إلى الداخل، كل هذا يسهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، ولا يمكن أن يكون هناك تنمية دون أمن، والعكس صحيح.

4- أهداف الوقاية من الجريمة

ويهدف هذا القرار الأمني إلى تحقيق الأمن، ومنع الجريمة قبل وقوعها، والوقاية منها، ولن يتحقق ذلك إلا وفق ضوابط علمية توجه العمل الأمني بما تصدره الأجهزة الأمنية من قرارات أمنية، وتنسق أعمال الجهاز الأمني وأدواره، مثل: الإجراءات الوقائية فهي قرارات أمنية تنسق أعمال الجهاز الأمني وأدواره، مثل: الإجراءات الوقائية التي تقوم بها الأجهزة الأمنية، والتفتيش، والرقابة، وتعقب المخالفين.

ولتحقيق هذه الأهداف تتعاون الأجهزة الأمنية فيما بينها من خلال تنمية شبكة فعالة من الاتصالات الأمنية، وتطبيق سياسات فعالة من التنسيق بين القطاعات الأمنية كافة، وبخاصة في تنفيذ العمليات المشتركة، ولتحقيق هذه الأهداف توجه عناية خاصة إلى اختيار رجل الأمن، وإعداده، وتدريبه، وتأهيله: علمياً، وفنياً، وخلقياً (الزهراني، 2001: 26).

رابعاً- سمات القرارات الأمنية

1- القيادة

بمعنى أن القرار الأمني صادراً من قيادات أمنية، سواء كانت قيادات وسطى أو قيادات عليا، وبالتالي على المرؤوسين تنفيذ تلك القرارات وما تضمنته من أوامر وتعليمات تأكيداً لطاعة القيادات والرؤساء في المجال العسكري.

2- الوجوبية

وهي صفة ملازمة للقرار الأمني، فمن الضروري تنفيذ تلك القرارات التي تصدر على شكل أوامر وتعليمات عسكرية، طبقاً لطبيعة النظام العسكري المتبع في الأجهزة الأمنية، ومن الضروري تنفيذ تلك القرارات.

3- الارتباط بجوانب الحياة المختلفة

ترتبط القرارات ببعض المواقف الأمنية وغير الأمنية، وقد تكون قرارات مفاجئة، خاصة عند حدوث الكوارث والأزمات، أو في حالة ارتكاب الجرائم المؤثرة في استقرار المجتمع، فلا بد أن تكون القرارات الأمنية مواكبة للأحداث المفاجئة في المجتمع (الزهراني، 2002: 49).

4- السرية

غالباً ما تكون القرارات الأمنية لها صفة السرية، لأن تسريب عناصر القرار إلى المجتمع قد تحد من فاعلية تطبيقه، وقد يساعد انتشار القرار في أوساط المجتمع إلى هروب الأشخاص المعنيين بصدور القرار ضدهم.

خاتمة المبحث

تعد عملية اتخاذ القرارات في العملية الأمنية جوهر عمل الإدارة في جهاز الأمن، وهذه القرارات يومية مستمرة محكومة بطبيعة الأعمال التي تقوم بها تلك الأجهزة، ولا يخفى على أحد أننا نعيش الآن حالة انفجار للمعرفة وثورة للمعلومات، وبالتالي فكمية البيانات والنظريات هائلة جداً، الأمر الذي يساعد على ضرورة التأقلم معها في المجالات كافة، خاصة في أساليب اتخاذ القرار.

إن المؤسسات الأمنية في وقتنا الحاضر أصبحت أكثر تعقيداً مما مضى، مما يجعل توافر المعلومات في أي قطاع ضرورياً، بحيث توضع في نظام، فيمكن بواسطته الانتفاع بها، ثم الحصول على ما يهم الإدارة الأمنية من تلك المعلومات، ومنها الوقت المناسب بالقدر المطلوب للوصول إلى القرارات المناسبة للمواقف المتتابة، فوجود نظام للمعلومات الإدارية المتوافرة لديه يضمن تجميع هذه المعلومات وتخزينها بطريقة مناسبة، وكذلك تقدم هذه المعلومات للإدارة عند الحاجة إليها، وبالسعة المناسبة، وبالكمية والشكل المطلوبين.

ومما سبق فإن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات كافة، والمؤسسات الأمنية على وجه الخصوص تعد من أكثر وأهم الموضوعات أهمية، حيث إنها تعد انعكاساً لمدى تفهم القادة متخذي القرار للعملية الإدارية الأمنية، ولا شك أن هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن يتحلى بها متخذ القرار، ومن هذه المهارات: تعدد الأساليب التي يتبعها في اتخاذ قراراته، والتي سيخصص الباحث المبحث الثالث من هذه الدراسة للحديث عنها.

المبحث الثالث

أساليب اتخاذ القرارات الأمنية

تمهيد

تختلف طرق اتخاذ القرار وأساليبه في المنظمة الأمنية تبعاً لأسلوب القيادة الذي يتبعه القائد الأمني بهذه المنظمة، فالقيادة التي تعتمد على الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط هي التي تتخذ القرارات كافة، ولا تسمح للمرؤوسين بالمناقشة أو إبداء الرأي، أما القيادة الديمقراطية فتسمح بالمشاركة من جانب المرؤوسين في اتخاذ القرارات، بينما القيادة الحرة تترك الحبل على الغارب فتمنح المرؤوسين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات، ولكن قد ينتج عن ذلك العشوائية والتخبط.

ولا شك أن القرارات ناتجة مشترك من الآراء والأفكار والدراسة والتحليل التي تتم على مستويات مختلفة في الجهاز الأمني، ولذلك يجب على متخذ القرار أن يعبر عن المشكلة من خلال: دراستها، وتمحيصها، وتحديد أبعادها، وتحري أسباب ظهورها.

ويمكن الاستعانة ببعض الطرق الكمية في اتخاذ القرارات، خاصة في مرحلة وضع البدائل وتحليلها وتقييمها لاختيار أفضلها، شريطة أن تتناسب طبيعة المشاكل مع هذه النماذج الكمية، ولكن الطرق الكمية لا تقدم حل نهائي ولكنها تعد بمثابة وسيلة مساعدة في اختيار البديل النهائي أو القرار النهائي.

وكما ذكرنا سابقاً، تختلف أساليب اتخاذ القرارات في المنظمات الأمنية باختلاف الفكر الإداري السائد فيها، فالفكر الإداري التقليدي غالباً ما يعتمد على الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات من خلال الاعتماد على الخبرة، والمشاهدة، والحكم البديهي، أو حتى مقارنة الحدث مع حدث سابق مشابه له، أما الفكر الإداري الحديث فيعتمد في الغالب على الأسلوب العلمي، أو الكمي، من خلال توظيف التقنيات الحديثة في إعداد نماذج تعتمد على تحليل البيانات والمعلومات، للحصول على نتائج كمية تقديرية لاتخاذ أنسب بديل لاتخاذ القرار.

وعليه فقد قسم الباحث هذا المبحث الى عدة مطالب هي:

المطلب الأول: الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات الأمنية

المطلب الثاني: الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية

المطلب الأول

الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات الأمنية

تمهيد

يقصد بالأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات في المنظمة الأمنية، الأساليب التي تعتمد على الخبرة، والمشاهدة، والتقدير الشخصي للقائد الأمني، ومعرفته، ودرايته بتفاصيل العمليات الأمنية، والمواقف التي تواجهه، والمشكلات التي تعترضه، وحقيقة الأمر فإن الأساليب التقليدية لا يمكن التقليل من شأنها في العمل الأمني، ففي كثير من الحالات والمواقف حيث المعلومات غير المتوفرة والأخطار غير المعروفة تكون الحاجة إلى الأساليب التقليدية حقيقة مسلمة بها.

إن أساليب اتخاذ القرارات التقليدية، يمكن استخدامها في القرارات اليومية في المنظمة، مثل لإجازات وما شابه ذلك من نشاطات داخل المنظمة، وهذه الأساليب لا تكون فعالة بشكل كامل في القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى التي تهم مستقبل المنظمة، ومن هذه الأساليب ما يأتي:

أولاً- الخبرة.

ثانياً- الحكم الشخصي (البديهية).

ثالثاً- دراسة الآراء وتحليلها (الحكم الجماعي).

رابعاً- إجراء التجارب.

أولاً- الخبرة

يمر المدير متخذ القرار بالعديد من التجارب في أثناء أدائه لمهامه الإدارية، ويخرج من هذه المهام بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تُكسب متخذ القرار مزيداً من الخبرة التي تساعد على الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة.

ولا تقتصر الخبرة على المدير متخذ القرار، بل يمكنه الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وتجاربهم في حل المشكلات التي واجهتهم، بل والاستفادة من المديرين السابقين الذين أحيلوا إلى التقاعد، وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في القرارات المتكررة والبسيطة (العتيبي، 2003: 90).

وعلى مستوى القرارات الأمنية تمثل التجارب والخبرات التي مرت بالقائد مصدراً مهماً لإثراء خبراته العلمية في مواجهة المشكلات الماثلة، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، ولا شك أن الخبرة تلعب دوراً كبيراً في سرعة اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة، وإن كانت الظروف الطارئة غالباً ما تتميز بالحدثة، إلا إن الخبرة في أسلوب العمل في هذه الظروف يساعد أيضاً على سرعة اتخاذ القرار، ولا شك أن اختلاف المشكلات يؤدي إلى اختلاف المواقف، وهذا يتطلب تعديل القرارات، للتمكن من مواجهة المشكلات الجديدة (الهذلي، 2002، 59).

ومن وجهة نظر الباحث يتضح مما سبق أنه يمكن الجمع بين الخبرة والتجارب في بعض المواقف، للوصول إلى الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها، وتزداد القرارات رشداً إذا دعت بمشاركة المرؤوسين في المنظمة، وبآرائهم ومقترحاتهم البناءة، وقد يكون للخبرة الطويلة في العمل أثر إيجابي في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان.

ثانياً- الحكم الشخصي أو البديهية

يستمد المدير عند اتخاذ القرارات في هذه الحالة من خلفياته ومعلوماته السابقة، وسرعة بديته في فهم العناصر وتبينها المؤلفة للمواقف التي يتعرض لها، وقدرته على التقييم والتحليل، وإصدار الأحكام بربط هذه العناصر بسرعة، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب.

وتبعاً لهذا الأسلوب في اتخاذ القرارات فإن القائد الأمني يعتمد على تقديره الشخصي في نظرتة للأمور، وتقييمه للحلول، مستعيناً ببديهيته وفراسته وتجاربه السابقة، والمعيار في ذلك هو وجهة النظر المبنية على أسس شخصية مستمدة من خلفيات القائد النفسية، وقدراته الذهنية، وقيمه: الدينية، والاجتماعية، والثقافية.

وقد لا تكون كل القرارات التي يتخذها المدير باستخدام هذا الأسلوب ذات طبيعة واحدة، ولكن يلاحظ وجود نمط معين لكل القرارات المتخذة من هذا النوع، ويخشى من تأثير المكونات الشخصية على تقدير متخذ القرار ومعالجته للمواقف.

ولعل دواعي استخدام هذا الأسلوب هو طبيعة واختلاف المشكلات والمواقف التي يتعرض لها المدير، وخاصة المواقف الإنسانية المتمثلة في قياس الاحتياجات والعواطف الإنسانية، ولهذا الأسلوب مزايا ومساوئ يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1- المزايا

- أ- الوصول إلى القرار في أقصر وقت ممكن، وفاعليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود.
- ب- استغلال المقدرة الشخصية، وبعد النظر، والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين.

2- العيوب

- أ- قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب، وقد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار.
- ب- قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات لم ينظر إليها (المؤيد، 2000: 68).

ثالثاً- دراسة الآراء وتحليلها (الحكم الجماعي)

يعتمد القائد الأمني في كثير من الأحيان على الاستئناس بآراء مرؤوسيه وزملائه في العمل، من خلال التعرف على آرائهم واقتراحاتهم وتحليلها، حيث إن وجهات النظر المختلفة من الأساليب المجدية، للوصول إلى قرار سليم مبني على المشاركة الفعالة، والقائد الذي يلجأ إلى أسلوب اتخاذ القرار الجماعي يعمل على الاستفادة من معلومات مرؤوسيه بغرض الحصول على بدائل عديدة، ودراسة أفضلها واختياره (الهذلي، 2002: 59).

وكما ذكر احد الباحثون أن المقصود بهذا الأسلوب أن المدير يقوم بعرض قراراته المبدئية أمام زملائه في العمل، لأخذ وجهة نظرهم حول إقرارها، أو تعديلها، أو حتى صرف النظر عنها، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير، أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون، التي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة -محل القرار- وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل (المؤيد، 2000: 69).

ويرى الباحث أن من مزايا هذا الأسلوب أنه يمكن متخذ القرار من استنباط الكثير من الاستنتاجات، من خلال الآراء والاقتراحات المقدمة له، خاصة بالعوامل غير الملموسة المرتبطة بالمشكلة -محل القرار- ، واختيار البديل الأنسب على ضوءها.

رابعاً- إجراء التجارب

وفيه يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب آخذاً بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة، والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة -محل القرار-، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العلمية والعملية.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات، من خلال إجراء التجارب على هذا البديل، وإجراء التغيرات أو التعديلات عليه، بناءً على الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب، وبذلك يمكن هذا الأسلوب متخذ القرار من تعديل أخطائه، ومحاولة تلافيها في القرارات التي يتخذها مسبقاً.

ومن عيوب هذا الأسلوب أنه أسلوب باهظ التكاليف، ويستتفز الكثير من جهد متخذ القرار ووقته، إذ ينبغي لإجراء التجارب الحصول على المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة، التي تتطلبها البرامج المعدة لتحقيق هذه التجارب (المؤيد، 2000: 68).

المطلب الثاني

الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات الأمنية

تمهيد

نظراً للتطور الهائل الذي تشهده الإدارة الحديثة من وسائل واختراعات حديثة، وتضخم في حجم المنظمة الإدارية، وتعقد نشاطاتها وإجراءاتها، وارتقاء مستوى التعليم والثقافة للعاملين فيها، وضرورة اكتساب متخذي القرارات للمهارات العلمية الفنية، للتمكن من استخدام الطرق العلمية لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة التغيرات الجوهرية في الإدارة، وما أقرته من مشكلات معقدة، كل هذه الأسباب أدت إلى التحول من استخدام الأساليب التقليدية إلى الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.

وقد برزت هذه الأساليب نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل في القرن العشرين، والتطور الهائل الذي شهدته الإدارة الحديثة، وتضخم حجم التنظيمات الإدارية، وتوسع نشاطاتها وتعقدها، وطموح أهدافها، وتغير الظروف البيئية التي تعمل في إطارها، وارتقاء مستوى التعليم والثقافة للعاملين فيها، وضرورة استجابة المديرين لمطالب الجماهير والجماعات الضاغطة ضغوطاً على مراكز اتخاذ القرارات، مما يتطلب اكتساب متخذ القرارات للمهارات العلمية والفنية، التي تمكنهم من استخدام الطرق والأساليب ذات الطابع العلمي لاتخاذ قراراتهم.

كل هذه الأسباب أدت إلى التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، التي يرى أغلب الكُتّاب أنها تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات ، كما ومن الجدير بالذكر إن هذه الأساليب لا تنفي الاستعانة بالأساليب التقليدية التي ذكرت في المطلب الأول من هذا المبحث، حيث إنها لم تأخذ في اعتبارها أثر العوامل والاعتبارات السلوكية في عملية اتخاذ القرارات، التي أثبتت التطبيقات العملية عمق تأثيرها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، ومن هنا فإن عملية اتخاذ القرارات يتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والحديثة على حد سواء، للوصول إلى القرار السليم والرشيد.

بحوث العمليات

تمهيد

ان علم بحوث العمليات هو أحد علوم الإدارة وأحدث علوم المعرفة في الساعات العلمية في الوقت الحاضر، وقد ظهرت بوادر هذا العلم في الظهور والانتشار في خضم الصراعات والتحديات الناشئة مع الحرب العالمية الثانية قم توالى تطبيقاته في الانتشار بعد انتهاء الحرب، ويعتبر حالياً علم بحوث العمليات أحد أهم العلوم التي تجد مجالا وتطبيق مرحب في مختلف المجالات الأمنية والعسكرية.

هذا وقد أدى النجاح المذهل الذي تحقق في الأداء القتالي لقوات الحلفاء نتيجة لتطبيق أساليب علم بحوث العمليات في مختلف المجالات، لذا يهتم الباحثون ورجال العمليات بدراسة أدوات العمل ومتطلباته واستخدامها مع الأدوات الأخرى حتى يمكن الوصول الى اتخاذ القرارات المناسبة لكل موقف.

أولاً: ماهية بحوث العمليات:

هناك الكثير من العلماء الذين حاولوا جاهدين إيجاد تعريفات لهذا الأسلوب وصولاً لبيان الهدف الأساسي لأهمية العلم في العصر الحديث خاصة بعدما كثرت المشاكل الإدارية والأمنية وتنوع الازمات التي تواجه الدول.

لذلك عرفها الباحثين بأنها تطبيق الطريقة العلمية بتوفير الأساس الكمي الذي يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها تطبيق الطريقة العلمية بتوفير الأساس الكمي باستخدام أدوات وأساليب بحوث العمليات كالبرامج الخطية وشبكة الأعمال، وذلك لتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات أكثر موضوعية. وذكر تعريف آخر لبحوث العمليات بأنها العلم الذي يهتم بتحديد الأشكال المثلى لتنظيم أي نشاط انساني هادف. (الببومي، 2001: 12)

وتتمثل خطوات الأسلوب (الطريقة) العلمية للبحث وفقاً للتعريف فيما يأتي:

- تحديد المشكلة والمتغيرات التي تؤثر فيها.
- جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات المشكلة.
- معالجة المعلومات من خلال الأساليب الرياضية الإحصائية.
- الوصول إلى نتائج لحل المشكلات (الفرا، 2014: 10).

ثانياً: العوامل التي ساعدت على انتشار بحوث العمليات

- تعقد المشكلات التي تواجهها الإدارة.
- اشتداد حدة التنافس بين المنتجين.
- تطور صناعة الكمبيوتر وانتشار استخداماته.
- اهتمام الجامعات بتعليم بحوث العمليات.
- انتشار جمعيات بحوث العمليات في بلاد كثيرة.
- انتشار استخدام شبكة الانترنت (الفرا، 2014: 11).

ثالثاً: خصائص بحوث العمليات

▪ استخدام المدخل الشمولي أو النظامي

وهو دراسة الظاهرة من جميع جوانبها وتحليلها إلى عناصرها المختلفة. ما هو النظام؟ هو مجموعة من العناصر المترابطة معاً لأداء وظيفة معينة.

▪ استخدام خبرات وتخصصات متنوعة

كما أسلفنا أن المدخل الشمولي يتطلب دراسة الظاهرة من جميع جوانبها وتحليلها إلى عناصرها المختلفة، وهذا لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال استخدام فريق للبحث تنتوع فيه تخصصات الأعضاء، وتتكامل بشكل منسق، يساعد على معالجة الظاهرة قيد البحث من جميع جوانبها. (أي من وجهة نظر جميع العلوم ذات العلاقة بالظاهرة).

فمثلاً: أي مشكلة إدارية لها بالإضافة إلى البعد الإداري أبعاد أخرى: (قانونية، تقنية، صناعة، زراعة، بنوك، نفسية، اجتماعية، صحية،)، لذا لا بد من استخدام خبرات وتخصصات متنوعة عند حل المشكلات.

▪ استخدام النماذج الرياضية

يقوم تطبيق بحوث العمليات على بناء نماذج رياضية، بهدف استخدامها في تحليل المشكلات ودراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

■ استخدام تقنية المعلومات

يتطلب تطبيق بحوث العمليات تجميع كميات كبيرة جداً من البيانات، وتنظيمها وتحليلها، وإجراء عمليات رياضية كثيرة ومعقدة عليها، وهذا يستدعي استخدام برامج محوسبة لمعالجة مثل هذه العمليات (طه، 2004: 36).

رابعاً: أهمية بحوث العمليات

- توفر بحوث العمليات إمكانية القياس الكمي للظواهر المختلفة: عواملها، ومتغيراتها، وظروفها المختلفة.
- تساعد على توليد عدد كبير من البدائل، والمفاضلة بينها، للوصول إلى الحل الأمثل بسرعة وكفاءة عالية.
- تعد القاعدة العلمية لدراسة المشكلات واتخاذ القرارات، كما تمكن من تحديد النتائج المتوقعة للقرارات، وتقييمها في مرحلة مبكرة وقبل تنفيذها.
- تتيح إمكانية ربط الأهداف الفرعية للوظائف والأنشطة المختلفة بالأهداف العامة للنظام الكلي.
- توفر الوسائل والأدوات اللازمة لتنسيق الأنشطة المختلفة والتحكم فيها، من خلال التنسيق بين الأهداف الفرعية، وربطها بالأهداف العامة للنظام.

خامساً: مجالات تطبيق بحوث العمليات

- الصناعة والتجارة والزراعة: توزيع الإنتاج، الاستخدام الأمثل للموارد، مراقبة المخزون.
- النقل والمواصلات: تنظيم المواصلات البرية، تنظيم الرحلات الجوية، تنظيم حركة المرور، تنظيم استخدامات الهاتف.
- التخطيط: تنظيم استخدام القوى العاملة، تخطيط المشروعات، التخطيط الاقتصادي، جدولة الأعمال.
- التسويق والمبيعات: رسم السياسات التسعيرية، رسم السياسات التسويقية، بحوث التسويق، الدعاية والإعلان.
- المجال العسكري: رسم الاستراتيجيات العسكرية المثلى، إيجاد الخطط المثلى لزرع الألغام، إيجاد الخطط المثلى لعمليات الهجوم والدفاع والانسحاب، الاستخدام الأمثل للمعدات والذخائر العسكرية. (الفرا، 2014: 16).

خامساً: مزايا تطبيق بحوث العمليات وعيوبه

■ مزايا التطبيق:

- (1) يساهم تطبيق مفاهيم بحوث العمليات كمدخل كمي في تقريب المشكلة إلى الواقع بموجب نماذج رياضية، وفقاً للتفكير العلمي المنظم والعقلاني.
- (2) يساعد في عرض النتائج المستخلصة من حل النماذج والعلاقات الرياضية، بما يؤمن عدداً من البدائل والخيارات لأغراض عملية اتخاذ القرارات، وبما يساهم في تفسير ملابسات المشكلة كافة.
- (3) يساهم في إمكانية تعميم المعايير القياسية والمثالية لعملية اتخاذ القرارات.

■ عيوب التطبيق:

- (1) تعد أساليب بحوث العمليات منهجاً عقيماً، كونها لا تترك فرصة للسلوك الإنساني في عملية حل المشكلة، وتفسير نتائج الحل.
- (2) صعوبة إخضاع بعض المشكلات للنماذج الرياضية، أو للتفسير الكمي والحسابات المجردة.
- (3) عدم توافر الكوادر الفنية المتخصصة في صياغة النماذج الرياضية وبنائها في المواقع المختلفة التي تظهر فيها المشكلة.
- (4) التكاليف العالية المترتبة على تطبيق بحوث العمليات كمدخل كمي سبب ارتباط هذا المدخل باستخدام الحاسب الإلكتروني، مما يستلزم تشكيل فرق بحثية من شأنها أن تحمل ميزانية المنشأة مبالغ نقدية كبيرة (العتيبي، 2003: 92).

أسلوب شجرة القرارات

تمهيد

تمثل شجرة القرارات شكلاً بيانياً موضحاً عليه الكثير من الأفعال، أو البدائل الممكنة ومن حالات الطبيعة، وتستخدم شجرة القرارات عندما يكون هناك صعوبة أمام متخذ القرار في بناء جدول النتائج الشرطية، سواء كان معبراً عن هذه النتائج بالأرباح أو الخسائر أو المنفعة، حيث تشير المربعات في هذه الشجرة إلى المواقع التي يتخذ فيها القرار، أما العقد الدائرية فتشير إلى المواقع التي تظهر فيها حالات الطبيعة، وهناك أسهم تصل ما بين المربعات، ويوضع عليها الاحتمالات المتوقعة لحالات الطبيعة، أما القيم النهائية المعروفة بالعوائد -نتائج القرار- توضع في نهاية الأسهم المعبرة عن كل نتيجة نحصل عليها من كل حالة من حالات الطبيعة، كما هو موضح بالتفصيل في الجدول الآتي رقم (2):

الجدول رقم (2)

دلالة الرموز المستخدمة في أسلوب شجرة القرارات

الرمز	الدلالة	المعنى
	نقطة المواقف	المواقف المحتملة والتي يعبر عن أحد المواقف المحتمل
	نقطة القرار	ويتم عندها اختيار لواحد من البدائل المتعددة والمتاحة
	الاتجاهات	ويعني الاحتمالات المتوقعة لحالات الطبيعة
R	مدلول البديل	العائد المتوقع من كل بديل يوضع في نهاية السهم

"من إعداد الباحث"

أولاً: مفهوم شجرة القرارات

إن مفهوم شجرة القرار بالمعنى الإجمالي، وتليخيصاً لجميع التعريفات التي ذكرها الباحثون، فإنها تعرف كتمثيل بياني لعملية اتخاذ القرار، ويكون هذا التمثيل البياني شكلاً كالشجرة، وتحتوي على العناصر الآتية: نقاط القرار، والبدائل المتاحة، ونقاط الفرص أو الحدث، وحالات الطبيعة، والعوائد.

وتعد شجرة القرارات من الأدوات التي يعتمد عليها متخذ القرار في حل المشكلات، خاصة في حالة أن يمر حل المشكلة بعدة مراحل، كما أن شجرة القرارات تساعد على استخدام الاحتمالات المشتركة واللاحقة، للتوصل إلى أفضل حل للمشكلة (مرسي، 2001: 60).

إن شجرة القرارات تبدأ دائماً بنقطة قرار، والتي تمثل في النهاية القرار الذي سوف نتوصل إليه لحل المشكلة، ويوجد في شجرة القرار نوعان من المنابت: مربع يمثل نقطة قرار، ودائرة تعبر عن حدث صدفه (أي عشوائي)، ويجب أن تشتمل بيانات شجرة القرار على الاحتمالات الخاصة بالفروع التي تخرج من منابت الأحداث والإيرادات الخاصة بالبدائل المختلفة للمشكلة (طه، 2002: 57).

ثانياً: استخدام شجرة القرارات في اتخاذ القرارات

إن شجرة القرارات هو تعبير مجازي لما يمكن أن يكون عليه الحال بالنسبة للقرارات التي يتخذها المدير أو من هو بموقعه، حيث من المعروف أنه في الواقع العملي إذا تم اتخاذ قرار على سبيل المثال بإنشاء مصنع معين، فإن هكذا نوع هو قرار أساسي يمكن أن تتفرع عنه قرارات أخرى ثانوية، تعتمد على مؤشرات أخرى، مثل: مستوى الطلب، أو حجم الاستثمار، ومن هذه القرارات الثانوية يمكن أن تتفرع قرارات ثانوية أكثر خصوصية، وذلك بالاعتماد على نسب احتمالية معينة، حيث يؤخذ في هذه الحال جميع البدائل الممكنة للقرار، وفق احتمال تحقق معين، إن القرار الأساسي والقرارات الثانوية وما يرتبط بها من قرارات فرعية أخرى تشكل في مجموعها أشبه بالشجرة وفروعها، ويتم عادة في هكذا نوع من الأساليب رسم الشجرة وفق اتجاهاتها المختلفة والمتمثلة بالبيانات، بحيث تتضح العلاقات أيضاً بين الفروع والأصل (عباس، 2015: 66).

إن شجرة القرارات تستخدم في تمثيل تفرعات القرار في ظل حالات المخاطرة المختلفة، حيث يمكن التعبير عن العناصر الأساسية لمشكلة القرار عن طريق نقاط، ويعبر عنها بالعقد، وعادة ما تكون على نوعين:

١- البدائل: وتمثل الوسائل المتاحة بيد متخذ القرار، لمواجهة التحديات التي أمامه من حالات الطبيعة المختلفة.

2- حالات الطبيعة المتوافرة: وهي تلك المواقف التي يستهدفها متخذ القرار، والمعبر عنها بقيم رقمية معينة، قد تكون هذه القيم إيرادات، أو عوائد مالية متوقعة، أو تكاليف، أو خسائر متوقعة، يمكن أن تتجم أو تتحقق فيما لو تم اعتماد بديل أو استراتيجيات معينة، وبعد الانتهاء من تمثيل المشكلة وتصويرها من خلال شجرة القرارات يتم تثبيت المعلومات عليها، ومن ثم يجري حساب المردودات والعوائد وفقاً للاحتمالات المثبتة على كل فرع من فروع الشجرة.

إن أهم ما تتصف به شجرة القرارات هو أن الحساب يتم في نهاية الشجرة وأطرافها البعيدة رجوعاً إلى بدايتها، وفق أسلوب يعرف بالمرور التراجعي، أي أن المرور التراجعي يبدأ بالقرار المرتبط بالأهداف البعيدة للشجرة، والمتعلق بتحديد اتجاهات ومستويات معينة من ظواهر المشكلة، بعد ذلك تتوصل عملية اتخاذ القرارات من قرار فرعي إلى قرار فرعي آخر أكثر قريباً من أصل مشكلة القرار، وهكذا، لحين بلوغ المرحلة الأخيرة التي تتضح من خلالها كل ما يتعلق بالمشكلة.

ومن الجدير بالذكر أن متخذ القرار ومن خلال اعتماده هذا الأسلوب الكمي في معالجة مشكلة معينة، فإنه ينتقي أو يختار أفضل أو أمثل البدائل المتوافرة، ويستبعد في الوقت نفسه مسارات وفروع أخرى، ليست بذات الأهمية بالنسبة لتلك التي تم اختيارها (أيوب، 2012: 67).

ثالثاً: خطوات رسم شجرة القرارات

إن رسم شجرة القرارات لا يتم بشكل اعتباطي، بل وفق قواعد وخطوات محددة وواضحة في ضوء البيانات المتوافرة عن المشكلة، وكلما كان الشكل البياني معبراً بشكل كامل وصحيح عن أصل المشكلة وتفرعاتها، كان ذلك عاملاً مساعداً وأساسياً في التوصل إلى حلها، وبشكل عام توجد خطوات متسلسلة تستخدم في عملية رسم شجرة القرارات وتحليلها، وعادة ما يتم رسم شجرة القرار بداية من يسار الصفحة، والاتجاه نحو اليمين، حسب الأسس الآتية:

أ- رسم شجرة القرار باستخدام المربعات، للتعبير عن القرارات، واستخدام الدوائر للتعبير عن حالات الطبيعة.

ب- تقييم شجرة القرار بغرض التأكد من احتوائها على كل العوائد المحتملة.

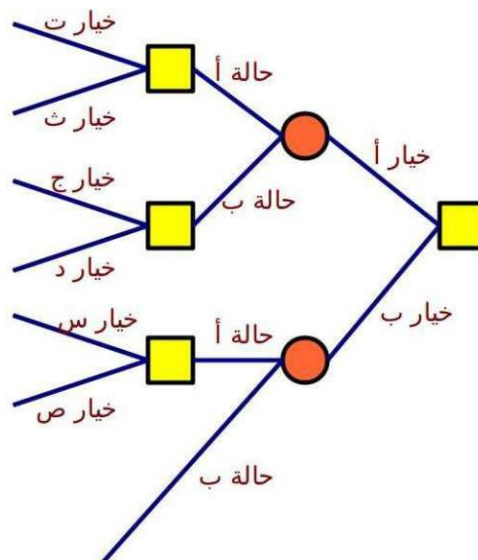
ج- حساب قيم الشجرة ابتداءً من اليمين، والاتجاه نحو اليسار.

د- حساب القيم المتوقعة للبدائل من خلال ضرب قيم العوائد في احتمالاتها (الخزاعي، 2009: 20).

ويوضح الشكل رقم (4) الآتي نموذج بناء شجرة القرارات، كما ذكره عباس في كتابه:

الشكل رقم (4)

نموذج بناء شجرة القرارات



المصدر (عباس، 2015: 67)

أسلوب نظرية المباريات

تمهيد

تعني كلمة المباراة المنافسة النشطة بين جهتين أو أكثر، وفقاً لأهداف وقواعد محددة ومعروفة مسبقاً، وكذلك تشير إلى مختلف أنواع الصراع الذي يحدث بين الأطراف المتنافسة، الذي غالباً ما يظهر في الحروب، وبين المؤسسات الإنتاجية والصناعية المتنافسة، لتسويق بضائعها والحملات الإعلامية المختلفة الأغراض، وتتسم جميع أنواع مشاكل الصراع بأن كل جهة لها أسلوبها واستراتيجياتها الخاصة في العمل، وتعتقد بتطبيق استراتيجيات منفردة أو مجتمعة ستحصل على نتائج جيدة، بل مثلى في بعض الأحيان، إن كل جهة لا توجد لديها معلومات كاملة تساعد على تحديد احتمالات وقوع الأحداث الممكنة، لذلك يتصف القرار المتخذ بعدم التأكيد لقلة المعلومات المتوافرة.

أولاً: نظرية المباريات (النشأة والتطور)

ظهرت البوادر الأولى لمفهوم المباريات خلال الحرب العالمية الأولى، وعلى وجه التحديد عام (1921) من قبل العالم الفرنسي إميل بورل (Email-Borel)، الذي كتب أكثر من مقال عن ألعاب الصدفة ووضع منهجيات اللعب، كما ساعدت البحوث والتحليلات التي أجراها العالم الهنغاري الأمريكي جون فون نيومان (Van Neumann) عام (1928) والذي يعد أبا نظرية الألعاب الحقيقي، وقام بإنشاء سلسلة من المقالات امتدت على مدى عشر سنوات من عام 1920 إلى عام 1930، وهي الإطار الرياضي لأي تطوير على النظريات الفرعية خلال الحرب العالمية الثانية. (العيس، 2000: 45)

ثانياً: مصطلحات تستخدم في نظرية المباريات

توجد في نظرية الألعاب مجموعة من المصطلحات المهمة التي يجب الإلمام بها، وهي:

1- اللعبة

إن مصطلح لعبة بشكل خاص، هو معضلة أو مشكلة ما، حيث (N) من الأشخاص أو المجموعات (اللاعبين) يشتركون بمجموعة من القواعد والأنظمة، تصنع الظروف والأحداث التي تشكل بداية اللعبة، وتنظم هذه القواعد الحركات القانونية الممكنة في كل مرحلة من مراحل اللعب، ومجموع الحركات أو الخطوات بمجملها يشكل ماهية اللعبة بالإضافة إلى النتيجة المرغوبة.

2- اللاعب

يشار إلى العناصر المتنافسة في المباراة بالخصوم، حيث إن كل خصم يشكل أحد طرفي المباراة، ويطلق على الخصم باللاعب الذي يستخدم الأساليب الرياضية، والتفكير المنطقي، بهدف اتخاذ القرار الرشيد، لتحديد الخيارات التي تعظم من مكاسبه، أو تقلل من خسائره إلى أدنى حد ممكن، تؤدي به إلى كسب المباراة، مع العلم أن كسب أحد اللاعبين يكون عادة على حساب الآخر، ويمتاز كلا اللاعبين (الطرفين) أو أكثر بدرجة من الذكاء، حيث يحاول كل منهما تحقيق أقصى منفعة، لكن على حساب الآخر (العيس، 2000: 50).

3- الاستراتيجية

يكون أمام كل لاعب أو طرف من الأطراف المتنافسة مجموعة من الخيارات محددة أو غير محددة، يطلق عليها بالاستراتيجيات، يقوم اللاعب بدراستها بهدف المفاضلة فيما بينهما، لاتخاذ القرار الصائب الذي يزيد من مكاسبه، لذلك هي عبارة عن خطة مدروسة، وفقاً لقواعد علمية ومنطقية يستند عليها اللاعب وفقاً للظروف المحيطة به، لتعظيم مكاسبه فقد يعتمد اللاعب على خطة واحدة يطلق عليها بالاستراتيجية المطلقة (الصريحة)، أو قد يستند على أكثر من خطة واحدة، أي بمعنى أنه يعتمد على خلط عدة استراتيجيات في آن واحد يطلق عليها بالاستراتيجيات المختلطة.

4- مصفوفة الدفع

هي عبارة عن مصفوفة عناصر، تمثل صفوفها دوال للاستراتيجيات العائدة للاعب الأول، لذلك فهي عبارة عن مقدار الكسب الذي سوف يحصل عليه من اللاعب الثاني، أما عناصر أعمدة المصفوفة فتمثل ما يخسره اللاعب الثاني، والتي تعد كدوال لاستراتيجياته التي يتخذ القرار لتنفيذها، إن النتائج الموجبة تمثل أرباحاً، والسالبة تمثل خسائر اللاعب الأول، والعكس صحيح بالنسبة للاعب الثاني، أي أن نتائج مصفوفة الدفع تعبر عن كل ما يحصل عليه اللاعب الأول والثاني.

5- المباراة

هي التنافس والصراع بين طرفين أو أكثر، بحيث تكون الأهداف والقواعد محددة مسبقاً، ويمتلك كل طرف مجموعة من الاستراتيجيات تستخدم الأساليب الرياضية والمنطقية، لتحديد واحدة منها، أو مجتمعة، لتحقيق أعظم المكاسب (تقليل الخسائر)، وتمثل عناصر مصفوفة الدفع فيها ما يحصل عليه الطرف الأول، وعليه يمكن تمثيل المباراة بمصفوفة دفع، تمثل صفوفها نتائج استراتيجيات الطرف الأول، وتمثل أعمدها نتائج استراتيجيات الطرف الثاني. (أحمد، 2014: 35).

ثالثاً: عناصر المباراة

- طرفا (أطراف) الصراع والمنافسة يطلق عليهم الخصوم أو اللاعبون.
- لكل طرف (لاعب) عدد محدد من الاستراتيجيات.
- تمثل مصفوفة الدفع بدلالة ما يحصل عليه اللاعب الأول نتيجة اختياره لكل استراتيجية من الاستراتيجيات المتاحة.
- نوع المعلومات المتاحة وقت المباراة محدودة جداً، وعليه فإن متخذ القرار غير متأكد من أن حدثاً معيناً سوف يقع بسبب عدم وجود معلومات كافية وتامة.

رابعاً: قواعد المباراة

- طرفا (اللاعبون) المباراة معروف ومحدد.
- يوجد عدد من الاستراتيجيات المتاحة لكل لاعب.
- تحدد قرارات طرفي المباراة وتتخذ في الوقت نفسه.
- يستخدم كل طرف قدراً من التحكم في استراتيجياته، لاختياره للاستراتيجية التي تحقق أفضل النتائج الممكنة بالنسبة له.
- لا يجوز الاتصال بين طرفي المباراة، أي أن قرار الطرف الأول في اختيار استراتيجية مناسبة له لا يعلم بها الطرف الثاني، والعكس صحيح.
- إن الاستراتيجية (الاستراتيجيات) التي يختارها أحد طرفي النزاع تعيق من حرية الطرف الآخر وتقيده في اختيار استراتيجيته، والعكس صحيح.
- يكون كسب أحد طرفي النزاع على حساب الطرف الآخر (سقين، 1999: 57).

خامساً: مفاهيم أساسية في نظرية الألعاب

1- الاستراتيجية المهيمنة

يدعى أحد البدائل المتوافرة لـ لاعب بأنه استراتيجية مهيمنة، إذا كانت المكاسب المترتبة عليه تفوق مكاسب الخيارات الأخرى مهما فعل اللاعبون الآخرون، إن تطبيق مفهوم الاستراتيجية المهيمنة يساعد على اختزال حجم مصفوفة الدفع إلى مصفوفة ذات حجم أقل، مما يسهل الكثير من الحسابات، ويقلل الوقت والجهد اللازمان لمعالجتها، وإيجاد الحلول المثلى لها، إن تطبيقها مفيد في جميع أنواع المباريات ذات الاستراتيجيات المختلطة ذات المجموع الصفري، أو المباريات ذات الاستراتيجيات المختلطة ذات المجموع اللاصفري، وجاءت فكرة الاستراتيجية المهيمنة، لأن الاستراتيجية الضعيفة تعطي الطرف المتنافس نتيجة أفضل للكسب، ويفترض أن كل الطرفين يتمتعان بقدر من الحكمة والخبرة في تحديد الاستراتيجيات الضعيفة، وحذفها من كل عناصرها أمام استراتيجية أخرى لمصفوفة الدفع نفسها.

2- الرد الأمثل

تدعى مجموعة الاستراتيجيات التي تؤدي أفضل المكاسب إلى اللاعب إن علم ماذا سيلعب باقي الأطراف بالرد الأمثل، ولا يفترض في نظرية الألعاب إمكانية معرفة أحد الأطراف لخيارات الآخرين قبل المواجهة، لكن هذا المفهوم أساسي لتعريف توازن (ناش).

3- توازن ناش

هو حالة من حالات اللعب يتوصل فيها كل الأطراف للعب ردودهم المثلى على بعضهم، وضمن هذا التوازن تصل اللعبة إلى حالة من الاستقرار يحقق فيها كل اللاعبين أفضل المكاسب المتوافرة لهم، ولا يمكن لأحد منهم أن يحسن من مكاسبه بتغيير خياره فردياً، ويعد البحث عن توازن (ناش) واحداً من أهم أنماط الحلول في نظرية الألعاب (الوهاب، 2001: 83).

سادساً: أنواع المباريات

1- المباريات ذات المجموع الصفري

إن عملية اتخاذ القرار السريع تعتمد على كمية المعلومات المتوافرة والمتاحة عن ظروف التنافس في المشكلة، حيث إن مصفوفة الدفع للمباراة تمثل الحصيلة النهائية لنقص المعلومات، التي سيجنيها كلا الطرفين (اللاعبين)، ويحاول كلا الطرفين تحقيق الأفضل في جو تسوده المنافسة.

ما تتصف به المباراة ذات المجموع الصفري أنها تحدث بين طرفين، كل منهما يحاول أن تكون نتائج المنافسة لصالحه، فهي تقوم على أساس أن ما يربحه أحد الطرفين يساوي تماماً ما يخسره الطرف الآخر، مما يجعل الحصيلة النهائية للمباراة تساوي صفراً، لذلك يطلق عليها في بعض الأحيان بالمباراة ذات المجموع الصفري.

3- الحل الأمثل للمباراة ذات المجموع الصفري

إن هذا النوع من المباريات يمثل حالة طرفين على درجة معينة من الذكاء، يتنافسان في بيئة لا تكون المعلومات كافية، لذلك يعتمدان على الأسس العلمية والمنطقية لتحديد الاستراتيجية، التي تعود عليهما بأفضل النتائج، وكلا الطرفين يتصفان بالحذر الشديد إلى درجة التشاؤم والتحفظ، أي إن أحد الأسس التي كل منها تعكس النظرة المتحفظة (Minimax، Maximin) الأساليب العلمية المتبعة هي قاعدتي لطرفي المباراة كما موضح أدناه:

■ **الطرف الأول** على الرغم من أنه يفكر بالربح إلا إن نظريته المتحفظة تشاؤمية، تجعله يعتقد أنه سيحقق أدنى الأرباح لذلك ينفذ ما يأتي:

أ-يقوم بتحديد أدنى النتائج (Min). قيمة من بين النتائج الدنيا لكل استراتيجية من استراتيجياته التي تتمثل في صفوف مصفوفة الدفع (Min).

ب-يقوم بعد ذلك باختيار أعظم (Max) قيمة من بين النتائج الدنيا (Min).

ج-يجب أن يحدد الاستراتيجية المقابلة لهذه القيمة العظمى، ليتخذها كأساس لمواجهة الطرف الآخر (الخصم)، لذلك يطلق على أسلوب العمل هذا بمعيار (Maximin)، أي تحديد أعظم قيمة من بين القيم الدنيا لنتائج استراتيجيات اللاعب الأول.

▪ **الطرف الثاني** هو أيضاً نظريته متحفظة لدرجة التشاؤم، بسبب قلة المعلومات المتوافرة والمحيطه بظروف التنافس، لذلك يفكر دائماً بالخسارة، ويحاول أن يتجنبها، فالأساس الذي يعتمد عليه في مواجهة منافسة اللاعب الأول لتفادي أعظم الخسارة ما يأتي:

أ- يقوم أولاً بتحديد أعظم الخسائر (Max) التي تحققها كل استراتيجية من استراتيجياته.

ب- يختار أقل خسارة (Min) من حيث القيمة من بين الخسائر العظمى.

ج- يحدد الاستراتيجية التي تحقق القيمة الدنيا والخسائر العظمى، ليعتمدها في مواجهة الطرف المنافس (الأول)، ويطلق على قاعدة العمل هذه (Minimax أفضل أسوأ النتائج)، التي يقلل بها خسائره إلى أدنى ما يمكن، معتقداً أنه حقق أفضل النتائج الممكنة بالنسبة له.

يتم الوصول إلى الحل الأمثل، عند الحالة التي يقتنع فيها كل من اللاعبين أنه ليس هناك مصلحة أو فائدة من تغيير الاستراتيجية، وهذه الحالة يصل إليها كل من اللاعبين عندما يكون ربح أحد الطرفين على حساب خسارة الآخر، أي أن المجموع النهائي للمباراة يساوي صفراً، عندها يطلق على المباراة أنها وصلت حالة الاستقرار والتوازن.

والاستراتيجيات التي حققت حالة الاستقرار للمباراة تدعى بنقاط الارتكاز للمباراة، وهي عبارة عن استراتيجية (استراتيجيات)، وغالباً ما تكون هذه الاستراتيجيات مطلقة، أي عبارة عن استراتيجية واحدة صريحة، وقليلاً ما تكون استراتيجيات مختلطة (علوية، 2001: 87).

2- المباراة ذات المجموع اللاصفري

هي المباراة التي لا تتوافر فيها إمكانية الحصول على التوازن بين قيمتي (Maximin). (Minimax)، ويطلق عليها المباراة ذات المجموع اللاصفري، لأن ما يكسبه اللاعب الأول لا يساوي ما يخسره اللاعب الثاني، وعليه لا تكون النتيجة مثلى، لأنه في استطاعة أي من اللاعبين أن يحسن من عائده باختيار استراتيجية مختلفة، وفي هذه الحالة تكون المباراة غير مستقرة.

الحل الأمثل للمباراة ذات المجموع اللاصقري

إن المباراة التي لا يتحقق فيها التوازن قيمتي (Maximin, Minimax) لا يمكن تحديد قيمة مثلى للمباراة مباشرة على الرغم من ذلك لا يزال اللاعب الأول يعتمد على معيار (Maximin)، ويعتمد اللاعب الثاني على معيار (Minimax)، إلا إن الفرق الوحيد هو أن اللاعب الأول يختار التوزيع الأمثل الاحتمال X_i ، بحيث تعظم أدنى عائد متوقع لاستراتيجياته، وكذلك الحال بالنسبة للاعب الثاني، حيث يختار التوزيع Y_j ، وعليه تكون مصفوفة الدفع عبارة عن قيم متوقعة -ليست مطلقة كما في السابق- لنتائج تطبيق الاستراتيجيات المختلفة مرجحة باحتمال (X_i, Y_j) لكلا اللاعبين (عليوة، 2002: 90).

أسلوب بناء السيناريوهات

تمهيد

استخدم مصطلح السيناريو في مجال واسع من الاختصاصات، بدءاً من الفن المسرحي والسينمائي، مروراً بالفن التجريدي، وصولاً إلى علوم الهندسة، ليتجسد بصورة واضحة في علوم تخطيط المدن، وأصل هذا المصطلح إيطالي مشتق من كلمة (سينا - Scena) بمعنى النظر، وشاع استخدامها في أوروبا في مجال الأعمال الفنية في القرن التاسع عشر، وانتقلت بعدئذ إلى باقي دول العالم، واستمر تداولها حتى ظهور علوم المستقبل في النصف الثاني من القرن العشرين في أوروبا، ولم يجد المستقبلون لفظاً يعبر عن أفكارهم وآمالهم في مجال الدراسة والتخطيط أفضل من كلمة (سيناريو - Scenario)، أما في علوم التخطيط العامة فقد استخدم السيناريو لتحقيق فهم أفضل للمستقبل لأكثر من نصف قرن، وقدم الباحث الإسباني (لويس دي مولينا - Luis de Molina) في القرن السادس عشر مفهوم الوحدات المشروطة (Conditional future contingents) كتفسير للمعرفة المسبقة، وبعدها في فرنسا وفي الستينيات قدم (جاست برغية - Gaston Berger) في بحثه الاحتمالات المستقبلية بعنوان: (Phénoménologies du Temps et Prospectives) بتضمين الماضي والحاضر مع الرؤية المستقبلية لصنع خيارات عقود آجلة بديلة (جبري، 2013: 15).

أولاً: مفهوم السيناريو

يتوجب على المنظمة للبقاء والنمو في عصر التغيير المستمر أن تقوم بتحديد الفرص القادمة والتهديدات المحتملة بشكل مبكر ومناسب، وتخطبها في تخطيطها الاستراتيجي، وقد أصبح تخطيط السيناريو ذا شعبية أو شيوع في حقبة سبعينيات القرن العشرين، كأداة لمساعدة المنظمات في هذه العملية، وذلك بوساطة ترشيح الاحتمالات أو تصنيفاتها، التي لا تعد ولا تحصى للحالة المستقبلية، فهو مجموعة محدودة من الرؤى المتناسكة والمنطقية والمترابطة، إن هذه المجموعة المحدودة من السيناريوهات بالإمكان أن تؤثر عندها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (Fink et, 2005, p360).

يشير أحد الباحثين لسيناريو على أنه تقنية مستقبلية تستعمل في التحليل والتخطيط الاستراتيجي المتوسط إلى طويل الأمد، وتستعمل لتطوير استراتيجيات وسياسات قوية ومرنة ومتجددة أي مبدعة، إن السيناريوهات قصص أو روايات بالمستقبل، تصف كيف سيبدو العالم مثلاً عام 2050 وهي تكشف كيف يمكن للعالم أن يتغير إذا تم تقوية أو إنهاء أو ظهور أحداث متنوعة، وعادة سيناريوهات بين (2 و5) لتمثل أوضاع مختلفة بالمستقبل مرتبطة مع توجهات واحداث مختلفة، وبعدها تستعمل هذه السيناريوهات لمراجعة أو اختيار مدى من الخطط وخيارات السياسة (Note, 2009, 5).

ويرى آخر أن تخطيط السيناريو الاستراتيجي هو آلة تساعد متخذي القرار من خلال توفير إطار للتخطيط والبرمجة، وتخفيض مستوى عدم التأكد، ورفع مستوى المعرفة فيما يتعلق بنتائج الإجراءات التي اتخذت، أو التي سوف يتم اتخاذها، في الوقت الحاضر (Ratcliffe, 2000, p4).

ويتفق كل من (Torrieri & Nijkamp) بأن تخطيط السيناريو الاستراتيجي هو عملية من افتراضات عديدة معقولة، ويتصور العديد من البيئات البديلة في المستقبل التي قد تكون أدت دوراً في اتخاذ قرارات حول المستقبل لتغيير التفكير الحالي، وتحسين عملية صنع القرار، وتحفيز الأفراد وتعليم المنظمة وتحسين الأداء (Torrieri & Nijkamp, 2002, 9) واستلهاماً للمضامين الفكرية السابقة الذكر. (غريب، 2012: 5)

وهناك تعريف آخر للسيناريوهات أن تخطيط السيناريو الاستراتيجي هو (أداة تخطيط استراتيجية توظفها المنظمات المختلفة، لتطوير وصياغة الاستراتيجيات والخطط طويلة الأمد، التي تكسبها مرونة استراتيجية للتعامل مع المتغيرات غير المؤكدة مستقبلاً).

ويرى الباحث من ضوء ما سبق يمكن القول إن السيناريو هو معتمد على التنبؤ بالمستقبل لظاهرة معينة، أو التعرف على تاريخ الظاهرة، والكشف عن طبيعة التأثيرات المتبادلة لهذا التاريخ، ومجموعة القوى التي شكلته، التي يحتمل أن يؤدي إلى حدوثها في المستقبل.

ثانياً: خطوات بناء وتطوير السيناريوهات

إن السيناريوهات مجموعة من المستقبلات المعقولة منطقياً، ولكنها مختلفة من حيث البنية، وأنه يصبح من الصعب وبشكل أكبر إذا كان هناك مجالاً مستمراً من الاحتمالات أو الإمكانيات، أو إذا كان هناك غموض تام فيما يتعلق بالمستقبل، الذي سيكون عليه الحال إذا كانت المنظمة تنتظر إلى المستقبل البعيد جداً، وعلى المدى المتوسط، فإن الغموض التام غير مرجح بالمرّة، وفي أي حدث فإن مثل هكذا غموض يمكن إزالته بوساطة العمل الإحصائي لبناء السيناريو، وحتى المجال المستمر يمكن تقليله إلى عدد محدود أو متناهي من الاحتمالات مع وجود احتمالات للبعض أكثر من الأخرى، وقد تطرق عدد كبير من الكتاب والباحثين إلى نماذج كثيرة من خطوات إعداد السيناريوهات، ولدى اطلاع الباحث على هذه النماذج تبين أن من أهم هذه النماذج وأقربها إلى المضمون الفكري للدراسة، وهو نموذج ذكره الدكتور الحدراوي، حيث ذكر أربع خطوات لبناء السيناريوهات، فقد أكد على وصف الصور المستقبلية المحتملة لحقل ما يجب على المخططين العمل من خلال المراحل الأربعة الآتية:

المرحلة الأولى - تحديد البحث عن العوامل الرئيسية

إن كل حقل سيناريو يتألف من عدد كبير من العوامل المؤثرة، ولتجنب التركيز على غير المرغوب فيه، يتم بناء حقل السيناريو بشكل منتظم على شكل كرات مختلفة ، توصف كل كرة بوساطة عوامل تأثير بعينها، وباستعمال العدد الكامل من العوامل المحدودة خلال عملية تكوين السيناريو، سوف يقود ذلك إلى سيناريوهات معقدة جداً ومشتتة، ويتم فقط اختيار العوامل التي إما أن تكون خصائصية أو تشخيصية لتطوير السيناريو عامة، أو التي لها تأثير قوي على مركز حقل السيناريو وهي ما تسمى بالعوامل الرئيسية، ويمكن استخراجها بتحليل التأثير، وبناء على تقييم الاتصالات البينية فإن السلوك المنظم لكل العوامل يتم تصوره، لتحديد الأنظمة الفرعية والعوامل المسيطرة أو الحاكمة، وحلقات التغذية العكسية الحرجة.

المرحلة الثانية - التنبؤ بالتصورات أو النظرة المستقبلية للتصورات البديلة

إن هذه المرحلة هي قلب عملية تكوين أو تطوير السيناريو، حيث سنلقي نظرة على المستقبل، ثم يقوم فريق السيناريو بتحديد أفق مستقبلي، وهو الوقت المستقبلي الذي يجب أن يتم وصفه من خلال السيناريوهات، وبعد ذلك يقوم الفريق بتحديد التطورات المحتملة لكل العوامل الرئيسية التي تعرف (بالتصورات المستقبلية)، إن الهدف ليس فقط إيجاد تصور واحد ذي أرجحية أكبر، ولكن أيضاً إيجاد الصور البديلة والمحتملة التي بالإمكان استخدامها لتمكين السيناريوهات من وصف "نافذة الفرصة" بشكل تام، وعادة يتم وصف ثلاثة أو أربعة تصورات لكل عامل، لتجنب التفكير الأسود والأبيض ذي البعد الواحد.

المرحلة الثالثة - حسابات السيناريوهات وتشكيلاتها

كل سيناريو يجب أن يمثل حالة مستقبلية محتملة ومتطابقة أو ملائمة داخلياً، وأن مجموعة السيناريوهات يجب أن تمثل نافذة الفرصة بشكل تام لكل التصورات المحتملة للمستقبل، ولعمل صور مستقبلية مطابقة فإن تطابق كل أزواج التصورات يتم تقييمه، وكل المجموعات الممكنة يتم تفحصها ما يسمى (حزمة التصورات)، وبالإمكان استخدام برمجيات السيناريو للمساعدة في هذه العملية، ولإيجاد مجموعة السيناريوهات المناسبة يتم تجميع حزم التصورات ذات المطابقة الأعلى في تحليل جماعي، ويتم التحديد المسبق لعدد السيناريوهات، وبشكل أكثر تنوعاً يقوم أعضاء الفريق بالتفكير بالمستقبل لإنتاج سيناريوهات أكثر، إن التصورات التي تبدو في معظم حزم التصورات لسيناريو معين تسمى عناصر السيناريو. (غريب، 2012: 12)

المرحلة الرابعة - تحليل السيناريوهات وتفعيلها وتفسيرها

فضلاً عن وصف السيناريو يمكن أن يتم تحليل كل سيناريو بالتفصيل: ما هي مسوقات السيناريو (برامج التشغيل؟)، ما مدى قوة السيناريو؟ وما هي النتائج المحتملة؟ ومن هم الراحون والخاسرون في السيناريو؟ وما الذي يحدث إذا تم إدخال العوامل المدمرة؟ وما هي السيناريوهات الفرعية المحتملة؟ ومجموعة ثانية من الأسئلة تتعلق بعواقب السيناريو، وبالإمكان طرحها أيضاً: ما هي الفرص والمخاطر بالنسبة لنا كنتيجة للسيناريو؟ ما الذي يتوجب علينا عمله عندما يصبح السيناريو حقيقة واقعة؟ وعلى أي حال حتى لو تم وصف كل السيناريوهات وتحليلها بالتفصيل، حيث يكافح الكثير من المديرين التنفيذيين لمراجعة (نافذة الفرص) الخاصة بهم، وباستعمالها المقياس متعدد الأبعاد يمكن تصور أو إسقاط حزم المدخلات في السيناريوهات، والتي بعدها يتم تصورها فيما يسمى (خرائط السيناريو) ومثل هكذا خرائط يمكن استعمالها لترجمة مجموعة السيناريوهات، ودائماً ما يتم تحديد الحالة الجارية على الخريطة حتى يكون بالإمكان رؤية مسارات التطورات البديلة كأسهم من الحالة الجارية للسيناريوهات الأخرى. (الحدوري، 2010، 268).

ويمكن ذكر مجموعة أخرى من خطوات كتابة السيناريوهات الأمنية، يمكن ذكرها على النحو الآتي:

- 1- تحليل الحوادث السابقة من حيث تصرفات المجرمين عند ارتكاب الحوادث.
- 2- دراسة التكتيكات والأسلحة والأهداف والأمور الفنية الملحقة، التي تتعلق بالحوادث الإجرامية المستقبلية.
- 3- دراسة خصوصية المكان، وهل من المحتمل التعرض لحدث أمني أم لا، أو حادثة عارضة ذات أثر كبير، ويتم تحديد ذلك مع المسؤول عن الأمن في هذه المنطقة.
- 4- تنفيذ السيناريو لإتاحة الفرصة لتقييم الأداء في ظل ظروف واقعية قدر الإمكان.
- 5- تطوير السيناريو في ضوء التجارب التطبيقية لأداء الافراد وأفعالهم، ونتائج البحث والتحليل والدراسة للحدث ذاته.
- 6- إعادة صياغة السيناريو في ضوء الأفكار، وإمكانيات الأفراد المشاركين في تنفيذه، خاصة من يمثلون أدوار المجرمين وخلفياتهم، والأساليب التي يستخدمونها.
- 7- مدخلات إضافية لا يلم بها المجرمون، ولكن في ضوءها يقوم مدير إدارة الفريق بتصميم السيناريو بتطويره في ظل ظروف عدم التأكد، ولانفعال المصاحب لتنفيذ الأدوار الواقعية (درويش، 2001، 7).

ثالثاً: عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي

لم يجد الباحث إطاراً ذا مفهوم ينظم عوامل نجاح محددة لتخطيط السيناريو الاستراتيجي، إلا إن مراجعة الباحث للأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، التي بدورها ركزت على مجموعة من العوامل الأساسية في نجاح عملية بناء السيناريوهات، وعدها بعض الباحثين شروطاً لبناء السيناريوهات، وقسمها بعضهم الآخر إلى عوامل رئيسة وأخرى ثانوية، ولوحظ أن هذه العوامل تقترب من عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالقدرات الاستراتيجية، وفي إشارة إلى دور الرؤية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية في بناء السيناريوهات، إن هناك عنصرين لنجاح السيناريو، ويتألفان من:

- الرغبة في تطبيق السيناريو: حيث يلائم سيناريو معين رؤية خاصة بالذي يمكن أن يتحقق، أو الذي يمكن تحقيقه، أو ما يطمح إلى تحقيقه من المنظمة الراعية، أو المجتمع الأوسع الذي تمثله هذه الرؤية.
- قدرة السيناريو على التطوير: والمقصود بها هو قابلية السيناريو للتعديل على حسب المتغيرات المتتالية للحالة، حيث يتم تكوينه بمساعدة وتقويم عينة من الخبراء في المنطقة أو المجال، ويتم اختيارهم ليمثلوا مجالاً واسعاً من المصالح.

فعندما يتم التفكير بمدى زمني ضيق، فإن عدد الخيارات المتاحة ضمن هذا المدى الزمني ستكون قليلة، وعدد الإمكانيات المستقبلية ستكون محدودة، وعلى العكس من ذلك عندما يتم التفكير بمدى زمني يمتد لأكثر من سنة، فإن عدد الخيارات سيكون أكبر، وستظهر بعض الإمكانيات المستقبلية أكثر احتمالاً من غيرها. (الحدوري، 2010، 272).

رابعاً: مواصفات السيناريوهات الجيدة:

- أن يتصف السيناريو بالاتساق الداخلي، أي بالتناسق بين مكوناته، ويعني ذلك البعد عن أي تناقضات بين مكونات السيناريو.
- أن يكون إعداد السيناريوهات محدوداً، بحيث تتضح الاختلافات والتمايز فيما بينها، فعند تضمين الدراسة المستقبلية لأكثر من أربعة سيناريوهات، قد يؤدي إلى قدر من الإرباك والالتباس في عمليات التحليل وعرض النتائج، كما أن تضمين الدراسة المستقبلية لسيناريو واحد يضمن فكرة المستقبلات البديلة نفسها، التي مثلت أسس الدراسات المستقبلية.
- أن يكون السيناريو له فائدة في التخطيط المستقبلي، بما يعين على تحقيق أهداف مستقبلية معينة.
- 4- أن يكون السيناريو واضح الأهداف، كي يستفيد منه المسؤولون في المجالات المختلفة.

خامسا: أهمية أسلوب السيناريو

- السيناريوهات تتيح للمجتمع أن يعرض نفسه، وأن يتعمق في فهم تاريخه، وأن يستخلص منه الدروس والعبر من مجمل حركته، وأن يتعرف على القوى والعوامل التي أثرت فيه، سواء كانت قوى وعوامل داخلية، أو قوى وعوامل خارجية مفروضة عليه، وعليه أن يتعايش معها.
- تمكن السيناريوهات المجتمع من تحدي ملامح المستقبل، ومن خلال ذلك في حالة تغير المعطيات سواء كانت موضوعية أو افتراضية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.
- تقوم السيناريوهات عمل توجيهي أو إرشادي، فهي ترشد رجل السياسة أو الاقتصادي أو الاجتماعي المسؤول عن اتخاذ القرار إلى ما هو ممكن وما هو محتمل، كما ترشده إلى نوع التغيير الذي يمكن إحداثه، وهل هو تغيير جذري أو تطوري.
- يمكن اعتبار السيناريوهات أدوات علمية تساعد على استقرار الواقع المجتمعي، والتعرف على التغيرات الجوهرية التي يتعرض لها المجتمع في حركته، واستكشاف الاحتمالات المنتظرة والممكنة في مسارات مستقبلية، مع حساب ما ينطوي عليه كل مسار من منافع وتكاليف، بما يساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره المناسب (الدويك، 2013: 203).

سادسا: أنواع السيناريوهات

توجد السيناريوهات بأشكال مختلفة ذات استخدامات متنوعة، منها:

- سيناريوهات استطلاعية: وتعد نقطة البدء في هذه السيناريوهات الواقع والقائم والقوى المؤثرة فيه أو التي أدت إليه، وعلى هذا النحو يكتب السيناريو الاستطلاعي الذي يحدد ملامح صورة المستقبل.
- سيناريوهات معيارية: وتعد نقطة البدء في هذه السيناريوهات هو وضع مجموعة من الأهداف التي يستهدف تحقيقها في المستقبل، وعلى هذا النحو يكتب السيناريو المعياري لوصف مستقبل مرغوب فيه، للمساعدة على صنعه أو تحقيقه.

ويوجد تصنيف آخر للسيناريوهات على النحو الآتي:

- السيناريو الاتجاهي: ويتعلق باستمرار الوضع الراهن، وما به من تفاؤل أو تشاؤم مع العجز عن التغيير.
- السيناريو الإصلاحي: ويتعلق بإدخال بعض الإصلاحات، بقصد الوصول بالاتجاهات الحالية نحو انسجام أكثر من أجل إنجاز حد أدنى من الأهداف التفاضلية.
- السيناريو التحويلي: ويتعلق بإحداث تحولات جذرية عميقة في المجتمع، بناءً على خبرة الماضي وتجربة الحاضر (الدويك، 2013، 204).

سابعاً: تنفيذ سيناريوهات إدارة الازمات من خلال المحاكاة الالكترونية

يعرف أسلوب المحاكاة بأنه عبارة عن التقليد المحكم، الذي يطابق ويمثل الأصل تماماً، بحيث يتم التعايش مع ظروف وملايسات واحتمالات الواقع الفعلي للمواقف، والأحداث بصورة تزيد من القدرة على التعامل مع مثل هذه المواقف في الحياة العملية، كما يعرف المحاكى (Simulator) بأنه عبارة عمل جهاز كمبيوتر لتنفيذ أغراض محددة (Special Purpose) بصورة مكثفة، ومع تقدم الكمبيوتر الشخصي، أصبح استخدام أسلوب المحاكاة أمراً أكثر سهولة، حيث يساعد الكمبيوتر على التعلم الذاتي من خلال التفاعل (Interaction Instruction)، لتعلم التشغيل والقيام بالخطوات المختلفة والعمليات من خلال برامج المحاكاة.

وعليه يساهم أسلوب المحاكاة في العلم عن طريق أداء العمل، واكتساب المهارات وتراكم الخبرات من خلال التجار العملية، مما يمكن من دمج أكثر من مهارة مع بعضهم بعضاً، أو تطوير بعض المهارات لتحسين الأداء، طبقاً لمتطلبات العمل، حيث يسمح المحاكى بإيقاف عملية المحاكاة، لإعطاء الفرصة والوقت الكافي للتفكير في كيفية معالجة الأحداث، حيث إنه في الواقع العملي ليس هناك فرصة للقيام بذلك، وبالتالي تسمح المحاكاة بتعلم كيفية وقوع الأحداث، والإلمام بما يصاحبها من ظروف، ودراسة تلك الظروف، كما وتسمح عملية المحاكاة الالكترونية لقائد فريق الأزمة أن يراقب أداء أعضاء الفريق، وبالتالي يمكنه من معرفة قدراته، ومستوى أدائه، وعندما يواجه أحد أعضاء الفريق أمراً صعباً، ويظهر من خلال أدائه أنه يحتاج إلى إضافة من حيث المعلومات أو المهارات، حتى يمكنه من مواجهته، فهنا يمكن للقائد أن يتدخل ويوقف عملية المحاكاة، وهنا تعطى عملية المحاكاة الفرصة لإدخال تجارب الخبراء في السيناريوهات محل التنفيذ في صورة تسمح بالتسجيل على شرائط فيديو، وبالتالي لا يلزم وجود كل الخبراء في أثناء التنفيذ في وقت واحد، وهو ما يقلل من تكلفة عملية تطوير السيناريوهات، ويزيد من فاعليتها وكفاءتها (درويش، 2001: 80).

مما سبق نلاحظ أهمية تطبيق أسلوب وضع السيناريوهات في مجال إدارة الأزمات بصفة عامة، والأزمات الأمنية بصفة خاصة، حيث إن ذلك يعمل على توفير المعلومات والتجارب المفيدة لفريق إدارة الأزمات، لما قد يحدث في الواقع العملي، وتصور ما قد يترتب عليه من نتائج أقرب للواقعية، مما يتيح الفرصة لتوزيع الأدوار والعمل في صورة فريق متكامل العناصر وموحد القيادة، لتظهر نقاط قوته وضعفه، مما يعطي الفرصة للعمل في زيادة عناصر قوته، وتلافي نقاط الضعف.

أسلوب نظم دعم القرار

تمهيد

أدى التطور الهائل في تكنولوجيا الحاسبات الشخصية إلى توافر العديد من النظم والأدوات والوسائل التي تستهدف دعم المدير عند قيامه باتخاذ القرارات المختلفة، فقد أصبح متخذ القرار بحاجة إلى نظام يلبي احتياجاته العاجلة من المعلومات، ويمكنه من التفاعل مع الحاسب، سواء بإدخال متغيرات جديدة أو إجراء تغييرات في الافتراضات المتعلقة بالمشكلة أو النموذج، وإعداد العديد من السيناريوهات التي تمكن متخذ القرار من استعراض مختلف الحلول المقترحة للمشكلة، واختيار الحل الأفضل، وإعداد تقارير خاصة دون الاعتماد على الآخرين، سواء من محلل أو أخصائي المعلومات، كما أدت النظم الخبيرة التي تعد من أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الذي يتصف بعملية نقل العمليات المنطقية للعقل البشري، وتقديمها من خلال الآلة، ليتم الاستفادة منها باعتبار هذا النظام أقل تكلفة في بعض الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، هذا وقد تم تصميم النظم الخبيرة على العديد من الخصائص التي يتصف بها الذكاء الاصطناعي، وتستهدف هذه الجزئية من الدراسة إلقاء الضوء على نظم دعم القرار والنظم الخبيرة ومساهمتها في عملية اتخاذ القرارات.

أولاً: مفهوم نظم دعم القرار

يتمثل المفهوم الرئيس لنظم دعم القرار في تقديم نظام يسمح بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي ومتخذ القرار، دون الحاجة إلى وساطة خبراء المعلومات في أثناء عملية الاستخدام، حيث تختص نظم دعم القرار بدعم متخذي القرار عن طريق توفير البيانات والنماذج اللازمة لحل المشكلات غير المهيكلة وشبه المهيكلة، ونتيجة لتنوع المشكلات والتنوع في طبيعة المعلومات وشكلها التي يحتاجها الإداريون، استدعى هذا الأمر إنشاء نظم معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة على المستويات الإدارية كافة، وفي مختلف المجالات الوظيفية، خاصة أن اتخاذ قرار سليم أصبح أحد التحديات التي تواجه مديري اليوم، نظراً للتقلبات الهائلة في المجالات الإدارية في ظل الاتجاه نحو عولمة الأجهزة الإدارية، وتعقد المتغيرات التي تواجهها، ويمكن توضيح مفهوم نظم دعم القرار من خلال تجزئته إلى العناصر الأساسية: النظم، الدعم، القرار.

النظم: وهو عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة ببعضها ومع البيئة المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام.

الدعم: هو الدعم أو المساندة الذي تقدمه هذه النظم لصانع القرار، أو لفريق صنع القرار، ويبدو واضحاً أن نوع الدعم المقدم وطبيعته يبقى محدوداً في إطار الإسناد العلمي والتقني والمعلوماتي لصانع القرار، بدلاً من مصادرة دور صانع القرار، أو بكلمات أخرى بدلاً من صنع القرار بذاته.

القرار: هو البديل الأمثل أو الأفضل الذي يمثل حلاً للمشكلة موضوع الاهتمام، بمعنى أن المساندة التقنية والعلمية والمعلوماتية للنظام هي بهدف اتخاذ القرار الإداري المناسب للمنظمة تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد حصراً (الشوبكي، 2010: 22).

تعريف نظم دعم القرار، بعد تحليل عناصر مفهوم نظم دعم القرار يمكن عرض تعريفات عدد من الكتاب لنظم دعم القرار، حيث ذكرها ياسين أنها نظم تفاعلية محوسبة تزود المستفيد النهائي بأدوات مفيدة لتحليل البيانات، باستخدام النماذج وقواعد البيانات، وتقديم الحلول الممكنة للمشكلات المعروضة (ياسين، 2006: 65).

وعرفها آخر بأنها أحد أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسوب، حيث تقوم هذه النظم بتسهيل عملية التفاعل بين العنصر البشري، وتكنولوجيا المعلومات، لإنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين (سلطان، 2007: 52).

وعرفها باحث بأنها أحد أنواع النظم التي تقوم بدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل الجهاز الإداري، حيث تعد عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية (حيدر، 2002: 60).

من وجهة نظر الباحث فإن تعريف نظم دعم القرار هو نظام يعتمد بالشكل الرئيسي على الحاسوب بدعمه لتحليل البيانات، وتقديم نماذج خاصة وأدوات معالجة البيانات، التي تساعد متخذ القرار في اتخاذ قراراته في ظل ظروف لا يعرف فيها القرار الواجب اتخاذه.

ثانياً: أهداف نظم دعم القرار

إن نظم دعم القرار لها فوائد كثيرة نذكر منها: القدرة على دعم حلول المشكلات المتعددة، والقيام بردود فعل سريعة للمواقف غير المتوقعة التي تنتج عن تغير في الظروف، وتدعم عملية اتخاذ القرارات وتسهل إنجازها، وتحسن السيطرة الإدارية، وتقلل تكلفة اتخاذ القرارات، وتحسن فاعلية الإدارة عن طريق اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة (السالمي، 2003: 56).

وقد صممت نظم دعم القرار لحل المشكلات في جزأها: شبه الهيكلية، وغير المهيكلة، على أن تساعد المديرين في فصل أماكن المشكلة وأجزائها، ليتمكنوا من استخدام خبراتهم وحكمهم في حلها من

خلال مكوناتها الأساسية، وهي: نظم إدارة البيانات، والنماذج والمعرفة، ومواجهة المستخدمين (العمري والسامرائي، 2008: 83).

ويمكن إجمال أهداف نظم دعم القرار من وجهة نظر الباحث بما يأتي:

- مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات لحل المشكلات شبه المهيكلة.
- دعم قرارات المديرين بدلاً من تغييرها.
- تحسين فاعلية اتخاذ القرارات، وليس كفاءتها فقط.

ثالثاً: مبادئ نظم دعم القرار:

- هيكلية المشكلة: من الصعب إيجاد مشكلة مهيكلة أو غير مهيكلة بشكل كامل، بل إن أغلب هذه المشكلات هي مشكلات شبه مهيكلة، وهذا يعني أن نظم دعم القرارات تشير إلى هذه المنطقة، حيث يوجد معظم المشكلات.
- دعم القرار: ليس المقصود بنظم دعم القرار هو الاستغناء عن المدير ولكن يكون المدير مسؤولاً عن الأجزاء غير المهيكلة، بحيث يعمل المدير والحاسوب جنباً إلى جنب كفريق لإيجاد الحلول للمشكلات التي تقع ضمن المشكلات غير المهيكلة.
- فاعلية القرار: لا تهدف نظم دعم القرارات إلى كفاءة اتخاذ القرارات فقط، ولكن الفائدة الحقيقية هي اتخاذ القرارات الجيدة. (الشوبكي، 2010: 28)

رابعاً: إمكانيات نظم دعم القرار:

تتميز نظم دعم القرار عن غيرها من أنواع نظم المعلومات بإمكانيات تحليل عالية، حيث يتم تصميم هذه النظم بحيث تتضمن داخلها العديد من نماذج تحليل البيانات، وتعتمد نظم دعم القرار على استخدام برامج تتصف بالسهولة، لتشجيع الاستخدام المباشر للنظام، ويتصف استخدام تلك النظم بأنه تفاعلي، أي إنه يقوم على مبادرة المستخدم بطرح التساؤلات أو تغيير افتراضات التحليل، أو إدخال بيانات جديدة إليه، فقد استخدمت العديد من نظم دعم القرار إبداعات أصيلة في التفاعل الفعال في استخدام البيانات المجدولة وقواعد البيانات وغيرها من الأدوات، كما أنها من جانب آخر احتوت على تطبيقات اتخاذ القرارات التي تتسجم مع الموقف أو الحالة بدرجة عالية، بالإضافة إلى استخدامها نماذج الأمثلة في معالجة أوضاع الأعمال، ومن هنا أصبحت نظم دعم القرار تلعب دوراً واسعاً في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية، من خلال تحديدها للإجراءات والأشكال المختلفة، لكن يبقى الأمل معقوداً على كيف ومتى يتم استخدام قابليتها بكفاءة، فهناك العديد من الإمكانيات التي تتمتع بها نظم دعم القرار، وسنوجز بعضاً منها كما ذكرها الشوبكي، وهي على النحو الآتي:

- تدعم القرارات التي تحدث لمرة واحدة، ولا تتكرر إلا في حالة نادرة.
- تسخر الوسائل التحليلية والنمذجية، وقواعد البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار.
- المساعدة في عملية تخطيط السيناريوهات من خلال الاستقادة من إمكانيات الإجابة عن تساؤلات: ماذا لو (What – If).
- التأكيد بشكل كبير على العرض البياني، وعادة ما يكون هذا العرض بالألوان.
- التأكيد على بناء التقارير التي تخدم متخذ القرار، من حيث طريقة عرضها، وأيضاً من حيث الوقت الزمني الذي يناسب متخذ القرار، مثل: تقارير عند الطلب (الشوبكي، 2010، 28).

خامساً: خصائص نظم دعم القرار

- تختص نظم دعم القرار بدعم متخذي القرارات عن طريق توفير البيانات والنماذج اللازمة لحل المشكلات غير المهيكلة وشبه المهيكلة، وفي ضوء ما سبق يمكن بيان بعض الملامح الأساسية التي تميز نظم دعم القرار عن غيرها من نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي، وذلك على النحو الآتي:
- التركيز على القرارات شبه أو غير المهيكلة، التي تتخذ في المستويات الإدارية العليا.
 - التركيز على خاصية التفاعل، والمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات متخذ القرار، والاستجابة السريعة لاحتياجاته.
 - إمكانية بدء التشغيل والتحكم في العمليات، بواسطة المستخدم النهائي.
 - دعم عمليات كل من اتخاذ القرارات الفردية، واتخاذ القرارات التنظيمية.
 - التركيز على جودة القرار وفاعليته (المغربي، 2002: 60).

خاتمة المبحث

إن التطور التقني الهائل الذي يشهده العالم اليوم وما يترتب عليه من إدخال للتقنيات الحديثة في عديد من المجالات، خاصة في مجال اتخاذ القرار الأمني، أو بالأحرى ما يمكن من تسخير الأساليب العلمية الحديثة في مجال اتخاذ القرار، الأمر الذي يسهم ويعزز من نجاح القرارات المتعلقة بالإدارة الأمنية للأزمات، وما تم توضيحه للمميزات المتعلقة ببعض الأساليب الحديثة لاتخاذ القرار، كل هذا يدفع القادة متخذي القرار إلى السعي لترسيخ وتطبيق هذه الأساليب أو بعض منها في عملية اتخاذ القرار، خصوصاً في فلسطين وقطاع غزة على وجه التخصيص، باعتبارها بيئة الدراسة والمجتمع المستهدف منها، وهذا لا ينفي ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأساليب التقليدية التي يعتمد عليها في عديد من المواقف التي سبق وذكرها الباحث في المطلب الأول من هذا المبحث

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات المحلية.

ثانياً- الدراسات العربية.

ثالثاً- الدراسات الأجنبية.

رابعاً- التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً- الدراسات الفلسطينية

1- دراسة (نصر، 2014) بعنوان "واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة".

أ- أهداف الدراسة

- التعرف على واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.
- الكشف عن العقبات التي تعترض تقدم واقع إدارة الأزمات وتطويره.
- بيان أثر اختلاف كل من (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في تطوير واقع إدارة الأزمات، الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

ب- نتائج الدراسة

- إن وزارة الداخلية والأمن الوطني لديها القدرة على إدارة الأزمات بنسبة جيدة، بلغت (69.97%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابة الباحثين حول واقع إدارة الأزمات: (التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، الهيكل الوظيف والوصف الوظيفي، القيادة واتخاذ القرارات) تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي-سنوات الخبرة).
- تقييم أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة).

ت- توصيات الدراسة

- إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية تتبع لوكيل الوزارة في قراراتها.
- فتح قنوات اتصال بشكل دائم مع دائرة المعلومات والتخطيط والعمليات المركزية، وإدارة الإمداد والتجهيز لتسهيل عملية إدارة الأزمة.
- زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية.

2- دراسة (أبو ركة، 2013) بعنوان "معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة من وجهة نظر كبار الضباط".

أ- أهداف الدراسة

- التعرف على أهم المشكلات والعوائق التي تواجه كبار الضباط في جهاز الشرطة الفلسطيني في قطاع غزة عند ممارسة وتطبيق مفهوم إدارة الأزمة في إدارتها المختلفة، وكيفية التعامل معها، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع مجتمع الدراسة.

ب- نتائج الدراسة

- أهم العوائق التي تقف في هذا المجال هي: (التدريب، الإمكانيات المادية والبشرية).
- وجود مقدرة على إدارة الأزمة من وجهة نظر كبار الضباط بنسبة 61.5%.
- وجود دلالة إحصائية في مجال عوائق إدارة الأزمات الآتية: (الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، الفئات العمرية، سنوات الخبرة، المحافظة).

ت- توصيات الدراسة

- العمل على إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة.
- الاهتمام في توفير إمكانيات مادية وبشرية.
- العمل على زيادة الاهتمام بوضع الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات في جهاز الشرطة.

3- دراسة (الأشقر، 2012) بعنوان "مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني".

أ- أهداف الدراسة

- التعرف على أهمية الاتصال وفاعلية دوره في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
- التعرف على أنواع، وأساليب، ووسائل الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، والتعرف على العوائق التي تقف دون الإتمام الكامل والفعال لعملية الاتصال خلال الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني.

ب- نتائج الدراسة

- أهم أنواع الاتصالات المستخدمة في الوزارة هي الاتصالات الرسمية.

-من أبرز الأنواع المستخدمة في الوزارة هي الاتصالات الشفهية، ومن أكثر الوسائل المستخدمة هي الهاتف المحمول.

-أهم العوائق الواقعة دون تفعيل الكامل لوسائل الاتصال هي المعوق المالي المخصص لشراء تقنيات اتصال حديثة.

ت-توصيات الدراسة

-ضرورة ربط الإدارات الرئيسية في الشق المدني من وزارة الداخلية بغرفة العمليات المركزية.

-إنشاء شبكة اتصال موحدة بين مختلف الإدارات بوزارة الداخلية.

-تشجيع الاتصال في الاتجاهات والمستويات التنظيمية كافة.

4- دراسة (الرضيع، 2011) بعنوان "مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة".

أ- أهداف الدراسة

-التعرف على مدى جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة، لمواجهة الأزمات والكوارث، وذلك بالكشف عن مدى توافر التخطيط المناسب.

-التعرف على مدى توافر المعلومات اللازمة، ومدى توفر البرامج التدريبية اللازمة.

-الكشف عن مدى توافر المعدات والتقنيات اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث.

ب- نتائج الدراسة

-حصلت جميع فقرات التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث على نسبة 70.44%.

-حصلت جميع فقرات أهمية توافر المعلومات لإدارة الأزمات والكوارث على نسبة 67.61%.

-حصلت جميع فقرات أهمية التدريب في إدارة الأزمات والكوارث على نسبة 68.27%.

ت- توصيات الدراسة

-ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات والكوارث، مع أهمية إنشاء غرفة عمليات مجهزة بما يلزمها، مع الاهتمام بالتخطيط والتدريب.

-زيادة الاهتمام بالتخطيط داخل جهاز الدفاع المدني، وتوفير قاعدة بيانات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة.

- ضرورة تأهيل كوادر بشرية قادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير البرامج التدريبية النظرية والعملية في جميع التخصصات.

ثانياً - الدراسات العربية

1- دراسة (العتيبي، 2014) بعنوان "مدى فاعلية إدارة الأزمات الأمنية في الحرس الوطني الكويتي".

أ- أهداف الدراسة

- التعرف على دور الحرس الوطني الكويتي في مرحلة الوقاية من الأزمات الأمنية.

- التعرف على استراتيجيات الحرس الوطني الكويتي في مواجهة الأزمات الأمنية.

ب- نتائج الدراسة

- جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة متوسطة فيما يتعلق بوجود تعاون مع المؤسسات الإقليمية والدولية، لتبادل المعلومات في مجال الأزمات قبل وقوعها.

- أبدى أفراد عينة الدراسة تحفظهم فيما يخص تطبيق آليات وتقنيات إدارة الأزمات الأمنية، وتطبيقاتها كالنظم الخبيرة والمحاكاة الحاسوبية.

- أبدى أفراد عينة الدراسة موافقتهم فيما يتعلق بالاستراتيجيات، التي يمكن اتباعها في مواجهة الأزمات الأمنية، أهمها: تبسيط الإجراءات الأمنية وتسهيلها، وإخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية.

ت- توصيات الدراسة

- ضرورة الاطلاع بشكل أكبر وأكثر على تجارب الدول الأخرى، وخبراتهم في مجال التعامل مع الأزمات الأمنية.

- ضرورة الربط الالكتروني الشامل، والتفاعل مع أجهزة الدولة ومؤسساتها كافة، التي لديها القدرة على مواجهة الأزمات الأمنية في الدولة.

- إنشاء مركز لإدارة الأزمات على مستوى مجلس التعاون الخليج.

2- دراسة (الزهراني، 2011) بعنوان "صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية: (الأساليب، المعوقات، أنماط المشاركة)".

أ- أهداف الدراسة

- التعرف على الأساليب الإدارية والكمية في صنع القرارات الأمنية، والتعرف على نمط المشاركة فيها.

- كشف العوائق الإدارية والتنظيمية والاجتماعية والذاتية، التي تحول دون مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات.

- الكشف عن مدى اختلاف رؤية أفراد عينة الدراسة، إزاء محاور الدراسة المختلفة، باختلاف خصائصهم الديمغرافية.

ب- نتائج الدراسة

- هناك قدر وحدود من المشاركة في صنع القرارات الأمنية، ولم يظهر أن هناك اهتماماً في عملية استخدام التقنيات الحديثة في عملية صنع القرارات.

- إن أهم العوائق التي تقف دون تفعيل للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الأمنية، هي عوائق: ذاتية واجتماعية وتنظيمية.

- إن أهم المقترحات التي تزيد من فرصة تفعيل المشاركة في صناعة القرار تتمثل في: تفعيل الوازع الديني، والعمل بروح الفريق، والعمل على تنمية الثقافة التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين، ثم تعزيز الاستقرار الوظيفي.

ت- توصيات الدراسة

- توجيه القيادات الأمنية لاستخدام التقنيات الحديثة داخل الأجهزة الأمنية أكثر مما هي عليه في الوقت الراهن في صنع القرارات الأمنية.

- التدريب المستمر على كيفية استخدام الحاسبات الآلية في صنع القرارات الأمنية واتخاذها، وتنمية مهارات مستخدميها لمواكبة التطور التكنولوجي في وقتنا الحاضر.

- العمل على إيجاد نظام فعال يتضمن الاستقرار الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية.

3- دراسة (الدعجاني، 2009) بعنوان "مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية"

أ- أهداف الدراسة

- في التعرف على مهارات التفاوض، ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية من وجهة نظر ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض.

ب- نتائج الدراسة

- أهمية المهارات التفاوضية الشخصية والمهنية المطلوب توافرها في رجل الأمن القائم بعملية التفاوض.

- عدد من المهارات التفاوضية في رجال الأمن ممن يكلفون بعمليات التفاوض.

- إن المهارات التفاوضية تسهم بدرجة كبيرة في نجاح التعامل مع الأزمات الأمنية.

- هناك عدد من العوائق التي تحول دون نجاح عملية التفاوض في أثناء الأزمات الأمنية.

ت- توصيات الدراسة

- إعطاء التفاوض الأمني أولوية كبرى على الحلول الأخرى، خصوصاً من قبل القيادات العليا في الأجهزة الأمنية.

- عقد ندوات للقادة الأمنيين للتعريف بأهمية التفاوض في الأزمة الأمنية والحدث الإرهابي.

- إعطاء الثقة اللازمة للضباط المفاوضين، وتفويض القيادات الأمنية العليا الصلاحيات إليهم.

4- دراسة (العمرى، 2005) بعنوان "العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في الشرطة دراسة تطبيقية على شرطة منطقتي الرياض والشرقية".

أ- أهداف الدراسة

- تعريف القرار الشرطي، وبيان عناصره، والمراحل اللازمة لإنجازه.

- بيان العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بجميع جوانبها.

- بيان الأساليب المتبعة لاتخاذ القرارات.

ب- نتائج الدراسة

- تعد العوامل التنظيمية في مقدمة العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الشرطي.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر والرتبة، والعمر وسنوات الخبرة، والرتبة وسنوات الخبرة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار.

ت- توصيات الدراسة

- ضرورة إنشاء إدارة مستقلة متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية، أسوة بالدول المتقدمة، على أن تشكل من جهات ذات علاقة.
- الاهتمام بوسائل الإعلام كأحد المتطلبات الرئيسة في إدارة الأزمات، وذلك بعدم المبالغة في نقل الأحداث وتسخير الإعلام في محاربة الإشاعات عند التعامل مع الأزمة.
- ضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير البرامج التدريبية النظرية والعملية، في مختلف التخصصات في إدارة الأزمة.
- 5- دراسة (كردم، 2005) بعنوان "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية".

أ- أهداف الدراسة

- معرفة مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن.
- تحديد العوائق التي تعترض عمل اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات.
- معرفة الأساليب التي تريد من تحسين أداء اللجان الأمنية الدائمة وتطويرها.

ب- نتائج الدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمحور مدى نهوض اللجان الأمنية الدائمة بالوظائف، والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.325)، على أن أهمها هو: تنفيذ ما يصدر لها من توجيهات من اللجنة العليا للأمن الداخلي، ومتابعة التدابير الأمنية للمنشآت المهمة بالمنطقة، وتدارس البدائل المتاحة لاتخاذ القرار لمواجهة الأعمال الإرهابية.

-أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمحور العوائق، التي تعترض عمل اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.164)، على أن أهم العوائق هي: مبالغة وسائل الإعلام في نقل الصورة للجمهور، وكذلك انتشار الإشاعات عند التعامل مع الأزمات، ووجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة.

-ظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمحور موقف مديري الإدارات المعنية من جدوى أعمال اللجان الأمنية الدائمة مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.236)، على أن أهمها: الاهتمام بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل، كما أنها تعد أداة فاعلة لدراسة الأوضاع الأمنية، وتحقيق التنسيق بين الأجهزة المعنية بإدارة الأزمة.

ت-توصيات الدراسة

- ضرورة إنشاء إدارة مستقلة متخصصة في إدارة الأزمات الأمنية.
- أهمية الاهتمام بوسائل الإعلام، كأحد المتطلبات الرئيسية في إدارة الأزمة.
- ضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير البرامج التدريبية.

6- دراسة (العتيبي، 2003) بعنوان "أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية".

أ- أهداف الدراسة

- تحديد مستويات التنظيم غير الرسمي في المنظمات الأمنية.
- تحديد مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية.
- تحديد تأثير التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية.

ب-نتائج الدراسة

- إن مستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض مرتفع.
- إن مستوى كل بعد من أبعاد التنظيم غير الرسمي التي تناولته الدراسة -وهي تحقيق التنظيم لأهدافه-، تأثيره في تبادل المعلومات إشباعه للاهتمامات الشخصية، والحاجة إلى الولاء والانتماء.

ت-توصيات الدراسة

- دعوة القيادات الأمنية إلى الاهتمام بالآراء والمقترحات التي يبديها الضباط، والسماح لهم بالتعبير بحرية عن أفكارهم، وإتاحة الفرص أمامهم للمشاركة في صنع القرارات الإدارية.
- عقد دورات تدريبية للضباط بالمنظمات الأمنية، للتعرف على الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على استخدام تلك الأساليب في اتخاذ القرارات الإدارية، وتأكيد مفهوم أن عملية اتخاذ القرارات عملية جماعية، وليست مجرد نشاط فردي.
- تشجيع التثقيف الذاتي في المجال الأمني من خلال برامج الإعلام الأمني، ومن خلال الدورات التدريبية، ومن خلال المكتبات العامة بالمنظمات الأمنية.
- العمل على توفير الشعور بالاستقرار الوظيفي، والثقة في الرؤساء، وإشباع الحاجات النفسية للتقدير والاحترام لدى العاملين، لتضييق الفجوة بين أهداف التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمات الأمنية.

7- دراسة (الشوعير، 2003) بعنوان "دور التقنيات الحديثة في عملية صنع القرار: دراسة ميدانية على إمارة منطقة الرياض".

أ- أهداف الدراسة

- التعرف على دور المفاهيم والأساليب والنظم والتقنيات الحديثة في عملية صنع القرار.
- تحديد حجم الفوائد التي يمكن أن تحددها الإدارة جراء نهج الأسلوب، واستخدامها في تحسين صناعة القرار وتطويرها.
- تحديد الإمكانيات الفنية والبشرية اللازمة لتطبيق التقنيات الحديثة في مجال صنع القرار.

ب- أهم نتائج الدراسة

- يعتمد صانعو القرارات في إمارة منطقة الرياض على الخطوات المنطقية للمنهج العلمي في عملية صنع القرار.
- يعتمد معظم صانعي القرار في إمارة منطقة الرياض غالباً على تجربتهم الشخصية في صنع قراراتهم.

-على الرغم من توافر عدد لا بأس به من التقنيات الحديثة، إلا إن هناك تقنيات حديثة أخرى لا تزال لم تعرف طريقها إلى إمارة منطقة الرياض، مثل: تقنية الاتصالات عبر الأقمار الصناعية، وكذلك نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرار غير متوفرة.

ت- توصيات الدراسة

-العمل على توفير الخبرات الفنية لإدارة الأجهزة، والعمل على تشغيلها، وتزويد العاملين، بالإدارات بالمهارات التي تمكنهم من التعامل مع التقنيات.

-زيادة نسبة الاعتماد على التقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال توفير المعلومات وتحليلها، وإتاحة البدائل المتعددة لاتخاذ القرار الإداري.

-أن تقوم الإدارة العليا على تنفيذ برامج ودورات تدريبية داخلية وخارجية للمعنيين بالتقنيات الحديثة، للاطلاع على ما توصلت إليه أنظمة التقنيات الحديثة في عملية صنع القرار.

8- دراسة (الهدلي، 2003) بعنوان "مهارات القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة"، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

أ- أهداف الدراسة

- تمييز الحالة الطارئة عن غيرها من الحالات الطارئة، واتخاذ القرارات المناسبة لها.
- التعرف على المهارات اللازمة للقائد الأمني، لاتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.
- التعرف على السمات الشخصية المطلوبة في القائد الأمني، للسيطرة على الموقف بشكل يمكنه من أداء مهامه بشكل أفضل.

ب- نتائج الدراسة

- بينت الدراسة أن المبحوثين يرون أن المهارات ضرورية للقائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة.
- أوضحت النتائج أن أهم المتطلبات لاتخاذ القرار في المواقف الطارئة، هو نجاح القائد في توزيع المهام والأدوار.

- بينت الدراسة أن معظم المبحوثين يرون أن الهدف من اتخاذ القرار يرجع إلى سرعة احتواء الأزمة في وقتها.

ت- توصيات الدراسة

- توجيه العناية الأكاديمية إلى الكليات الأمنية وكليات العلوم الإدارية بموضوع المهارات القيادية، لأنها من الموضوعات المهمة في عملية اتخاذ القرارات، سواء في الظروف العادية أو غير العادية (الأزمات).

- تدريب القادة العسكريين والإداريين على كيفية استغلال المهارات القيادية في توجيه سلوك الأفراد، بحيث يتجنبون الجوانب السلبية، ويعتمدون على الجوانب الإيجابية، لتحقيق الهدف.

- ضرورة إيجاد الكوادر القادرة على إدارة نظم المعلومات في قوات الطوارئ الخاصة، لتحقيق الفائدة القصوى من تحقيقه.

9- دراسة (الوهاب، 2002) بعنوان "دور القيادات الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات".

أ- أهداف الدراسة

- تحديد أهمية السمات الشخصية اللازمة لنجاح القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في إدارة الأزمات.

- تحديد أهمية المهارات القيادية اللازمة لنجاح القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة في إدارة الأزمات.

- تحديد أهمية التأهيل والتدريب اللازمة لنجاح القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة.

- التعرف على مستوى فاعلية القيادة الأمنية بقوات الأمن الخاصة.

ب- نتائج الدراسة

- أوضحت الدراسة أن السمات الشخصية، والمهارات القيادية، والتأهيل، والتدريب باعتبارها أهم محددات الدور القيادي، لها أهمية مرتفعة في نجاح القيادة الأمنية في إدارة الأزمة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المستويات القيادية في قوات الأمن الخاصة، لأهمية محددات الدور القيادي في مواجهة الأزمات.

-أوضحت الدراسة أن فاعلية إدارة الأزمة لدى قوات الأمن الخاصة مستواها مرتفع.

ت-توصيات الدراسة

-دعم روح التعاون وتعزيزه، وتحمل المسؤولية، ومرونة التفكير، وسرعة البديهة، والالتزام الانفعالي، وذلك بالتدريب المتواصل لصقل المواهب للقيادات الأمنية.

-تصميم برامج تدريبية لتنمية القدرة على تحفيز الأفراد، وتكوين فرق العمل، والقدرة على الإقناع، والشجاعة في اتخاذ القرارات لدى القيادات الأمنية المنوطة بإدارة الأزمات.

-بناء مراكز معلومات متكاملة، تستند إلى التقنية العلمية الحديثة لنظم المعلومات، وقادرة على توفير المعلومات الدقيقة بسرعة مناسبة، تمكن القيادة الأمنية من فهم كامل لجوانب الأزمة.

ثالثاً- الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Wing) (2009) بعنوان "اعتماد إدارة المعرفة في أوقات الأزمات".

Knowledge management adoption in times of crisis

أ- أهداف الدراسة

-تحسين الفهم للدور الذي تتبعه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات.

-أوضحت الدراسة أن الأزمات التي تهدد المنظمات ممكن تجنبها والحد منها، إذا حددت المعرفة الضرورية مسبقاً.

-مساعدة إدارة المعرفة في المؤسسة في تقليل الأضرار الناجمة من الأزمات، وقد تم جمع البيانات الثانوية من الوثائق التنظيمية، وبيانات الأرشيف.

ب- نتائج الدراسة

- أبرزت أهمية استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة، التي تمكن الشركة من الاستجابة لأزمات الأعمال بكفاءة فاعلية.

- إيضاح كيفية قياس قدرات الشركة لإدارة المعرفة المهمة لإنجاز إدارة الأزمات بالتعلم من الأزمات المسبقة، وهذا يساعد الشركة على كيفية إدارة الأزمات في المستقبل.

- إبراز احتياجات المنظمة المعرفية، وأهمية وجود استراتيجيات إدارة المعرفة، وتوجيه إدارة الأزمات في كل مرحلة من مراحل تطورها.

2- دراسة كل من (Baltown & Flin) (2009) بعنوان "إدارة الأزمات في المنظمات" (Crisis Management in Organization).

أ- أهداف الدراسة

- التعرف على مصادر العوائق التي تعيق مديري الأزمات من الاستجابة له، سواء كانت العوائق بيئية، مثل: ضغط الوقت، ودرجة الخطر، أو كانت العوائق تنظيمية، مثل: البيروقراطية.

- تأييد القرارات، والاتصال والمعلومات، بالإضافة إلى العوائق العلمية، مثل: السيطرة على الأحداث، واتخاذ القرار، وإدارة فريق الأزمة، وبالتالي فإن الأمر يتطلب من مديري الأزمات ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لهذه العوائق في حالة التعامل مع الأزمات.

ب- نتائج الدراسة

- أثبتت الدراسة أن الدور الوسيط للشخصية، والعوامل الفيزيائية، مثل: التعب والراحة، والعوامل النفسية، مثل: ضغوط العمل، لها دور في التأثير، سلباً أو إيجاباً، على هذه العوائق، التي تواجه مديري الأزمات في المنظمات.

- إن العوائق التي تم تحديدها هي البيئة منها والتنظيمية والعملية، ويمكن تجاوزها بالإدارة الجيدة والحكمة للأزمات، والقدرة على اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين فاعلية استجابة الإدارة للمستجدات مهما صغر أو كبر حجمها، وتقليل العوائق التي تواجهها المنظمات عند التعامل مع الأزمات.

3- دراسة (Orific) (2007) بعنوان "تطوير خطة إدارة أزمات فعالة" "Developing effective crisis management".

أ- أهداف الدراسة

- معرفة دور مديري المدارس في أثناء نشوء الأزمات، وما هي الأساليب المستخدمة للحد من آثار تلك الأزمات.

- العمل على وضع خطة فعالة لإدارة الأزمة توضح دور مدير المدرسة في أثناء الأزمة.

ب- نتائج الدراسة

- عدم توافر خطة فعالة لإدارة الأزمات، موضح بها دور مدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمة.
- ضعف واضح في توافر واستخدام مدير المدرسة إجراءات الأمن والسلامة.
- إن المؤسسة تعمل على مراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، واستخدام مدير المدرسة الأمن والسلامة.

رابعاً- التعقيب على الدراسات السابقة

1- من حيث الموضوع

تناولت جميع الدراسات السابقة موضوع إدارة الأزمات، ولم يعثر الباحث على دراسات سابقة تربط كلاً من مراحل اتخاذ القرار كمتغير مستقل، وسبل تطوير إدارة الأزمة الأمنية كمتغير تابع بشكل مباشر في العمل الشرطي أو الأمني.

2- من حيث الزمان

جميع الدراسات السابقة حديثة، فقد تم إجراؤها في الفترة من 2002 إلى 2014.

3- من حيث المكان

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها المحلية، والعربية، والأجنبية.

4- من حيث المنهج

اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.

5- من حيث الأدوات

استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة.

6- من حيث استفادة الباحث منها

استفاد الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي:

أ- تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها.

ب- اختيار أداة الدراسة (الاستبانة) وتصميمها.

ج- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.

د-الاطلاع على تجارب الآخرين: محلياً وعربياً وعالمياً.

خامساً: ما تتميز به الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنقاط الآتية:

أ-إن أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها حديثة في مجال دراسة صناعة القرار الأمني في فلسطين، حيث لم يتناول الباحثون على حد علم الباحث موضوع هذه الدراسة في فلسطين.

ب-تعد هذه الدراسة بناءً معرفياً وتراكيمياً للدراسات السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة، فهي تبني على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات واقتراحات.

ب-ستركز الدراسة الحالية على موضوع صناعة القرار الأمني في إدارة الأزمة لجهاز الشرطة الفلسطيني.

ج-تتناول هذه الدراسة وجهات النظر المختلفة للتحديات التي تقف دون تطوير سبل اتخاذ القرار الأمني في جهاز الشرطة الفلسطيني، مثل وجهة نظر كبار الضباط (الرائد، المقدم، العقيد، العميد، اللواء).

د-ستحاول الدراسة الحالية أن تضع حلول عملية للتغلب على التحديات التي تعيق عملية التطوير لاتخاذ القرارات الأمنية.

سادسا: الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، والاطلاع على أدبيات هذه الدراسة، التي تناولت موضوع اتخاذ القرار الأمني، وإدارة الأزمات لوحظ ما يأتي:

جدول (3) الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
اهتمت بعض الدراسات السابقة بدراسة أحد أساليب اتخاذ القرار الأمني.	لم تتناول الدراسات السابقة جميع أساليب اتخاذ القرار.	اهتمت الدراسة بدراسة أغلب أساليب اتخاذ القرار الأمني.
لم تركز الدراسات السابقة على الربط بين إدارة الأزمة، وأسلوب اتخاذ القرار.	لم تربط الدراسات السابقة أسلوب اتخاذ القرار، وإدارة الأزمات.	ركزت الدراسة الحالية على الربط بين أسلوب اتخاذ القرار، ونجاح إدارة الأزمة.
بعض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الدراسة لم تشمل عملية التطوير لها.	لم تهتم تلك الدراسات بالسبل التي يمكن من خلالها تطوير أساليب اتخاذ القرار.	ركزت الدراسة الحالية على سبل تطوير اتخاذ القرار الأمني.
أجريت الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية في مناطق جغرافية متعددة.	تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات بنوعية مجتمع الدراسة.	ستجرى الدراسة في بيئة جغرافية وأمنية مختلفة عن الدراسات السابقة.

حرر بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

- المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
- المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الرابع

طريقة وإجراءات الدراسة

ومناقشة نتائجها

مقدمة:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتكوّن هذا الفصل من مبحثين وهما على النحو الآتي:

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول

الطريقة والإجراءات

تمهيد:

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق اعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الاحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل هذه الدراسة، ويتكون هذا المبحث من مجموعة من النقاط هي

- مقدمة
- منهج الدراسة
- مصادر المعلومات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- خطوات بناء الاستبانة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- الأساليب الاحصائية المستخدمة

أولاً/ منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها بشكل كفي وكمي، ويعمل المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات عنها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه:

طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس، كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها (مقداد، والفرا، 2007: 119).

وعرفه آخر بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات. (الحمداني، 2006: 100).

ثانياً/ مصادر الدراسة

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: اتجه الباحث للحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة، وبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الانترنت.
2. مصادر البيانات الأولية: حصل الباحث على المصادر الأولية من خلال تصميم استبيان كأداة رئيسة للبحث، وتفرغ وتحليلها من خلال برنامج SPSS الإحصائي.

ثالثاً/ مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف تكون من الضباط من رتبة نقيب فأعلى، وسبب اختيار مجتمع الدراسة على هذه الفئة دون غيرها من الفئات أنها على دراية واطلاع دون غيرها من الفئات على القرارات الأمنية، وبالتالي قدرتها على قراءة الواقع بشكل دقيق بموضوع الدراسة وهو سبل اتخاذ القرار الأمني.

ويبلغ المجتمع الأصلي للدراسة (1556) موظفاً حسب تقرير هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية للعام 2015م موضحة بالجدول رقم (4) التالي:

الجدول رقم (4)
يوضح أعداد كل رتبة من الرتب المستهدفة

المحافظة	الرتبة	لواء	عميد	عقيد	مقدم	رائد	نقيب
محافظة شمال غزة	0	0	0	11	16	65	199
غزة	1	1	1	14	31	107	307
الوسطى	0	0	0	4	13	53	163
خانيونس	0	0	0	6	14	47	220
رفح	0	1	1	2	19	60	202
المجموع	1	2	37	93	332	1091	1556

المصدر: هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية الفلسطينية - 2015م

وسبب اختيار مجتمع الدراسة على النحو السابق يعود الى ان فئة الضباط على دراية كافية وأكثر اطلاعاً من الفئات دونها، كما انه تم اختيار جهاز الشرطة باعتباره العمود الفقري لوزارة الداخلية وترابطه علاقة مباشرة مع الأزمات الأمنية الحاصلة والقرارات الأمنية المتبعة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (156) موظفاً، بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة باعتباره مجتمع متجانس بناء على ما أشار (عبيد: 74: 2003) في كيفية تحديد عينة الدراسة لان مجتمع الدراسة يقع بين (1000-10000) وتم استرجاع (147) استبانة، والجدول التالي توضح البيانات الشخصية للاستبانة:

جدول (5)

يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 30 عام	36	24.5
من 30-40 عام	81	55.1
من 40-50 عام	23	15.6
50 عام فأكثر	7	4.8
المجموع	147	100

من خلال الجدول السابق يتضح ان 55.1% من افراد العينة يتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة الي 40 سنة، و 24.5% متوسط أعمارهم اقل من 30 عام، و 15.6% يتراوح أعمارهم ما بين 40 عام الي 50 عام، و 4.8% متوسط أعمارهم أكثر من 50 عام.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى طبيعة المؤسسة الأمنية التي تعتمد على العنصر الشاب الذي يمتاز بالنشاط والحيوية، بالإضافة الى الانقسام السياسي الحاصل في قطاع غزة عام 2007م، واستيعاب موظفين جدد غالبيتهم من فئة الشباب لملء الفراغ الحاصل.

جدول (6)

يوضح توزيع افراد العينة حسب الرتبة العسكرية

الرتبة العسكرية	التكرار	النسبة المئوية %
من رتبة مقدم حتى عميد	12	7.5
رائد	45	30.6
نقيب	91	61.9
المجموع	147	100

من خلال الجدول السابق يتضح ان 61.7% من افراد العينة رتبته العسكرية نقيب، و30.6% رتبته العسكرية رائد، و6.7% رتبته العسكرية مقدم، و0.4% رتبته العسكرية عقيد، و0.4% رتبته عميد.

يعزو الباحث هذه النتيجة الى التوزيع للرتب العسكرية في المؤسسة الأمنية، حيث طبيعة الهيكل التنظيمي الهرمي تفرض التوسع في الرتب الدنيا مقابل محدودية الرتب العليا من فئات الضباط، حيث هناك شروط تتعلق بالترقيات للرتب العليا، بالإضافة الى حداثة تشكّل الأجهزة الأمنية العاملة في قطاع غزة.

جدول (7)

يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 3 وحتى 6 أعوام	38	25.9
من 6-9 أعوام	36	24.5
9 أعوام فأكثر	73	49.7
المجموع	147	100

من خلال الجدول السابق يتضح ان 49.7% من افراد العينة متوسط سنوات الخبرة لديهم أكثر من 9 سنوات، و 24.5% تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 3 أعوام الي 6 أعوام او ما بين 6 أعوام الي 9 اعوام، و 1.4% متوسط سنوات الخبرة اقل من 3 اعوام.

جدول (8)

يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
8.8	13	ثانوية عامة فاقل
5.4	8	دبلوم متوسط
70.7	104	بكالوريوس
15	22	دراسات عليا
100	147	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح ان 70.7% من افراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و 15% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، و 8.8% مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فاقل، و 5.4% مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط.

يعزو الباحث هذه النتائج الى الرغبة والاهتمام لدى منتسبي الأجهزة الأمنية للارتقاء بمستواهم العلمي، بالإضافة الى ان قانون الترقيات المعمول به يعد حافز للحصول على المؤهلات العلمية الجامعية.

جدول (9)

يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات التي حصلت عليها في مجال اتخاذ القرار وإدارة الذات

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية %
3 دورات فأكثر	6	4.1
من 1-3 دورات	49	62.6
لا يوجد	92	33.3
المجموع	147	100

من خلال الجدول السابق يتضح ان 4.1% من افراد العينة حاصلين على 3 دورات فأكثر في مجال اتخاذ القرار وإدارة الذات، و 62.6% حاصلين على دورة واحدة الي 3 دورات في مجال اتخاذ القرار وإدارة الذات، 33.3% ولا يوجد دورات.

ويعزو البحث هذه النتائج الى ان الاهتمام في عقد دورات اتخاذ القرار للأفراد متخذي القرار ليست على القدر المطلوب من الكم أو سببه عدم الاستمرار والدورية في عقد الدورات الخاصة بمجال اتخاذ القرار.

رابعاً/ أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على القرار الأمني وما هي أساليبه وكيف يمكن تطويرها لإدارة الأزمات، حيث تم بناء وتصميم استبيان الدراسة بالاستفادة من الأدبيات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال في الحقل المهني. وقد اشتملت الاستبانة على جزأين:

1. الجزء الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن المبحوثين كالعمر، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التي حصلت عليها في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات وهي بيانات تفيد في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة.
2. الجزء الثاني: وهو عبارة عن مقياس يهدف إلى التعرف على القرار الأمني وما هي أساليبه وكيف يمكن تطويرها لإدارة الأزمات. وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات بلغ عددها (58) فقرة، موزعة على جزئين وهما:

• الجزء الأول: الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات، واشتملت على 23 فقرة موزعة كالتالي:

- الأسلوب الأول: التجربة كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات وتكونت من 6 فقرات.
- الأسلوب الثاني: الحكم الشخصي (البديهية) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات وتكونت من 5 فقرات،
- الأسلوب الثالث: دراسة الآراء (الحكم الجماعي) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات وتكونت من 6 فقرات.
- الأسلوب الرابع: أسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات وتكونت من 6 فقرات.

- الجزء الثاني: الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات واشتملت على 35 فقرة موزعة كالتالي:

- الأسلوب الأول: بحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات وتكونت من 7 فقرات.
- الأسلوب الثاني: شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات وتكونت من 7 فقرات.
- الأسلوب الثالث: المباريات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات وتكونت من 7 فقرات.
- الأسلوب الرابع: السيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات وتكونت من 7 فقرات.
- الأسلوب الخامس: أسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات وتكونت من 7 فقرات.

أخذ الباحث عند وضع أسئلة هذه الاستبانة أن تغطي الأسئلة كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها. وقد تم توزيع أغلب الاستبانات شخصياً على أفراد العينة، وذلك لشرح الاستبانة وتوضيح أي غموض فيه ومراعاة الجدية في الإجابة عليه، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (10)

درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

خامساً/ خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد الاستبانة لمعرفة "سبل اتخاذ القرار الأمني لإدارة الالتزامات الأمنية ومعرفة أهم نقاط الضعف من تطبيق بعض الأساليب الحديثة المستخدمة في اتخاذ القرار" وقام الباحث باتباع مجموعة من الخطوات في إعداد الاستبانة تتلخص في التالي:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها من أجل بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استطلاع رأي عدد من المتخصصين في مجال الدراسة من أجل تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة والفقرات الخاصة بكل مجال.
3. إعداد الاستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
4. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
5. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

6. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وجامعة الأقصى، وكلية الرباط الجامعية، ومجموعة من المختصين في مجال الأمن، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وإجراء التعديلات اللازمة.
7. تم الحصول على موافقة وزارة الداخلية لتطبيق الدراسة على مجتمعها.
8. إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبانة لفحص صدق وثبات الأداة وتكونت العينة الاستطلاعية من (30) مفردة من موظفي وزارة الداخلية "موضع الدراسة".
9. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ثم جمعها وإجراء التحليل الإحصائي.

سادسا/ صدق الاستبانة:

المقصود بصدق الاستبانة "أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179).

وتم استخدام طريقتين للتأكد من صدق الإستبيان:

1.الصدق الظاهري "صدق المحكمين:

وقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة" (الجرجاوي، 2010، ص107). ولقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عشرة محكمين مختصين في مجال الإدارة والعلوم الأمنية والشّرطية، والاسماء موضحة في الملحق رقم (5)، للاسترشاد بآرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2. صدق المقياس:

أ- الاتساق الداخلي:

ويقصد به قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، والدرجة الكلية للأسلوب الرئيسي الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق فقرات المقياس لقياس الأهداف، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للأسلوب التابع له كما يلي:

الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات:

الأسلوب الأول: التجربة كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات

ويمكن توضيح المعاملات الارتباطية في هذا الأسلوب في الجدول رقم (11) التالي الذي أكد وجود العلاقة الطردية:

جدول رقم(11)

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	الفقرة
**0.008	0.441	1 يوجد اعتماد على أسلوب الخبرة في إتخاذ القرارات لإدارة الأزمات المتوقع حدوثها
**0.006	0.458	2 تساعد الخبرة في كل المواقف التي تتطلب لاتخاذ قرارات أمنية
**0.004	0.478	3 تسهم الخبرة في سرعة اتخاذ القرار الأمني المتعلقة بإدارة الأزمات
**0.001	0.550	4 توجد صعوبة في عملية تطوير الخبرات
**0.000	0.559	5 تعمل الخبرة كدليل على ديكثاتورية اتخاذ القرارات
**0.001	0.545	6 يكتفي أسلوب الخبرة في الاستخدام على القرارات المتكررة في مجال العمل

الأسلوب الثاني: الحكم الشخصي (البديهية) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأسلوب الثاني مع الدرجة الكلية له

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد اعتماد على البديهية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	0.780	**0.000
2	يساعد أسلوب الحكم الشخصي على اتخاذ قرارات الأمنية صحيحة	0.726	**0.000
3	تزيد البديهية من سرعة اتخاذ القرارات الأمنية اللازمة	0.671	**0.000
5	يقتصر استخدام أسلوب الحكم الشخصي على المواقف المتكررة في العمل ولا ينجح في إدارة الازمات	0.688	**0.000
6	يختص أسلوب البديهية في إتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود	0.666	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- يتضح من الجدول السابق أن الأسلوب الثاني " الحكم الشخصي (البديهية) كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس الأسلوب الثاني بأسلوبها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع الأسلوب الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

الأسلوب الثالث: دراسة الآراء (الحكم الجماعي) كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأسلوب الثالث مع الدرجة الكلية له

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	الفقرة	رقم
0.001 **	0.556	يكفي استخدام دراسة الآراء للخروج بقرارات أمنية لإدارة الأزمات	1
0.000 **	0.726	ساعد الحكم الجماعي على توفير البدائل الكافية لإتخاذ القرار الأمني	2
0.000 **	0.707	يسهم أسلوب دراسة الآراء في الحصول على سرعة إدارة الأزمات	3
0.003 **	0.482	يوظف أسلوب دراسة الآراء في الحصول على القرارات طويلة الأجل	4
0.000 **	0.795	يعمل الحكم الجماعي على كافة مواقف إدارة الأزمات والحصول على القرارات الأمنية الرشيدة	5
0.000 **	0.723	يضمن استخدام أسلوب الحكم الجماعي السرعة الكافية للوصول للقرار الأمني اللازم لإدارة الأزمة	6

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- يتضح من الجدول السابق أن الأسلوب الثالث " دراسة الآراء (الحكم الجماعي) كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس الأسلوب الثالث بأسلوبها، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع الأسلوب الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

- الأسلوب الرابع: أسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأسلوب الرابع مع الدرجة الكلية للأسلوب

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	الفقرة	
**0.000	0.558	يمتاز استخدام أسلوب إجراء التجارب باستخراجه لأفضل البدائل الممكنة لحل الموقف	1
**0.001	0.532	يسهم أسلوب إجراء التجارب في تفادي الثغرات الموجودة في القرارات الأمنية المتخذة	2
**0.000	0.680	يحتاج أسلوب إجراء التجارب لبيئة خاصة لتطبيقه	3
**0.000	0.605	يوجد تكلفة عالية في استخدام أسلوب إجراء التجارب للوصول للقرارات الأمنية المطلوبة	4
**0.000	0.689	يمتاز أسلوب إجراء التجارب بالبطء الشديد في وصول متخذ القرار للبديل المناسب	5
**0.000	0.571	تُخصّص الإدارة العليا المتطلبات اللازمة لاستخدام أسلوب التجارب	6

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- يتضح من الجدول السابق أن الأسلوب الرابع " أسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس الأسلوب الرابع بأسلوبها، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع الأسلوب الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

اجمالي الأساليب التقليدية

جدول رقم (15)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأساليب التقليدية مع الدرجة الكلية للأسلوب

القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	
**0.000	0.772	الأسلوب الأول: التجربة كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	1
**0.000	0.836	الأسلوب الثاني: الحكم الشخصي (البديهية) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	2
**0.000	0.737	الأسلوب الثالث: دراسة الآراء (الحكم الجماعي) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	3
**0.000	0.783	الأسلوب الرابع: أسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	4

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- يتضح من الجدول السابق أن جميع الأساليب التقليدية مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وتدلل على ارتباط الفقرات التي تقيس الأساليب التقليدية بأسلوبها، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع الأسلوب الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

الجزء الثاني: الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الازمات

الأسلوب الأول: بحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات:

جدول رقم (16)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الاسلوب الاول مع الدرجة الكلية للأسلوب

القيمة الاحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	
**0.000	0.829	تستخدم أسلوب بحوث العمليات في اتخاذك للقرارات	1
**0.000	0.791	يوجد استخدام ملحوظ لأسلوب بحوث العمليات في اتخاذ القرار الأمني في مؤسستك	2
**0.000	0.691	يساهم أسلوب بحوث العمليات في تقليل الوقت اللازم لإدارة الازمات والوصول للقرار الأمني السليم	3
**0.000	0.882	يوجد مختصين في استخدام أسلوب بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الأمنية	4
**0.000	0.810	يتم تدريب متخذي القرارات الأمنية على استخدام أسلوب بحوث العمليات	5
**0.000	0.826	تهتم الإدارة العليا بتوفير المتطلبات اللازمة لاستخدام بحوث العمليات	6
**0.000	0.690	يوجد مراكز مختصة للتدريب على استخدام أسلوب بحوث العمليات وتساعد في الحصول على البيانات اللازمة لاتخاذ القرار الأمني	7

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

■ يتضح من الجدول السابق أن الأسلوب الاول " بحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس الأسلوب الاول بأسلوبها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع الأسلوب الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

• الأسلوب الثاني: شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات:

جدول رقم (17)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأسلوب الثاني مع الدرجة الكلية له

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	الفقرة	
**0.000	0.794	يوجد لديك كمتخذ قرار دراية كافية باستخدام أسلوب شجرة القرارات لإتخاذ القرار	1
**0.000	0.865	تعمل الادارة دورات تدريبية كافية لتدريب متخذي القرار على استخدام أسلوب شجرة القرارات	2
**0.000	0.773	تدعم الإدارة العليا في المؤسسة استخدام أسلوب شجرة القرارات وتوفر المتطلبات اللازمة	3
**0.000	0.761	يسهم أسلوب شجرة القرارات في الحصول على القرار الأمني الرشيد لإدارة الأزمات الموجودة	4
**0.000	0.716	يسهم أسلوب شجرة القرارات في تنسيق الجهود بين فرق إدارة الازمة والحصول على القرار الأمني الرشيد	5
**0.000	0.577	يجب تعزيز المراكز المختصة في تعزيز استخدام أسلوب شجرة القرارات لاستخدامها في الحصول على القرارات الأمنية السليمة	6
**0.000	0.682	تتوفر الإمكانيات المطلوبة في استخدام أسلوب شجرة القرارات	7

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

■ يتضح من الجدول السابق أن الأسلوب الثاني " شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس الأسلوب الثاني بأسلوبها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع الأسلوب الذي تقيسه.

الأسلوب الثالث: المباريات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات:

جدول رقم (18)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأسلوب الثالث مع الدرجة الكلية له

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	الفقرة	
**0.000	0.569	توجد معرفة كافية عن كيفية استخدام أسلوب المباريات لاتخاذ القرار الأمني	1
**0.000	0.873	تساهم الإدارة في دعم استخدام أسلوب المباريات لاتخاذ القرار الأمني	2
**0.000	0.683	يتم تدريب متخذي القرار على استخدام اسوب المباريات	3
**0.000	0.779	يساعد أسلوب المباريات على تقليل الوقت لإدارة الأزمات	4
**0.000	0.687	يمتاز أسلوب المباريات بتوفيره محاكاة للأزمات المتوقعة وكيفية ادارتها	5
**0.000	0.638	يُوظف أسلوب المباريات في الحصول على قرار يقلل الخسائر المتوقعة من الأزمة	6
**0.000	0.814	تدعم الإدارة أسلوب المباريات وتوفر المتطلبات اللازمة لاستخدامه	7

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن الأسلوب الثالث " المباريات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس الأسلوب الثالث بأسلوبها، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع الأسلوب الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

الأسلوب الرابع: السيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات:

جدول رقم (19)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأسلوب الرابع مع الدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية
1	يتم تدريب الكوادر البشرية باستمرار للتعامل مع الازمات الأمنية المتوقعة	0.783	**0.000
2	يتم وضع سيناريوهات محتملة للازمات الأمنية المحتمل حدوثها وتوضيح القرارات الواجب اتخاذها لإدارتها	0.883	**0.000
3	توفر الإدارة متطلبات التخطيط لسيناريوهات الممكن اتباعها لاتخاذ القرارات الأمنية	0.836	**0.000
4	توجد موازنة مخصصة لبناء سيناريوهات اتخاذ القرار الأمني لإدارة الأزمات	0.778	**0.000
5	تُخصص السيناريوهات رؤية مخرج للأزمة والمواقف التي من الممكن حدوثها	0.636	**0.000
6	تخصص الإدارة دورات لمتخذي القرار لتمكينه من استخدام أسلوب السيناريوهات	0.855	**0.000
7	يساعد أسلوب السيناريوهات الإدارة على توفير الجهد والوقت بتخطي الأزمات واتخاذ القرارات الأمنية	0.707	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

■ يتضح من الجدول السابق أن الأسلوب الرابع " السيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس الأسلوب الرابع بأسلوبها، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع الأسلوب الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

الأسلوب الخامس: أسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات:

جدول رقم (20)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأسلوب الخامس مع الدرجة الكلية له

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	الفقرة	
**0.000	0.816	تعتمد كمتخذ قرار على أسلوب نظم دعم القرار	1
**0.000	0.558	يسهل استخدام نظم دعم القرارات عملية اتخاذ القرار الأمني لإدارة الأزمات	2
**0.000	0.854	تهتم الإدارة بعمل دورات لتطبيق نظم دعم القرار في المؤسسة	3
**0.000	0.709	استخدام نظم دعم القرار توفر الوقت والجهد للحصول على القرار اللازم للموقف	4
**0.000	0.912	البرامج المستخدمة في نظم دعم القرار في مؤسستك حديثة وسهلة التعلم وتناسب مع متطلبات العمل	5
**0.000	0.908	تناسب المعلومات المتاحة في نظم دعم القرار المستخدمة مع احتياجات العمل	6
**0.000	0.812	توفر الإدارة العليا الأجهزة والبرامج اللازمة لاستخدام نظم دعم القرار	7

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

■ يتضح من الجدول السابق أن الأسلوب الخامس " أسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس الأسلوب الخامس بأسلوبها، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع الأسلوب الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

جدول رقم (21)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأساليب الحديثة مع الدرجة الكلية له

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	الفقرة	
**0.000	0.903	الأسلوب الأول: بحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	1
**0.000	0.878	الأسلوب الثاني: شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	2
**0.000	0.851	الأسلوب الثالث: المباريات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	3
**0.000	0.869	الأسلوب الرابع: السيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	4
**0.000	0.888	الأسلوب الخامس: أسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	5

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

■ يتضح من الجدول السابق أن جميع الأساليب الحديثة مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الأساليب التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وتدل على ارتباط فقرات التي تقيس الأساليب الحديثة بأسلوبها، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع الأسلوب الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

جدول رقم (22)

معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الأساليب الحديثة مع الدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1	الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الازمات	0.760	**0.000
2	الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الازمات	0.958	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- يتضح من الجدول السابق أن جميع الأساليب مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الأساليب التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وتدل على ارتباط فقرات التي تقيس الأساليب بأسلوبها، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع الأسلوب الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

سابعاً/ ثبات الاستبانة

- للتأكد من ثبات المقياس تم تطبيق هذا المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة، ومن ثم استخدم طريقة الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ التالية:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات كل أسلوب من أساليب الاستبانة على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، حيث بلغ معدل الثبات (0.957) وهو معامل ثبات عالٍ يشير إلى صلاحية المقياس. وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (1-0)، وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول رقم (23) معاملات الثبات لمجالات مقياس الدراسة:

جدول رقم (23)

معاملات الثبات لمجالات القياس

م	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
	<u>الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات</u>	23	0.848	0.921
1	الأسلوب الأول: التجربة كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	6	0.784	0.885
2	الأسلوب الثاني: الحكم الشخصي (البديهية) كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	5	0.747	0.864
3	الأسلوب الثالث: دراسة الآراء (الحكم الجماعي) كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	6	0.749	0.865
4	الأسلوب الرابع: أسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	6	0.755	0.869
	<u>الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات</u>	35	0.964	0.982

5	الأسلوب الأول: بحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	7	0.899	0.948
6	الأسلوب الثاني: شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	7	0.859	0.927
7	الأسلوب الثالث: المباريات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	7	0.844	0.919
8	الأسلوب الرابع: السيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	7	0.892	0.944
9	الأسلوب الخامس: أسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	7	0.902	0.950
جميع الأساليب		58	0.957	0.978

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

- تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (19) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات الاستبانة (0.957). وكذلك قيمة الصدق مرتفعة لجميع فقرات الاستبانة (0.978). وبالتالي يمكن القول بأن الأساليب المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية صالحاً للتطبيق على عينة الدراسة، وذلك بعد التأكد من صدق وثبات المقياس.

ثامناً/ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Package for the Social Sciences، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعملية، وذلك لأن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبى وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، مما يفيد في وصف عينة الدراسة.

2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

4. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

5. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

6. اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها.

• النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار وإدارة الأزمات."

للإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار T لمعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل محور، وقد قام الباحث باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة، وتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام التقليدية لاتخاذ القرار وإدارة الأزمات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (24)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب
2	**0.000	0.749	72.93	0.903	3.646	الأسلوب الأول: الخبرة كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	1
4	**0.000	0.753	67.05	0.936	3.352	الأسلوب الثاني: الحكم الشخصي (البديهية) كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	2

1	**0.000	0.731	74.58	0.878	3.729	الأسلوب الثالث: دراسة الآراء (الحكم الجماعي) كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	3
3	**0.000	0.704	72.63	0.877	3.632	الأسلوب الرابع: أسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	4
	**0.000	0.745	71.80	0.898	3.590	المتوسط العام	

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة

ومن الجدول السابق تبين التالي:

يشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (-3.7293.352) بوزن نسبي تراوح بين (67.05%- 74.58%) وفق مقياس التدرج الخماسي، وتأكيد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام التقليدية لاتخاذ القرار وإدارة الأزمات حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.745، وهذا يعني انه كلما زاد استخدام الأساليب التقليدية كلما زاد اتخاذ القرار وإدارة الأزمات

وقد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن:

- " الأسلوب الثالث: دراسة الآراء (الحكم الجماعي) كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي 74.58%.
- " الأسلوب الأول: الخبرة كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 72.93%.
- " الأسلوب الرابع: أسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 72.63%.

- " الأسلوب الثاني :الحكم الشخصي (البديهية) كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 67.05%.
- الوزن النسبي لأساليب اتخاذ القرارات الأمنية التقليدية لإدارة الأزمات بلغ 71.80%.

ومما سبق يتضح لنا الاهتمام الواضح والاعتماد الكبير في وزارة الداخلية والأمن الوطني على استخدام الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار الأمني وإدارة الأزمات وهذا الاعتماد يرجع الامر الى التقليدية في اتخاذ القرارات سواء بإثبات نجاعة الأساليب او حتى بوجود معوقات تحد من استخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية.

ويتفرع من الفرضيات الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استخدام أسلوب الخبرة وإدارة الأزمات الأمنية."

للإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار T لمعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل محور، وقد قام الباحث باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة، وتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام التقليدية لاتخاذ القرار وإدارة الأزمات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (25)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يوجد اعتماد على أسلوب الخبرة في إتخاذ القرارات لإدارة الأزمات المتوقع حدوثها	3.429	0.929	68.57	4
2	تساعد الخبرة في كل المواقف التي تتطلب لاتخاذ قرارات أمنية	3.143	1.159	62.86	6
3	تسهم الخبرة في سرعة اتخاذ القرار الأمني المتعلقة بإدارة الأزمات	4.027	0.749	80.54	1
4	توجد صعوبة في عملية تطوير الخبرات	3.959	0.730	79.18	3
5	تعمل الخبرة كدليل على ديكاتورية اتخاذ القرارات	4.000	0.802	80.00	2

6	يكتفي أسلوب الخبرة في الاستخدام على القرارات المتكررة في مجال العمل	3.320	1.047	66.39	5
المتوسط العام للفقرات		3.646	0.903	72.9 3	
وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.					
	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة		
أسلوب الخبرة	147	0.749	**0.000		
إدارة الالتزامات الأمنية	147				

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- الفقرة رقم (3) " تسهم الخبرة في سرعة اتخاذ القرار الأمني المتعلقة بإدارة الالتزامات " احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي 80.54%، وهذا يعني ان هناك موفقة بدرجة كبيرة جدا على ان الخبرة تلعب الدور الأساسي في اتخاذ القرارات الأمنية المتعلقة بإدارة الالتزامات. ويرى الباحث ان السبب في هذه النتيجة يرجع الى الاعتماد الشخصي للقائد متخذي القرار على خبراتهم الشخصية دون الرجوع الى الأساليب التي يمكن اعتمادها سواء بجمع للمعلومات الكافية او تحليلها او حتى المشاورة للأفراد المعنيين حول الموضوع محل القرار المراد اتخاذه، وهذ نسبة الى سنوات الخبرة المنوطة له، ولا ضرر باستخدام أسلوب الخبرة بهذا القدر من الاعتماد الا ان هذه النسبة الكبيرة قد تؤدي بنا نوع من الديكتاتورية في اتخاذ القرار وهذا ما أكدته الفقرة رقم (5) التي احتلت المرتبة الثانية في الوزن النسبي بقيمة 80.00%.
- الفقرة رقم (4) " توجد صعوبة في عملية تطوير الخبرات " وهي الفقرة ذات النسبة المتوسطة بوزن نسبي بقيمة 79.18%.

ويرجع الباحث هذه النتيجة التي اكدت بأن هناك صعوبة بنسبة مرتفعة في عملية تطوير أسلوب الخبرة وذلك لان أسلوب الخبرة لا يمكن تطويره على حد علم الباحث الا بنتاج مواقف مرت على متخذ القرار اكتسب بموجبها تصرفات سليمة وصحيحة يمكن اتباعها إذا ما تعرض لنفس الموقف او موقف مشابه له في حياته العملية القادمة.

- الفقرة رقم (2) " تساعد الخبرة في كل المواقف التي تتطلب لاتخاذ قرارات أمنية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 62.86%، وهذا يعني ان عينة الدّراسة وهم فئة اتخاذ القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني لديهم موافقة بدرجة قليلة على ان أسلوب الخبرة يكفي الاعتماد عليه في كل المواقف التي تتطلب قرار أمني رشيد لمواجهته.

ويرى الباحث ان هذه النتيجة هي تأكيد على ان هناك مواقف يتوجب على متخذ القرار الاعتماد فيها على أساليب تواكب الموقف نفسه، فمثلا التطور الهائل في التكنولوجيا وجرائمه المتعددة التي تعد من الجرائم المستحدثة في العمل الأمني تتطلب انتقال نوعي في أسلوب اتخذا القرار الأمني لمواجهة مثل هذه الأزمات والجرائم.

- وبشكل عام يمكن استنتاج ان الوزن النسبي للتجربة كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات بلغ 72.93%، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.749 بين استخدام أسلوب الخبرة وإدارة الأزمات الأمنية وهذا يعني بانه يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام حيث وهذا يعني انه كلما زاد استخدام أسلوب الخبرة كلما زادت إدارة الازمات الامنية، وهذا دليل على ان هناك موافقة بدرجة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وفي المحصلة يمكننا القول بأن نتيجة الفرضية الفرعية الأولى انه نعم يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام أسلوب الخبرة وإدارة الأزمات الأمنية، وذلك بوجود العلاقة الطردية كما ظهرت في التحليل الاحصائي وموافقة عينة الدّراسة بوجود دور واستخدام أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات الامنية لإدارة الازمات الأمنية

– الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام أسلوب الحكم الشخصي (البديهية) وبين إدارة الأزمات الأمنية"

للإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار T لمعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل محور، وقد قام الباحث باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة، وتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام التقليدية لاتخاذ القرار وإدارة الأزمات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (26)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يوجد اعتماد على البديهية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	3.381	0.902	67.62	3
2	يساعد أسلوب الحكم الشخصي على اتخاذ قرارات الأمنية صحيحة	3.034	1.036	60.68	5
3	تزيد البديهية من سرعة اتخاذ القرارات الأمنية اللازمة	3.510	0.902	70.20	2
4	يقتصر استخدام أسلوب الحكم الشخصي على المواقف المتكررة في العمل ولا ينجح في إدارة الأزمات	3.279	0.834	65.58	4

5	يختص أسلوب البديهية في إتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود	3.558	1.008	71.16	1
المتوسط العام للفقرات		3.352	0.936	67.05	
وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.					
	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة		
أسلوب الحكم الشخصي	147	0.753	**0.000		
إدارة الازمات الامنية	147				

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- يشير جدول (22) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (3.034- 3.558) بوزن نسبي تراوح بين (60.68% - 71.16%) وفق مقياس التدرج الخماسي، وقد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى فقرة هي، الفقرة رقم (5) " يختص أسلوب البديهية في إتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود " احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي 71.16%، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة عالية من عينة الدِّراسة على ان أسلوب البديهية هو أسلوب ناجع مع القرارات ذات التأثير المحدود ويرجع الباحث هذا السبب على ان أسلوب البديهية هو انجح أسلوب يمكن اتباعه في اتخاذ قرار متعلق بمواقف روتينية مثل طلبات الاجازة وما يشبهها من قرارات.
- الفقرة رقم (3) " يوجد اعتماد على البديهية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 70.20%، وهذه النتيجة تكني ان عينة الدِّراسة ترى أسلوب البديهية يحتل نسبة في اتخاذ القرارات الأمنية التي تلزم لإدارة الازمات، ويرجع

الباحث السبب في هذه النسبة الى التكرار الحاصل للالزمات في قطاع غزة، الامر الذي ترك وسمة لطبيعة القرارات المراد اتخاذها في كل موقف او ازمة من الالزمات التي تتعرض لها القيادة.

الا ان الباحث يرى ان أسلوب البديهية لا يمكن ان يكون الأسلوب الانجح لإدارة ازمة حديثة أو جديدة من نوعها لم يتعرض لها متخذ القرار .

- الفقرة رقم (2) " يساعد أسلوب الحكم الشخصي على اتخاذ قرارات الأمنية صحيحة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 60.68%، وهذا يعني ان عينة الدراسة تتفق على ان أسلوب البديهية لا يساعد في الوصول الى قرارات أمنية صحيحة وان كانت في معظم الأحوال وليس كلها، ويرى الباحث ان سبب اتفاق متخذي القرار على هذه الفقرة دليل على ما تم ذكره بان أسلوب الحكم الشخصي (البديهية) لا يكون الأسلوب الناجح في مواقف ذات طبيعة أمنية خاصة
- بشكل عام فان الوزن النسبي للحكم الشخصي (البديهية) كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات الذي بلغ 67.05% يؤكد وجود استخدام لهذا الأسلوب لاتخاذ قرارات امنية بأي صفة كانت ومن خلال الجدول السابق يتضح انه يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام أسلوب الحكم الشخصي (البديهية) وبين إدارة الأزمات الأمنية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.753، وهذا يعني انه كلما زاد استخدام أسلوب الحكم الشخصي كلما زادت إدارة الالزمات الأمنية، وهذا إجابة على الفرضية الفرعية الثانية بأنه نعم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام أسلوب الحكم الشخصي (البديهية) وبين إدارة الأزمات الأمنية"

- الفرضية الفرعية الثالثة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استخدام أسلوب دراسة الآراء وتحليلها (الحكم الجماعي) وإدارة الأزمات الأمنية":

للإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار T لمعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل محور، وقد قام الباحث باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة، وتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام التقليدية لاتخاذ القرار وإدارة الأزمات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

. جدول رقم (27)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يكفي استخدام دراسة الآراء للخروج بقرارات أمنية لإدارة الأزمات	3.755	0.841	75.10	3
2	يساعد الحكم الجماعي على توفير البدائل الكافية لإتخاذ القرار الأمني	3.884	0.933	77.69	1
3	يسهم أسلوب دراسة الآراء في الحصول على سرعة إدارة الأزمات	3.714	0.767	74.29	5
4	يوظف أسلوب دراسة الآراء في الحصول على القرارات طويلة الأجل	3.762	0.830	75.24	2
5	يعمل الحكم الجماعي على كافة مواقف إدارة الأزمات والحصول على القرارات الأمنية الرشيدة	3.741	0.892	74.83	4

6	70.34	1.002	3.517	يضمن استخدام أسلوب الحكم الجماعي السرعة الكافية للوصول للقرار الأمني اللازم لإدارة الأزمة	6
	74.58	0.878	3.729	المتوسط العام للفقرات	
وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.					
مستوى الدلالة		قيمة معامل الارتباط		العدد	
**0.000		0.731		147	أسلوب دراسة الآراء وتحليلها
				147	إدارة الازمات الامنية

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- يشير جدول (23) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (3.517- 3.884) بوزن نسبي تراوح بين (70.34% - 77.69%) وفق مقياس التدرج الخماسي، وقد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (2) " يساعد الحكم الجماعي على توفير البدائل الكافية لإتخاذ القرار الأمني " احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي 77.69%، وهذا يعني ان الحكم الجماعي ودراسة الآراء يوفر عدة خيارات لمتخذ القرار تمكنه من تجميع الصورة العامة للموقف الذي يواجهه.
- ويرجع الباحث هذه النسبة الى عملية العصف الذهني الحاصل في هذا الأسلوب، فلا يخفى على أحد كم المعلومات الحاصل في تلك العملية.
- نتيجة الفقرة رقم (4) " يوظف أسلوب دراسة الآراء في الحصول على القرارات طويلة الأجل " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 75.24%.
- ويرجع الباحث هذه النسبة الى ان أسلوب الحكم الجماعي "دراسة الآراء" فالأغلب يتم من أجل قرارات هي ذات طبيعة استراتيجية للمؤسسة، ولا يستخدم في القرارات الروتيني

وذلك لما قد تحتوي هذه القرارات من صعوبة في استخدام هذا الأسلوب أو جهد مرتفع في استخدامه، وعليه فإن مثل هذا الأسلوب يعتبر مجهد للوصول باستخدامه الى قرارات أمنية متعلقة بأزمة حالية أو حتى قرارات أمنية استثنائية بطابع سرعة اتخاذ له.

- أدني فقرة هي الفقرة رقم (6) " يضمن استخدام أسلوب الحكم الجماعي السرعة الكافية للوصول للقرار الأمني اللازم لإدارة الأزمة" بوزن نسبي 70.34%، هذه النتيجة تؤكد ان هناك بطء عند استخدام أسلوب الحكم الجماعي للوصول للقرار الأمني الرشيد لإدارة الموقف.

- يرجح الباحث** سبب هذه النتيجة المتدنية للفقرة الذي اوصلها للمرتبة الأخيرة ان إجراءات استخدام أسلوب الحكم الجماعي وعملية جمع الآراء من الافراد مروراً بجميع مراحل هذا الأسلوب تؤدي الى بطء نضوج القرار المستخلص منه، الأمر الذي يفقد القرار الأمني اهم صفة من صفاته وهي السرعة المطلوبة لمواجهة الأزمة او الموقف الحالي.
- بشكل عام يمكن القول ان الوزن النسبي للدراسة الآراء (الحكم الجماعي) كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات بلغ 74.58%، أي ان الرد على الفرضية الفرعية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام أسلوب دراسة الآراء وتحليلها (الحكم الجماعي) وإدارة الأزمات الأمنية" بأنه توجد علاقة كما يوضح الجدول السابق حيث يتضح انه يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام أسلوب دراسة الآراء وتحليلها (الحكم الجماعي) وإدارة الأزمات الأمنية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.731، وهذا يعني انه كلما زاد استخدام أسلوب دراسة الآراء وتحليلها كلما زادت إدارة الأزمات الأمنية.

- الفرضية الفرعية الرابعة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استخدام أسلوب إجراء التجارب وإدارة الأزمات الأمنية":

للإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار T لمعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل محور، وقد قام الباحث باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة، وتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام التقليدية لاتخاذ القرار وإدارة الأزمات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

. جدول رقم (28)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يمتاز استخدام أسلوب إجراء التجارب باستخراجه لأفضل البدائل الممكنة لحل الموقف	3.776	0.792	75.51	1
2	يسهم أسلوب إجراء التجارب في تفادي الثغرات الموجودة في القرارات الأمنية المتخذة	3.776	0.866	75.51	1
3	يحتاج أسلوب إجراء التجارب لبيئة خاصة لتطبيقه	3.741	0.828	74.83	4
4	يوجد تكلفة عالية في استخدام أسلوب إجراء التجارب للوصول للقرارات الأمنية المطلوبة	3.762	0.855	75.24	3

5	68.44	0.993	3.422	يمتاز أسلوب إجراء التجارب بالبطء الشديد في وصول متخذ القرار للبديل المناسب	5
6	66.26	0.928	3.313	تُخصّص الإدارة العليا المتطلبات اللازمة لاستخدام أسلوب التجارب	6
	72.63	0.877	3.632	المتوسط العام للفقرات	
وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.					
مستوى الدلالة		قيمة معامل الارتباط		العدد	
**0.000		0.704		147	أسلوب اجراء التجارب
				147	إدارة الازمات الامنية

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

• يشير جدول (24) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (3.313 - 3.776) بوزن نسبي تراوح بين (66.26% - 75.51%) وفق مقياس التدرج الخماسي، قد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (1) " يمتاز استخدام أسلوب إجراء التجارب باستخراجه لأفضل البدائل الممكنة لحل الموقف " احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي 75.51%، ان هذه النسبة تؤكد على نجاعة استخدام أسلوب التجربة في الوصول الى القرارات الصحيحة لإدارة الموقف.

ويرجع الباحث هذه النسبة الى ان أسلوب التجربة يوضع متخذ القرار في صورة كافة الخيارات التي يمكن حدوثا على ارض الواقع عند اصدار القرار من خلال تجربته على بيئة تحاكي بيئة الموقف الحقيقية، الأمر الذي يضع بين يديه كافة الجوانب العملية للقرار وما يترتب على اتخاذ كل خيار من خيارات القرارات المتاحة لإدارة الازمة، ويرى الباحث ان مثل هذه الفقرة من المسلم ان تصل لمثل هذه النسبة من تأييد لعينة الدّراسة لما لها من في الوصول للقرارات الصحيحة لنظرا لتجربة القرار في بيئة مماثلة لبيئة الازمة الموجودة.

- احتلت الفقرة رقم (4) " يوجد تكلفة عالية في استخدام أسلوب إجراء التجارب للوصول للقرارات الأمنية المطلوبة" النسبة المتوسطة للقرارات بوزن نسبي 75.24%.
- يعزو الباحث هذه النتيجة الى ان أسلوب التجربة يحتاج تكاليف لإيجاد بيئة تحاكي بيئة الأزمة أو الموقف المراد إدارته، كذلك ان أسلوب التجربة يستخدم في تطبيق أكثر من خيار للقرار المراد اتخاذه، الأمر الذي يجعل هناك تجربة لكل بديل منهم مما يؤدي الى زيادة تكاليف تجربتهم، مما يوصل الإدارة العليا الى حالة من استنزاف في تكاليف استخدام هذا الأسلوب، وهذا ما أكدته عينة الدراسة بوصول هذه الفقرة الى نسبة 75.24%.
- أما الفقرة رقم (6) " تُخصص الإدارة العليا المتطلبات اللازمة لاستخدام أسلوب التجارب " والتي احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 66.26%، هي تأكيد من عينة الدراسة على ان اهتمام الإدارة العليا في استخدام أسلوب التجربة لاتخاذ القرار اهتمام ضعيف.
- ويرجع الباحث هذه النتيجة الى التكاليف المرتفعة لاستخدام أسلوب التجربة لاتخاذ القرار التي سبق وتم ذكرها في الفقرة رقم (4) ويمكن ان يرجع هذا الأمر الى الظروف المادية الصعبة التي تمر بها وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، الأمر الذي يوضع تكاليف استخدام أسلوب التجربة في مراتب متأخرة في سلم الأولويات لدى الإدارة العليا لما تواجه من ضائقة مادية او حتى في الحصول على المتطلبات اللازمة لتطبيق أسلوب التجربة.
- بشكل عام وبما يتضح من الجدول بأن الوزن النسبي لأسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات بلغ 72.63%، وأن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.005، كل هذا إجابة على الفرضية الفرعية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام أسلوب إجراء التجارب وإدارة الأزمات الأمنية"، ولتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول السابق حيث يتضح اننا قبلنا الفرضية بوجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام أسلوب إجراء التجارب وإدارة الأزمات الأمنية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.704 وهذا يؤكد صحة الفرضية.

• النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام الأساليب الحديثة لاتخاذ القرار وإدارة الأزمات."

للإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار T لمعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل محور، وقد قام الباحث باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة، وتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام التقليدية لاتخاذ القرار وإدارة الأزمات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (29)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	**0.000	0.857	52.79	1.036	2.639	1 الأسلوب الأول: بحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات
4	**0.000	0.903	51.02	0.989	2.551	2 الأسلوب الثاني: شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات

3	**0.000	0.882	51.82	1.029	2.591	الأسلوب الثالث: المباريات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	3
5	**0.000	0.881	49.21	1.020	2.461	الأسلوب الرابع: السيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	4
1	**0.000	0.899	55.53	1.080	2.776	الأسلوب الخامس: أسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	5
	**0.000	0.969	52.07	1.031	2.604	المتوسط العام	

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة

ومن الجدول السابق تبين التالي:

- " الأسلوب الخامس: أسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي 55.53%.
- " الأسلوب الأول: بحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 52.79%.
- " الأسلوب الثالث: المباريات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي 51.82%.

- " الأسلوب الثاني: شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 51.02%.
- " الأسلوب الرابع: السيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 49.21%.
- يرى الباحث بعد الاطلاع على الجدول السابق بأن الوزن النسبي لاستخدام أساليب اتخاذ القرارات الأمنية الحديثة لإدارة الازمات قد بلغ 52.07%، هذه النسبة تعتبر تأكيد من عينة الدّراسة التي تعتبر فئة متخذي القرار بأن هناك ضعف واضح في استخدام الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات الأمنية، هذا الأمر هو ما تهدف اليه الدّراسة من تعزيز استخدام الأساليب الحديثة ووضع الخطوط الواضحة لسبل تطوير استخدام الأساليب المتعددة لاتخاذ القرار الأمني فبناء على هذه النسبة يتضح ان هناك ضعف في استخدام الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات الأمنية.

ويتفرع من الفرضيات الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام أسلوب بحوث العمليات وإدارة الأزمات الأمنية."

جدول رقم (30)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تستخدم أسلوب بحوث العمليات في اتخاذك للقرارات	2.578	1.059	51.56	5
2	يوجد استخدام ملحوظ لأسلوب بحوث العمليات في اتخاذ القرار الأمني في مؤسستك	2.272	0.918	45.44	7
3	يساهم أسلوب بحوث العمليات في تقليل الوقت اللازم لإدارة الأزمات والوصول للقرار الأمني السليم	2.980	1.144	59.59	1
4	يوجد مختصين في استخدام أسلوب بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الأمنية	2.667	0.975	53.33	4
5	يتم تدريب متخذي القرارات الأمنية على استخدام أسلوب بحوث العمليات	2.782	1.132	55.65	3
6	تهتم الإدارة العليا بتوفير المتطلبات اللازمة لاستخدام بحوث العمليات	2.857	1.007	57.14	2
7	يوجد مراكز مختصة للتدريب على استخدام أسلوب بحوث العمليات وتساعد في الحصول على البيانات اللازمة لاتخاذ القرار الأمني	2.340	1.017	46.80	6

المتوسط العام للفقرات			
59.79	1.036	2.639	
وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.			
العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
147	0.857	**0.000	أسلوب بحوث العمليات
147			إدارة الالتزامات الامنية

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- يشير جدول (26) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (2.272- 2.980) بوزن نسبي تراوح بين (45.44% - 59.59%) وفق مقياس التدرج الخماسي، و قد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (3) " يساهم أسلوب بحوث العمليات في تقليل الوقت اللازم لإدارة الالتزامات والوصول للقرار الأمني السليم " احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي 59.59%، وهذا يعني ان هناك اجماع لدى متخذي القرار بأن أسلوب بحوث العمليات يساعد على توفير الوقت اللازم لاتخاذ القرار الأمني، هذا يعني ان أسلوب بحوث لعمليات يتوفر فيه أهم ميزة في القرارات الأمنية وهي السرة في انتاج القرار اللازم.
 - الفقرة رقم (5) " يتم تدريب متخذي القرارات الأمنية على استخدام أسلوب بحوث العمليات " بوزن نسبي 55.65% واحتلت المرتبة الثالثة، وهذه النسبة تعني ان تدريب الكوادر صاحبة القرار لاستخدام أسلوب لحوث العمليات موجود في وزارة الداخلية والأمن الوطني الا ان هذه النسبة تعتبر ضعيفة لحد ما.
- ويرجع الباحث هذه النسبة الى عدم الاستمرارية في عقد دورات متخصصة**
- لمتخذي القرار لتعزيز استخدامهم لبحوث العمليات كأحد أساليب اتخاذ القرار الحديثة.
- الفقرة رقم (7) " يوجد مراكز مختصة للتدريب على استخدام أسلوب بحوث العمليات وتساعد في الحصول على البيانات اللازمة لاتخاذ القرار الأمني " احتلت المرتبة السادسة

بوزن نسبي 45.44%، هذه النسبة تعني عدم وجود مراكز مختصة لتدريب الافراد على استخدام أسلوب بحوث العمليات.

مما يضع نتيجة من نتائج الدّراسة بضرورة تعزيز المراكز المختصة في تدريس أسلوب بحوث العمليات لمتخذي القرار لتطبيقه في المؤسسة الأمنية باعتباره أحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار الأمني

- الفقرة رقم (2) " يوجد استخدام ملحوظ لأسلوب بحوث العمليات في اتخاذ القرار الأمني في مؤسستك" التي احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 45.44%.

يرجع الباحث هذه النسبة الى عدم الاهتمام او بالأحرى عدم تطبيق الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات وان متخذي القرار في المؤسسة لا يتطرقون في أساليب اتخاذهم للقرار الى الأساليب الحديثة سواء لعدم وجود مراكز مختصة لتدريبهم عليها او لوجود معوقات تمنعهم من استخدام مثل هذه الأساليب.

- بشكل عام وبناء على الجدول السابق وبالإطلاع على الوزن النسبي للبحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات الذي بلغ 52.76%، يمكن الرد على الفرضية الفرعية انه يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام أسلوب بحوث العمليات وإدارة الأزمات الأمنية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.857، يتضح ان مستوى الدلالة لمعامل الارتباط 0.000 اصغر من مستوى الدلالة 0.005 وهذا يعني اننا قبلنا الفرضية الأمر الدار على انه كلما زاد استخدام أسلوب بحوث العمليات كلما زاد إدارة الازمات الامنية.

– الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استخدام أسلوب شجرة القرارات وإدارة الأزمات الأمنية."

جدول رقم (31)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يوجد لديك كمتخذ قرار دراية كافية باستخدام أسلوب شجرة القرارات لإتخاذ القرار	2.367	0.853	47.35	6
2	تعمل الادارة دورات تدريبية كافية لتدريب متخذي القرار على استخدام أسلوب شجرة القرارات	2.503	0.996	50.07	4
3	تدعم الإدارة العليا في المؤسسة استخدام أسلوب شجرة القرارات وتوفر المتطلبات اللازمة	2.279	1.019	45.58	7
4	يسهم أسلوب شجرة القرارات في الحصول على القرار الأمني الرشيد لإدارة الأزمات الموجودة	2.653	1.058	53.06	3
5	يسهم أسلوب شجرة القرارات في تنسيق الجهود بين فرق إدارة الازمة والحصول على القرار الأمني الرشيد	2.871	1.074	57.41	1
6	يجب تعزيز المراكز المختصة في تعزيز استخدام أسلوب شجرة القرارات لاستخدامها في الحصول على القرارات الأمنية السليمة	2.762	1.100	55.24	2
7	تتوفر الإمكانيات المطلوبة في استخدام أسلوب شجرة القرارات	2.422	0.827	48.44	5
	المتوسط العام للفقرات	2.551	0.989	51.02	

وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.			
العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
147	0.903	**0.000	أسلوب شجرة القرارات
147			إدارة الازمات الأمنية

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- يشير جدول (27) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (2.279-2.871) بوزن نسبي تراوح بين (45.58% - 57.41%) وفق مقياس التدرج الخماسي، وتبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (5) " يسهم أسلوب شجرة القرارات في تنسيق الجهود بين فرق إدارة الازمة والحصول على القرار الأمني الرشيد" احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي 57.41%، وهذه النسبة تأكيد من عينة الدراسة على ان استخدام أسلوب شجرة القرارات في الحصول على القرار الأمني فيه تنسيق للجهود وفيه تتوفر أهم مقومات القرار الأمني وهو الثمرة النهائية في استغلال الجهود المبذولة من كافة جوانب إدارة الأزمة من فريق الأزمة وغيره من الدوائر العاملة.
 - الفقرة رقم (6) " يجب تعزيز المراكز المختصة في تعزيز استخدام أسلوب شجرة القرارات لاستخدامها في الحصول على القرارات الأمنية السليمة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 55.24%.
- يرجع الباحث هذه النتيجة الى ان هناك ضعف كما ترى عينة الدراسة في توفر المختصين باستخدام أسلوب شجرة القرار وقد يكون هذا لعدة أسباب ممكن ان يكون أهمها الحصار وما تعانيه وزارة الداخلية والأمن الوطني من حصار مفروض عليها، ولكن هذا لا يقتصر على التوقف عن الحصول على مراكز مختصة بأقل ما يتوفر من إمكانيات.

- الفقرة رقم (2) " تعمل الادارة دورات تدريبية كافية لتدريب متخذي القرار على استخدام أسلوب شجرة القرارات" احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 50.07%، ان ورود هذه الفقرة في مرتبتها الرابعة.
- يعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الدورات التدريبية المعززة لاستخدام أسلوب شجرة القرارات ليست على القدر المطلوب، فالدورات التدريبية يجب ان تعزز بشكل أكبر وباستمرار لتفعيل استخدام أسلوب شجرة القرارات لما فيه من تطوير لسبل اتخاذ القرار الأمني.
- الفقرة رقم (3) " تدعم الإدارة العليا في المؤسسة استخدام أسلوب شجرة القرارات وتوفر المتطلبات اللازمة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 45.58%، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الإدارة العليا لا تدعم استخدام أسلوب شجرة القرارات.
- ويرجع الباحث هذه النتيجة الى ما يقع على وزارة الداخلية والأمن الوطني من حصار وصعوبة في الحصول على الإمكانات.
- بشكل عام وبالنظر الى الجدول السابق يتضح ان الوزن النسبي للشجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات بلغ 51.02%، وهذه المسبة ضعيفة بشكل ملحوظ لاستخدام أسلوب شجرة القرارات، كما ويتضح من خلال الجدول ان مستوى الدلالة لمعامل الارتباط 0.000 اصغر من مستوى الدلالة 0.005 وهذا يعني اننا قبلنا الفرضية أي ان جواب الفرضية الفرعية السابقة انه يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام أسلوب شجرة القرارات وإدارة الأزمات الأمنية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.903، وهذا يعني انه كلما زاد استخدام أسلوب شجرة القرارات كلما زاد إدارة الازمات الامنية.

– الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام أسلوب نظرية المباريات وإدارة الأزمات الأمنية."

جدول رقم (32)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	توجد معرفة كافية عن كيفية استخدام أسلوب المباريات لاتخاذ القرار الأمني	2.524	0.953	50.48	7
2	تساهم الإدارة في دعم استخدام أسلوب المباريات لاتخاذ القرار الأمني	2.531	1.036	50.61	6
3	يتم تدريب متخذي القرار على استخدام اسوب المباريات	2.871	1.136	57.41	4
4	يساعد أسلوب المباريات على تقليل الوقت لإدارة الأزمات	2.646	1.071	52.93	5
5	يمتاز أسلوب المباريات بتوفيره محاكاة للأزمات المتوقعة وكيفية ادارتها	2.959	1.110	59.18	2
6	يُوظف أسلوب المباريات في الحصول على قرار يقلل الخسائر المتوقعة من الأزمة	2.993	1.173	59.86	1
7	تدعم الإدارة أسلوب المباريات وتوفر المتطلبات اللازمة لاستخدامه	2.912	1.079	58.23	3
	المتوسط العام للفقرات	2.776	1.080	55.53	

وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.			
المتغير	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أسلوب نظرية المباريات	147	0.882	**0.000
إدارة الازمات الأمنية	147		

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- يشير جدول (28) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (2.524-2.993) بوزن نسبي تراوح بين (50.48%-59.86%) وفق مقياس التدرج الخماسي، وقد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى فقرة هي الفقرة رقم (6) يُوظف أسلوب المباريات في الحصول على قرار يقلل الخسائر المتوقعة من الأزمة " احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي 59.86%.
- هذا الامر يرجعه الباحث الى تأكيد عينة الدراسة على ان استخدام أسلوب نظرية المباريات يوفر نظرة مستقبلية لطبيعة القرارات التي يمكن اتخاذها، الأمر الذي يقلل الخسائر بشكل ملحوظ، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب التجربة بأنه يقوم على التوقع لردود الفعل المقابلة للقرار الأمني المتخذ.
- الفقرة رقم (5) " يمتاز أسلوب المباريات بتوفيره محاكاة للأزمات المتوقعة وكيفية ادارتها" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 59.18%، هذه الفقرة وباحتلالها للمرتبة الثانية تأكيد من عينة الدراسة على ان أسلوب اتخاذ قرار حديث يوفر استخدام أسلوب المباريات لاتخاذ القرارات الأمنية صفة من صفات القرار الرشيد وهي توفير ردود الفعل للقرار المتخذ وما يترتب على بيئته من اثار سواء إيجابية ام سلبية، وبتوفر هذه الميزة يمكن تعديل القرار بالصيغة التي تقلل الاثار السلبية.
- الفقرة رقم (2) " تساهم الإدارة في دعم استخدام أسلوب المباريات لاتخاذ القرار الأمني" احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 50.51%.

ويعزو الباحث هذه النسبة الى ان الإدارة لا تعمل على توفير متطلبات استخدام أسلوب نظرية المباريات لاتخاذ القرار الأمني لما تقع على الإدارة العليا في وزارة الداخلية والامن الوطني من عقوبات وصعوبات لتلك الاحتياجات.

- الفقرة رقم (1) " توجد معرفة كافية عن كيفية استخدام أسلوب المباريات لاتخاذ القرار الأمني " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 50.48%.

من وجهة نظر الباحث ترجح انه ليس هناك استخدام لأسلوب نظرية المباريات في الحياة العملية لعينة الدراسة، او ان نسبة استخدامهم لذلك الأسلوب ضعيفة جداً، وعلى هذه النتيجة يجب على الإدارة العليا تعزيز القدرات لدى متخذي القرار لاستخدام الأساليب الحديثة بكافة الطرق المتاحة لديها.

- بشكل عام يمكن استنتاج الوزن النسبي للمباريات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات انه بلغ 55.53% وهي نسبة ضعيفة لاستخدام أساليب حديثة في اتخاذ القرارات الأمنية في إدارة الازمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني، كما ويمكن استنتاج ان مستوى الدلالة لمعامل الارتباط 0.000 اصغر من مستوى الدلالة 0.005 وهذا يعني اننا قبلنا الفرضية حيث انه يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام أسلوب نظرية المباريات وإدارة الأزمات الأمنية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.882، وهذا يعني انه كلما زاد استخدام أسلوب نظرية المباريات كلما زاد إدارة الازمات الأمنية، أي ان الفرضية يمكن الرد عليها بأنه نعم نوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين استخدام أسلوب بحوث العمليات وإدارة الأزمات الأمنية."

– الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام أسلوب بناء السيناريوهات وإدارة الأزمات الأمنية."

جدول رقم (33)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يتم تدريب الكوادر البشرية باستمرار للتعامل مع الازمات الأمنية المتوقعة	2.503	1.069	50.07	3
2	يتم وضع سيناريوهات محتملة للازمات الأمنية المحتمل حدوثها وتوضيح القرارات الواجب اتخاذها لإدارتها	2.259	0.973	45.17	5
3	توفر الإدارة متطلبات التخطيط لسيناريوهات الممكن اتباعها لاتخاذ القرارات الأمنية	2.497	1.049	49.93	4
4	توجد موازنة مخصصة لبناء سيناريوهات اتخاذ القرار الأمني لإدارة الأزمات	2.238	0.871	44.76	7
5	تُخصص السيناريوهات رؤية مخرج للأزمة والمواقف التي من الممكن حدوثها	2.735	1.166	54.69	2
6	تخصص الإدارة دورات لمتخذي القرار لتمكينه من استخدام أسلوب السيناريوهات	2.238	0.924	44.76	6
7	يساعد أسلوب السيناريوهات الإدارة على توفير الجهد والوقت بتخطي الأزمات واتخاذ القرارات الأمنية	2.755	1.089	55.10	1
	المتوسط العام للفقرات	2.776	1.080	55.53	

وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.			
العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
147	0.881	**0.000	أسلوب بناء السيناريوهات
147			إدارة الالتزامات الأمنية

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- يشير جدول (29) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (2.238-2.755) بوزن نسبي تراوح بين (44.76% - 55.10%) وفق مقياس التدرج الخماسي، وقد تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن أعلى فقرة هي، الفقرة رقم (7) " يساعد أسلوب السيناريوهات الإدارة على توفير الجهد والوقت بتخطي الالتزامات واتخاذ القرارات الأمنية " احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي 55.10%.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان أسلوب بناء السيناريوهات وتطبيقه في الحصول على القرار الأمني الرشيد يوفر اهم صفة في القرارات الأمنية وهي توفير الجهد والوقت وهذه الصفة يجب توفرها في إدارة الالتزامات بشكل عام لما تحتاجه من سرعة في اتخاذ القرارات السليمة لمواجهتها، هذه النتيجة توجهنا الى الفقرة رقم (6) حيث انها احتلت المرتبة الثانية من حيث الترتيب.
- الفقرة رقم (6) تُخصص السيناريوهات رؤية مخرج للأزمة والمواقف التي من الممكن حدوثها " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 54.69%، ان هذه الفقرة تؤكد على ان السيناريوهات ترسم مخرج لكافة الالتزامات المتوقعة حدوثها امام الإدارة، حيث تعمل السيناريوهات على توفير القرارات التي يجب اتخاذها لإدارة الأزمة فتوفر الوقت والجهد والسرعة المطلوبة للقرار المطلوب.
- الفقرة رقم (6) " تخصص الإدارة دورات لمتخذي القرار لتمكينه من استخدام أسلوب السيناريوهات " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 44.76%.

- ويرجع الباحث** هذه النسبة الى ان هناك ضعف في عملية عقد دورات لتعزيز استخدام أسلوب السيناريوهات لمتخذي القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني، قد ترجع هذه ضعف هذه النسبة الى العقبات التي سبق وتم ذكرها امام الإدارة العليا للوزارة.
- الفقرة رقم (4) " توجد موازنة مخصصة لبناء سيناريوهات اتخاذ القرار الأمني لإدارة الأزمات " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 44.76%.
- ويعزو الباحث** هذه النسبة الى احتياج تطبيق أسلوب السيناريوهات الى تكاليف قد لا تكون في الأولويات في المرحلة الحالية لوزارة الداخلية والأمن الوطني، ولا ضرر في هذه المرحلة لما تواجه الإدارة العليا للوزارة من معوقات وصعوبات وازمات مالية تؤخر صرف ميزانية خاصة باستخدام أسلوب بناء السيناريوهات، ولكن حسب اطلاع الباحث طبيعة عمله فإن وزارة الداخلية والأمن الوطني قامت في فترة الدراسة بعمل محاكاة وتطبيق سيناريوهات لمواجهة أزمة متوقعة وهي أزمة العدوان الإسرائيلي في حالة الحدوث، وقد شمل السيناريو كافة محافظات قطاع غزة وتم تخصيص ميزانية لتكاليف بنائه وتطبيقه.
- وبشكل عام يمكن استنتاج ان الوزن النسبي للسيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات بلغ 49.21% وهي نسبة ضعيفة لتطبيق أسلوب بناء السيناريوهات كأحد أساليب اتخاذ القرار الأمني لمواجهة الازمات المتوقعة، كما وبالإطلاع على الجدول السابق يتضح ان مستوى الدلالة لمعامل الارتباط 0.000 اصغر من مستوى الدلالة 0.005 وهذا يعني اننا قبلنا الفرضية حيث انه يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام أسلوب بناء السيناريوهات وإدارة الأزمات الأمنية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.881، وهذا يعني انه كلما زاد استخدام أسلوب بناء السيناريوهات كلما زاد إدارة الازمات الأمنية، وهذا رد على الفرضية بتأكيد وجود علاقة بين استخدام أسلوب بناء السيناريوهات لاتخاذ القرار الأمني وإدارة الازمات الأمنية.

–الفرضية الفرعية الخامسة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام أسلوب نظم دعم القرار وإدارة الأزمات الأمنية."

جدول رقم (34)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تعتمد كمتخذ قرار على أسلوب نظم دعم القرار	2.823	1.058	56.46	3
2	يسهل استخدام نظم دعم القرارات عملية اتخاذ القرار الأمني لإدارة الأزمات	2.918	1.179	58.37	1
3	تهتم الإدارة بعمل دورات لتطبيق نظم دعم القرار في المؤسسة	2.204	0.758	44.08	7
4	استخدام نظم دعم القرار توفر الوقت والجهد للحصول على القرار اللازم للموقف	2.830	1.184	56.60	2
5	البرامج المستخدمة في نظم دعم القرار في مؤسستك حديثة وسهلة التعلم وتناسب مع متطلبات العمل	2.442	1.001	48.84	5
6	تتناسب المعلومات المتاحة في نظم دعم القرار المستخدمة مع احتياجات العمل	2.667	1.207	53.33	4
7	توفر الإدارة العليا الأجهزة والبرامج اللازمة لاستخدام نظم دعم القرار	2.252	0.818	45.03	6
	المتوسط العام للفقرات	2.776	1.080	55.53	

وللتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.			
العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
147	0.899	**0.000	أسلوب نظم دعم القرار
147			إدارة الازمات الأمنية

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص ما يلي:

- يشير جدول (29) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (2.204- 2.918) بوزن نسبي تراوح بين (44.08% - 58.37%) وفق مقياس التدرج الخماسي، الفقرة رقم (2) " يسهل استخدام نظم دعم القرارات عملية اتخاذ القرار الأمني لإدارة الأزمات" احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي 58.37%، وهذه النسبة يعزوها الباحث الى ان عينة الدراسة اتفقت على ان نظم دعم القرار يسهل عملية الحصول على اتخاذ القرار الأمني الرشيد اللازم لإدارة الازمة، وهذا يؤدي بنا الى نسبة الفقرة رقم (4) " استخدام نظم دعم القرار توفر الوقت والجهد للحصول على القرار اللازم للموقف" التي احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 56.60%، وعليه فان نظم دعم القرار يوفر سمة السرعة في اتخاذ القرار الأمني اللازم لإدارة الموقف، تلك النسب والترتيب التي احتلتها الفقرات المذكورة دليل واضح على ان نظم دعم القرار ان تم استخدامها فستقوم بإيصال متخذ القرار الى قرارات رشيدة تساعد في إدارة الازمات بطريقة علمية سليمة.
- الفقرة رقم (6) " تتناسب المعلومات المتاحة في نظم دعم القرار المستخدمة مع احتياجات العمل " احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 53.66%.

يرجح الباحث سبب هذه النتيجة الى ان هناك تعامل بنظم دعم القرار في المؤسسات الأمنية كما ذكرت الفقرة رقم (1) " تعتمد كمتخذ قرار على أسلوب نظم دعم القرار" بوزن نسبي 56.46% وفي المرتبة الثالثة تعزيز للنتيجة للفقرة رقم (6) حيث الاستخدام لنظم دعم القرارات، ولكن هذا الاستخدام ضعيف بالنظر للنسب التي حصلت عليها الفقرات.

- الفقرة رقم (7) " توفر الإدارة العليا الأجهزة والبرامج اللازمة لاستخدام نظم دعم القرار " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 45.03%، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى مقاربتها بالضعف التي يلاحظه متخذي القرارات في وزارة الداخلية من توفير للاحتياجات المطلوبة وقد يرجع الباحث هذا الامر الي سبب قلة الإمكانيات المتاحة.
- ولكن حسب اطلاع الباحث ومكان عمله في وزارة الداخلية فالإمكانيات المتواجدة في وزارة الداخلية والامن الوطني متوفرة بالقدر المتوسط فالأجهزة الحاسوبية والإلكترونية متواجدة، الأمر الذي يوفر بيئة استخدام لنظم دعم القرار من قبل متخذي القرار هذا من جانب، ومن جانب آخر فان الإمكانيات الضخمة من أجهزة مركزية وسيرفرات مركزية للقطاع فهذه الأجهزة غير متوفرة بالشكل المطلوب الأمر الذي قد يعيق استخدام نظم دعم القرار بالشكل المطلوب
- الفقرة رقم (3) " تهتم الإدارة بعمل دورات لتطبيق نظم دعم القرار في المؤسسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 44.08%.
- ويرى الباحث ان هذه الفقرة باحتلالها للمرتبة الأخيرة بوجود ضعف تلاحظه عينة الدراسة بعدم استمرارية اهتمام الإدارة العليا بعقد دورات تدريبية لمتخذي القرار لتمكينه من استخدام نظم دعم القرار وتطبيقه لاتخاذ القرارات الأمنية في الازمات والمواقف التي قد تواجههم في مسيرتهم العملية.
- بشكل عام وبالنظر الى الجدول السابق يمكن استنتاج أن الوزن النسبي لأسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات بلغ 51.82%، وهذه نسبة ضعيفة لاستخدام نظم دعم القرار ولكنها لا تعدم استخدامه في وزارة الداخلية والامن الوطني ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ما تواجهه من صعوبة في تطبيق هذا الأسلوب وما يحتاج من إمكانيات لتطبيقه، كما ويمكن من خلال الجدول السابق استنتاج ان مستوى الدلالة لمعامل الارتباط 0.000 اصغر من مستوى الدلالة 0.005 وهذا يعني اننا قبلنا الفرضية حيث انه يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استخدام أسلوب نظم دعم القرار وإدارة الأزمات الأمنية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.899، وهذا يعني انه كلما زاد استخدام أسلوب نظم دعم القرار كلما زاد إدارة الازمات الأمنية، أي اننا قبلنا الفرضية السابقة بوجود العلاقة.

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة.

ثانياً: توصيات الدراسة.

ثالثاً: مصفوفة الربط بين أهم النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص.

رابعاً: دراسات مستقبلية مقترحة.

نتائج وتوصيات الدراسة

تمهيد:

خصص الباحث هذا الفصل لتلخيص النتائج التي سعت الدراسة الى تحقيقها في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، وصولاً الى وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد على الارتقاء بمستوى سبل اتخاذ القرار الأمني في وزارة الداخلية والامن الوطني لما في هذا الامر من تحسين في عملية إدارة الازمات التي تتعرض لها الوزارة.

أولاً: نتائج الدراسة

قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها وفق تساؤلات ومحاور الدراسة، وذلك على النحو التالي:

(1) أساليب اتخاذ القرار الأمني التقليدية وإدارة الأزمات:

3. وجود اعتماد بنسبة عالية على الأساليب التقليدية التي تم تناولها في الدراسة (الخبرة، دراسة الآراء، اجراء التجربة، البديهية والحكم الشخصي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام هذه الأساليب الى 71.80% وهذا الأمر دليل على أن هناك نسبة كبيرة من متخذي القرار يتخذوا طريقة تقليدية للوصول للقرار الأمني المطلوب في إدارة الأزمة.

4. وضعت النتائج الإحصائية أسلوب دراسة الآراء (الحكم الجماعي) في المرتبة الأولى بوزن نسبي 74.58% وهذه هي أعلى نسبة من نسب استخدام الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمر الذي يضعه في المرتبة الأولى، ولا شك في ذلك الأمر لما في استخدام أسلوب دراسة الآراء وتحليلها من توفير لقدر كافي من المعلومات حول الموقف محل اتخاذ القرار، كما يوفر استخدام ذلك الأسلوب مجموعة كبيرة من البدائل لاتخاذ القرار نظرا لما يتم فيه من عصف ذهني للأفراد المشاركين وهذه العملية توفر قدر كبير من الخيارات لإتخاذ القرار ولكن في نفس الوقت تأخذ هذه العملية فترة طويلة للوصول للقرار المناسب فتقضي صفة سرعة اتخاذ القرار المراد وهذا ما أوضحتة عينة الدراسة بالرد على الفقرة رقم (6) من فقرات الأسلوب " يضمن استخدام أسلوب الحكم الجماعي السرعة الكافية للوصول للقرار الأمني اللازم لإدارة الأزمة" التي احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 70.34%، وهذه النسبة متفقة مع دراسة (الزهراني، 2001) التي أوضحت دراسته بان هناك اعتماد على الأساليب التقليدية

النظرية في اتخاذ القرار حيث بلغت النسبة 61.1% لاستخدام المدراء أساليب نظرية في اتخاذ قراراتهم.

5. يوجد استخدام لأسلوب الخبرة كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية في المرتبة الثانية بوزن نسبي 72.93% وهذه النسبة دليل على وجود خبرة عالية لمتخذي القرار وهذه النتيجة يرجعها الباحث لما يتعرض له متخذ القرار من مواقف في حياته العملية، وهذه النسبة متفقه تقريبا مع نسبة (الجباري، 2000) التي أوضحت ان الاعتماد على أسلوب الخبرة قد احتل مرتبة عالية بنسبة 46.3% من ضمن الأساليب التي يعتمد عليها متخذو القرار.

6. هناك صعوبة في عملية تطوير الأساليب التقليدية خاصة في أسلوب الحكم الشخصي والبدئية وأسلوب الخبرة نظراً لما يحتاجان من وقت طويل في عملية التطوير.

7. اتضح أنه لا يمكن الاستغناء عن الأساليب التقليدية، حتى في عملية التطوير يجب الاستعانة بالأساليب التقليدية فهي مكملتها، حيث يجب الاعتماد على أسلوب الخبرة لاستخدام أسلوب بناء السيناريوهات والمحاكاة.

8. كما وأوضحت النتائج الإحصائية ان أسلوب اجراء التجارب كأحد أساليب اتخاذ القرار الأمني احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 72.63%، ويرجع هذا الامر لما هناك تكاليف لاستخدام مثل هذا الأسلوب، حيث توفير بيئة مطابقة للبيئة المرادة وكثرة تكاليف المستخدمة لتطبيق كل تجربة وما يترتب على تكرار الأمر مع كل بديل للتجارب الموجودة وإعادة التجربة للتعديل من جوانبها السلبية غير المرغوبة حتى يصل متخذ القرار للمسار الصحيح المرغوب، كذلك فلة الإمكانيات المتاحة والمطلوبة التي يمكن ان توفرها وزارة الداخلية والأمن الوطني لإجراء التجارب

9. يوجد مجموعة من الجوانب السلبية عند الاعتماد الكبير على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية مثل انها تؤدي عند استخدامها الى نوع من الديكتاتورية في اتخاذ القرارات، وانه لا يتم جمع المعلومات الكافية عن الموقف محل اتخاذ القرار عند استخدام بعض الأساليب التقليدية، وهناك صعوبة في عملية التطوير للأساليب التقليدية أو بالأحرى احتياج عملية تطويرها الى فترة كبيرة من الزمن

10. يمكن استخدام الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات الروتينية المتكررة او القرارات ذات التأثير المحدود ولا تصلح في الاستخدام للقرارات طويلة الاجل او القرارات الاستراتيجية.

(2) أساليب اتخاذ القرار الأمني الحديثة وإدارة الأزمات الأمنية:

1. أظهرت النتائج ان هناك نسبة ضعيفة لاستخدام الأساليب الحديثة التي تناولتها الدراسة (بحوث العمليات، شجرة القرارات، نظرية المباريات، بناء السيناريوهات، نظم دعم القرار) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام هذه الأساليب الى 52.07% وهي نسبة ضعيفة في الاعتماد على هذه الأساليب، وهذه النسبة جاءت على عكس ما أوضحت دراسة (عشماوي، 2000) التي أوضحت ان نسبة اعتماد متخذي القرار على استخدامهم للأساليب الحديثة هي 63.3% وهي نسبة اكبر مما أوضحت هذه الدراسة وهذا دليل على الاهتمام بالأساليب الحديثة التي تسهل عملية الوصول للقرارات الأمنية السليمة.
2. يتضح من التحليل الاحصائي ان الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات توفر عند استخدامها صفات القرار الرشيد من حيث السرعة في الحصول على القرار او حتى من حيث الإحاطة بجوانب الازمة "الموقف محل اتخاذ القرار"، كما وتعمل الأساليب الحديثة على توفير التنسيق بين فريق إدارة الازمة والدوائر العاملة الأخرى.
3. هناك مشكلة في عملية تدريب متخذي القرار على استخدام الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار، حيث اشارت عينة الدراسة الى ضعف في عقد الدورات التي من شأنها تعزيز استخدام الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار أو بالأحرى أن هناك عدم استمرارية في عقد مثل تلك الدورات.
4. اشارت النتائج الى وجود ضعف في توفير الاحتياجات المطلوبة في عملية استخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار.
5. يتضح من النتائج انه لا يوجد مختصين او مراكز مختصة لتدريب عينة الدراسة على استخدام الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار. وهذه النتيجة متفقة مع نتيجة (أبو ركة، 2013) التي اكدت ضرورة انشاء إدارات مختصة للتدريب على الأساليب العلمية لإدارة الازمات.
6. هناك استخدام لأسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرارات حيث بلغت نسبة استخدام هذا الأسلوب 55.53% واحتل المرتبة الأولى في الأساليب الحديثة. وهذه النسبة متفقة تقريبا مع دراسة (الشوبكي، 2010) التي أوضحت وجود استخدام لنظم دعم القرار.

7. وجود ميزانية مخصصة لبعض الأساليب الحديثة مثل بناء السيناريوهات لإدارة الأزمات حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لاستجابات العينة 53.77% تقريباً، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (كميل، 2015) التي أوضحت وجود ميزانية مخصصة لإدارة الأزمات.
8. لوحظ وجود مقدرة لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني على إدارة الأزمات ووجود تنوع في استخدام أساليب اتخاذ القرار الأمني وهذه النتيجة متفقة مع عدة من الدراسات منها (كميل، 2015) و (أبو ركة، 2013) التي أوضحت نسب مقاربة 61.5%.

ثانياً: توصيات الدراسة

قدّمت الدّراسة مجموعة من التوصيات، ويأمل الباحث من الجهات المعنية بمواجهة الأزمات الأمنية ضرورة وضعها في الحسبان، ويمكن ذكر أهم التوصيات فيما يلي:

1. العمل على استخدام خطوات الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات الأمنية من تشخيص صحيح للمشكلة ووضع أهداف واضحة ومحددة للتعامل معها وتوفير معلومات متكاملة عنها وتحديد الوقت اللازم لاتخاذ القرار.
2. إيجاد تنسيق بين فرق إدارة الأزمات والإدارات بوضع الخطط والبرامج ووجود تخطيط مشترك بينهم لدراسة كل ما من شأنه تعزيز العمل والتأثير في مسار القرار المتخذ لإدارة الأزمة
3. استغلال واستثمار الخبرة الموجودة لدى متخذي القرار في استخدام بعض الأساليب الحديثة لاتخاذ القرار الأمني مثل بناء السيناريوهات
4. الاستعانة والاستفادة من أصحاب الخبرات في العمل الأمني بشكل عام وإدارة الأزمات بشكل خاص بتطوير أساليب اتخاذ القرار من خلال تدريب متخذي القرار في بعض الأساليب الحديثة
5. تشجيع متخذي القرار على استخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار من خلال عرض مميزات استخدامها وما توفره من قرارات رشيدة.
6. العمل على رفع الروح المعنوية لمتخذي القرار الذين يملكون المعرفة في الأساليب الحديثة، وتشجيعهم على استخدام هذه الأساليب في حياتهم العملية بشكل موسع

7. انشاء مراكز مختصة في وزارة الداخلية والأمن الوطني لتدريب متخذي القرار فيها على استخدام الأساليب الحديثة.
8. تحجيم استخدام الأساليب التقليدية في القرارات الروتينية والقرارات ذات المدى القصير في الحياة العملية لمتخذ القرار، لما في ذلك موافقة على صلاحية ونجاح تلك الأساليب على مثل ذلك النوع من القرارات.
9. ضرورة تعزيز عقد دورات تدريبية خاصة بتطبيق الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار الأمني وتكون هذه الدورات بشكل مستمر لمتخذي القرار وليست منقطعة كما أوضحت النتائج.
10. العمل على توفير الاحتياجات المطلوبة في عمليات تدريب الافراد على الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار أو في عملية تطبيق تلك الأساليب ولو بالحد الأدنى من الاحتياجات على القدر التشغيلي لها.
11. تخصيص ميزانية لعمليات تدريب متخذي القرار ولعمليات تطبيق الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار بالحد التي يمكنهم من تطوير أساليب اتخاذهم للقرار الأمني.
12. تدريس علوم اتخاذ القرار مثل علم الإدارة العامة، وعلم التخطيط، وبحوث العمليات، التي تساعد متخذي القرار الأمني على استخدام الأساليب الحديثة او الإحاطة بتلك الأساليب.
13. العمل على تعزيز عملية التدريب الإداري لضباط متخذي القرار بدون استثناء لما في عملية التدريب الإداري أهمية في زيادة قدرتهم في مجال اتخاذ القرار الأمني.

ثالثاً: مصفوفة الربط بين أهم النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص

الجدول التالي يربط بين أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والجهات المختصة المعنية بالتنفيذ على حد علم الباحث مع توضيح الإطار الزمني لكل توصية.

جدول رقم (35)

مصفوفة الربط بين أهم النتائج والتوصيات وجهات الاختصاص

النتيجة الأولى			
يوجد استخدام لأسلوب الخبرة كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية في المرتبة الثانية بوزن نسبي 72.93% وهذه النسبة دليل على وجود خبرة عالية لمتخذي القرار وهذه النتيجة يرجعها الباحث لما يتعرض له متخذ القرار من مواقف في حياته العملية			
م	التوصيات	جهات الاختصاص	الإطار الزمني
1.	الاستعانة والاستفادة من أصحاب الخبرات في العمل الأمني بشكل عام وإدارة الالتزامات بشكل خاص بتطوير أساليب اتخاذ القرار من خلال تدريب متخذي القرار في بعض الأساليب الحديثة	قيادة الوزارة التنظيم والإدارة	مستمر
2.	استغلال واستثمار الخبرة الموجودة لدى متخذي القرار في استخدام بعض الأساليب الحديثة لاتخاذ القرار الأمني مثل بناء السيناريوهات والمحاكاة	دائرة التخطيط والتطوير	مستمر

النتيجة الثانية			
ضعف عملية تدريب متخذي القرار على استخدام الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار، حيث اشارت عينة الدراسة الى ضعف في عقد الدورات التي من شأنها تعزيز استخدام الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار أو بالأحرى أن هناك عدم استمرارية في عقد مثل تلك الدورات.			
م	التوصيات	جهات الاختصاص	الإطار الزمني
1.	ضرورة تعزيز عقد دورات تدريبية خاصة بتطبيق الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار الأمني وتكون هذه الدورات بشكل مستمر لمتخذي القرار وليست منقطعة.	قيادة الوزارة المديرية العامة للتدريب كلية الشرطة	مستمر
2.	تخصيص ميزانية لعمليات تدريب متخذي القرار ولعمليات تطبيق الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار بالحد التي يمكنهم من تطوير أساليب اتخاذهم للقرار الأمني.	قيادة الوزارة المديرية العامة للتدريب كلية الشرطة	مستمر
3.	انشاء مراكز مختصة في وزارة الداخلية والأمن الوطني لتدريب متخذي القرار فيها على استخدام الأساليب الحديثة.	الأجهزة الأمنية	6 شهور
4.	تدريس علوم اتخاذ القرار مثل علم الإدارة العامة، وعلم التخطيط، وبحوث العمليات، التي تساعد متخذي القرار الأمني على استخدام الأساليب الحديثة أو الإحاطة بتلك الأساليب.	المديرية العامة للتدريب كلية الشرطة الأجهزة الأمنية	مستمر

النتيجة الثالثة		هناك ضعف في توفير الاحتياجات المطلوب توفرها في عملية استخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار.	
م	التوصيات	جهات الاختصاص	الإطار الزمني
1.	تخصيص ميزانية لعمليات تدريب متخذي القرار ولعمليات تطبيق الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار بالحد التي يمكنهم من تطوير أساليب اتخاذهم للقرار الأمني.	قيادة الوزارة وزارة المالية دائرة التخطيط والتطوير	مستمر
2.	العمل على توفير الاحتياجات المطلوبة في عمليات تدريب الافراد على الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار أو في عملية تطبيق تلك الأساليب ولو بالحد الأدنى من الاحتياجات على القدر التشغيلي لها.	وزارة المالية الامداد والتجهيز	6 شهور
3.	العمل على تعزيز عملية التدريب الإداري لضباط متخذي القرار بدون استثناء لما في عملية التدريب الإداري أهمية في زيادة قدرتهم في مجال اتخاذ القرار الأمني.	قيادة الوزارة الأجهزة الأمنية كلية الشرطة المديرية العامة للتدريب	مستمر
4.	انشاء مراكز مختصة في وزارة الداخلية والأمن الوطني لتدريب متخذي القرار فيها على استخدام الأساليب الحديثة.	قيادة الوزارة قيادة الشرطة المديرية العامة للتدريب دائرة التخطيط والتطوير	6 شهور

أظهرت النتائج ان هناك نسبة ضعيفة لاستخدام الأساليب الحديثة التي تناولتها الدراسة (بحوث العمليات، شجرة القرارات، نظرية المباريات، بناء السيناريوهات، نظم دعم القرار) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام هذه الأساليب الى 52.07% وهي نسبة ضعيفة في استخدام هذه الأساليب.				النتيجة الرابعة	
م	التوصيات	جهات الاختصاص	الإطار الزمني		
1.	العمل على رفع الروح المعنوية لمتخذي القرار الذين يملكون المعرفة في الأساليب الحديثة، وتشجيعهم على استخدام هذه الأساليب في حياتهم العملية بشكل موسع	هيئة التوجيه السياسي والمعنوي قيادة الأجهزة الأمنية المكتب الإعلامي بوزارة الداخلية	مستمر		
2.	تدريس علوم اتخاذ القرار مثل علم الإدارة العامة، وعلم التخطيط، وبحوث العمليات، التي تساعد متخذي القرار الأمني على استخدام الأساليب الحديثة او الإحاطة بتلك الأساليب.	كلية الشرطة المديرية العامة للتدريب	مستمر		
يوجد مجموعة من العيوب عند الاعتماد الكبير على الأساليب التقليدية من حيث جمع المعلومات ومستوى المشاركة والوقت وإمكانية التطوير				النتيجة الخامسة	
م	التوصيات	جهات الاختصاص	الاطار الزمني		
1.	الاستعانة والاستفادة من أصحاب الخبرات في العمل الأمني بشكل عام وإدارة الازمات بشكل خاص بتطوير أساليب اتخاذ القرار من خلال تدريب متخذي القرار في بعض الأساليب الحديثة	قيادة الوزارة قيادة الأجهزة الأمنية دائرة التخطيط والتطوير	مستمر		

مستمر	دائرة التخطيط والتطوير كلية الشرطة المديرية العامة للتدريب	العمل على استخدام خطوات الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات الأمنية من تشخيص صحيح للمشكلة ووضع اهداف واضحة ومحددة للتعامل معها وتوفير معلومات متكاملة عنها وتحديد الوقت اللازم لاتخاذ القرار.	2.
6 شهور	قيادة الوزارة قيادات الأجهزة الأمنية	تحجيم استخدام الأساليب التقليدية في القرارات الروتينية والقرارات ذات المدى القصير في الحياة العملية لمتخذ القرار ، لما في ذلك موافقة على صلاحية ونجاح تلك الأساليب على مثل ذلك النوع من القرارات.	3.

الخاتمة:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ووسعت رحمته الأرض
والسماوات، والصلاة والسلام على أشرف من وطئ بقدميه الثرى ونشر بخلقه
دين الهدى، ثم أما بعد:

ان تلك الرسالة بجانبها النظري والتطبيقي والتي ابتدأت بالتعرف
على مفهوم الأزمات بشكل عام والأزمة الأمنية بشكل خاص وكيف انها تهدد
أمن المجتمع ثم انتقلت الى التعرف على ماهية القرار الأمني وما مميزاته
عن القرار العادي او ما سواه من القرارات وتوضيح نماذج لاتخاذ وخطوات
عملية اتخاذه ثم انتقلت الى التعرف على أساليب اتخاذ القرار الأمني التقليدية
وايضاح معناها ومميزاتها وعيوبها المتعلقة بكل أسلوب ثم التطرق للأساليب
الحديثة التي انتهت بتوضيح أهم الأساليب التي يمكن تطبيقها لاتخاذ القرار
الأمني لإدارة الازمات الأمنية، وتوضيح ما تحمله الأساليب من مميزات
وطرق تطبيق، كما يمكن القول ان عملية اتخاذ القرار وآليات وأساليب
وطرق التعامل مع الأزمة الأمنية بالمعنى الذي تم التطرق اليه في الرسالة
ليست بالعملية السهلة او البسيطة بل انها متشابكة مع جوانب واطراف كثيرة
والقرار المتخذ لإدارتها يجب ان يكون على مستوى عال من التواكب مع
التطور .

ومن وجهة أخرى ينبغي ان لا نتأمل في حل تلك المشاكل والأزمات
عن طريق الصدفة أو التجريب او تأتي تلك الحلول بالاعتماد على الأساليب
والطرق التقليدية التي لا تتواءم مع أساليب انتهاج الجرائم الحديثة او
الأزمات الأمنية المنتهجة في العصر الحديث، بل يجب اتباع أساليب حديثة
في اتخاذ القرار الأمني لما توفره من مواكبة للأساليب التي يمكن ان تتبع
لافتعال ازمة امنية حديثة، لذلك وجب تطوير الأساليب المتبعة في اتخاذ
القرارات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني لتطوير عمليات إدارة
الأزمات الأمنية

المصادر والمراجع

أولاً- المصادر العربية

1. أحمد، إبراهيم أحمد، (2002م)، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي.
2. أيوب، ناديا، (2001م)، نظرية القرارات الإدارية، دمشق، جامعة دمشق.
3. البيومي، ضياء الدين محمود، (2001)، بحوث العمليات الأمنية، مصر، أكاديمية مبار للأمن.
4. توفيق، عبد الرحمن، (2002م)، الأساليب الرياضية لنظرية اتخاذ القرارات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
5. جاد الله، محمود، (2008م)، إدارة الأزمات، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
6. جبر، محمد، (2005م)، الأزمات الأمنية وإدارتها، الكويت، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر.
7. الجدلي، أمينة مصطفى، (2009م)، إدارة الأزمات والكوارث الأمنية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
8. حبتور، عبد العزيز صالح، (2000م)، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان، الدار العلمية الدولية، ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
9. حريز، سامي محمد، (2006م)، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية، عمان، دار البلدية.
10. حواش، جمال، عزة، عبد الله، (2005م)، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، القاهرة، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
11. حيدر، معالي فهمي، (2002م)، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
12. الخصري، محسن أحمد، (2003م)، إدارة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
13. الدويك، عبد الغفار، (2008م)، إدارة الطوارئ في مصر، القاهرة، مركز دراسات الشرق الأوسط في جامعة عين شمس.
14. الرازق، ثابت، (2002م)، كفاءة وجودة الخدمات الأمنية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
15. رسلان، أحمد فؤاد، (2000م)، نظرية الصراع الدولي، مصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
16. رضوان، زيادة، (2002م)، مؤسسات المجتمع والوعي الأمني، عمان، دار أسامة للنشر.

17. الرهوان، محمد حافظ، (2004م)، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة، دار أبو المجد للطباعة والنشر.
18. زاهر، ضياء الدين، (2005م)، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، القاهرة، دار السحاب.
19. زاهر، ضياء الدين، (2004م)، مقدمة في الدراسات المستقبلية "مفاهيم- أساليب- تطبيقات"، القاهرة، مركز الكتاب للنشر.
20. السالمي، علاء عبد الرزاق، (2003م)، نظم إدارة المعلومات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
21. سالم، محمد صلاح، (2005م)، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم والتطبيق، القاهرة، عين شمس للدراسات والبحوث.
22. سلطان، إبراهيم، (2000م)، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، الإسكندرية، الدار الجامعية.
23. السيد، رجب عبد الحميد، (2000م)، دور القيادات في اتخاذ القرار خلال الأزمات، القاهرة، مطبعة الإيمان للطباعة والنشر.
24. شابوسوغ، يوسف شمس الدين، (2005م)، استراتيجية إدارة الأزمات الأمنية، مركز بحوث الشرطة، الشارقة.
25. الشريدة، حمودة والأعرجي، عاصم حسين، (2003م)، إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
26. شعبان، حمدي محمد، (2005م)، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، مطابع الشرطة.
27. الشعلان، فهد أحمد، (2002م)، إدارة الأزمات الأسس-المراحل، (ط2)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
28. الشعلان، فهد أحمد، (2013م)، إدارة الأزمات الأسس-المراحل-الآليات، ط3، الرياض، المملكة العربية السعودية.
29. الشعلان، فهد أحمد، (2004م)، القيادات وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية تحليلية عن اتجاهات القيادات الأمنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي نحو أساليب التعامل مع الأزمات وواقع التطبيق، الرياض، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي.
30. الشهراني، سعد بن علي، (2005م)، إدارة عمليات الأزمة الأمنية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

31. الشهراني، سعيد، (2002م)، استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
32. الصليبي، عبد الله، (2005م)، المدخل النظامي كأسلوب شامل ومرن لإدارة الأزمات الأمنية، الكويت، دار الرضا للنشر والتوزيع.
33. الصيرفي، (2007م)، إدارة الأزمات، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
34. الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم، (2001م)، إدارة الأزمات والمفاوضات، المدينة المنورة، دار المآثر.
35. العتوم، محمد أحمد، (2006م)، المواجهة الأمنية للعنف المصاحب للتطرف الديني، الرياض، أكاديمية الشرطة.
36. العتيبي، إبراهيم بن عويض، (2002م)، المدخل إلى البحث في العلوم الإدارية، الرياض، العبيكان للطباعة والنشر.
37. عز الدين، أحمد جلال، (1990م)، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
38. عليوة، السيد، (2002م)، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
39. العمري، غسان، والسامرائي، سلوى، (2008م)، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، كلية العلوم الإدارية والمالية، ط1، جامعة الإسراء، دار المسيرة.
40. الفراء، منار، (2014م)، المادة النظرية في بحوث العمليات والبرمجة الخطية، غزة، الجامعة الإسلامية.
41. فيصل، غازي، (2000م)، التنمية السياسية في بلدان العالم الثالث، بغداد، مديرية دار الكتب للطباعة.
42. كامل، محمد فاروق، (2000م)، المدخل لدراسة العلوم الأمنية، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
43. الكبسي، عامر، (2000م)، نظرية القرارات الإدارية، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
44. المؤيد، منصور إبراهيم، (2000م)، دور المعلومات في ترشيد القرار الأمني، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
45. مرسي، نبيل محمد، (2001م)، الأساليب الكمية في الإدارة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

46. مشرقي، حسن علي، (2000م)، نظرية القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
47. المصري، علي، (2005م)، إدارة الأزمات الأمنية في ضوء المتغيرات المعاصرة، جامعة صنعاء.
48. ميخائيل، سعد يوسف، (2000م)، الأثر النفسي للقرارات الإدارية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
49. هادي، رياض عزيز، (2000م)، المشكلات السياسية في العالم الثالث، ط2، العراق، مطابع التعليم العالي.
50. هلال، محمد عبد الغني، (2004)، مهارات إدارة الأزمات، ط4، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
51. وهاب، محمد أسعد، (2001م)، مقدمة في بحوث العمليات، الرياض، المكتب العربي الحديث.
52. ياسين، غالب، (2006م)، نظم مساندة القرارات، ط1، عمان، دار المناهج.
53. ياغي، محمد عبد الفتاح، (2000م)، اتخاذ القرارات التنظيمية، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
54. أبو شامة، عباس، (2000م)، إدارة الأزمة في المجال الأمني، الإمارات، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 3-4.
55. أحمد، الطيب عمر، (2014م)، استخدام نظرية المباريات لتقليل الخسائر في العمليات العسكرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، السودان، جامعة السودان للعلوم.
56. أيوب، نادية، (2012م)، نظرية القرارات الإدارية، دمشق، منشورات جامعة دمشق.
57. جبري، سلمى، (2013م)، بناء السيناريوهات التخطيطية في الدراسات التنظيمية، (رسالة ماجستير منشورة)، الجمهورية العربية السورية، جامعة دمشق.
58. الحدوري، حامد كريم، (2010م)، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي، ومؤشرات أدائه، وأثرهما في الإدارة الفعالة للأزمات، (رسالة ماجستير منشورة)، العراق، جامعة الكوفة.
59. الخزاعي، ماهر، (2009م)، شجرة القرارات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، سوريا، جامعة دمشق.
60. درويش، عبد الكريم أبو الفتوح، (2001م)، نحو نظم دعم القرار، دبي، مجلة كلية الدراسات العليا.

61. الدعجاني، تركي بن نايف، (2009م)، مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
62. الزهراني، جمعة بن عوضه، (2002م)، صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية: الأساليب، المعوقات، وأنماط المشاركة، دراسة تطبيقية على شرطة منطقتي الرياض والشرقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
63. الشعلان، فهد بن أحمد، (2009م)، مهارات متقدمة في كيفية إدارة الأزمات، حلقة علمية من برامج أجهزة الدفاع المدني والحماية المدنية أثناء الكوارث، الفترة ما بين 16-8/20 وحتى 9-9/13 من عام (2009م)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
64. الشمري، منصور نايف، (2012م)، أساليب اتخاذ القرارات ومدى إسهامها في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط شرطة مدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
65. الشوبكي، مازن جهاد، (2010م)، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة، الجامعة الإسلامية.
66. عابد، سعود، (2004م)، إدارة الأزمات، الرياض، مجلة الحرس الوطني، العدد 144.
67. عباس، عثمان محمد، (2015م)، بناء نموذج شجرة القرارات للتنبؤ بالصراعات المسلحة في السودان، (رسالة دكتوراه منشورة)، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
68. العتيبي، محمد بن سليم، (2003م)، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية: دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
69. العمري، ظاهر حمدان، (2003م)، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في الشرطة دراسة تطبيقية على شرطة منطقتي الرياض والشرقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
70. العويضي، عبد الرحمن محمد، (2001م)، دور المشاركة في ترشيد القرار الإداري الأمني: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة مكة المكرمة والمحافظات والمراكز التابعة لها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
71. القرني، علي محمد، (2009م)، التنبؤ بالكوارث والتقنيات الحديثة: حلقة علمية من برامج أجهزة الدفاع المدني والحماية المدنية أثناء الكوارث، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

72. كلوب، أحمد، (2012م)، دور القيادة الشرطية في إدارة الازمات الأمنية (دراسة تطبيقية لاستراتيجية مواجهة ازمة الثأر في المجتمع الفلسطيني)، رسالة دكتوراه، جمهورية مصر ، اكااديمية الشرطة.
73. لكريني، إدريس، (2003م)، إدارة الأزمات في عالم متحول، مجلة المستقبل العربي، العدد 298، ص31.
74. المحاسنة، محمد، (2005م)، أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 1.
75. محب الدين، محمد، (2013م)، الأمن المجتمعي، ورقة مقدمة لمسؤولي تدريب القيادات الأمنية أثناء الخدمة في المؤسسات الأمنية في البلاد العربية، منعقدة في ليبيا الفترة من 21-31 أكتوبر (2013م)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 59-61.
76. مصطفى، أحمد السيد، (2000م)، صنع القرار الأمني المراحل والسمات المميزة، الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، جزء 5، عدد3.
77. الهذلي، سعد بن علي، (2002م)، مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

ثانياً- المصادر الأجنبية

- 1- Fink, Steven, (2005), Crisis Management; planning for the Inevitable, New York; American Management Association.
- 2- Kreitner. A. (2007). Organizational Behavior, New York; Mc Graw-Hill
- 3- Brandhold, H. (2003) Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy. Palgrave Macmillan, London, U.K.
- 4- Elder. Linda (2003) ،Critical Thinking: Financial Times,
- 5- Prentice Hall.
- 6- Efron. Bradley. (1999). Robert Tibshirani: An Introduction to the Bootstrap. (books.google.com.sa).
- 7- Flin. Rhona، (2002) Sitting in the Hot Seat: Leaders and
- 8- Teams for Critical Incident Management. Wiley Leadership, London.
- 9- Russell,S. R. & Taylor,W. B.,(1998),“Operations Management: Focusing on Quality and Competitions”,Prentice-Hall Inc.,New York.

- 10- Segars, A. & Grover, V. (1993), "Strategic Information Systems Planning Success: An Investigation of The Construct and Its Measurement", MIS Quarterly.
- 11- Smith, (1994), Business Process Re-engineering. The Practice of Business Statistics, 2003, Moore, D., McCabe 'G.,
- 12- Duckworth, W, Sclove, S. Touche (1995), Re-engineering for Results.
- 13- Wu, Ing-Long (2003) Understanding senior management's behavior in promoting the strategic role of IT in process reengineering: use of the theory of reasoned action 'Information & Management journal 'No. 41, P: 1.
- 14- Zack, Michael H. (2007), The role of decision support systems in an indeterminate world, Northeastern University, College of Business
- 15- Administration, 214 Hayden Hall, Boston, MA, 02115, USA
- 16- Gale K. Douglas, (2000). Strategic Foundations of General Equilibrium. Cambridge University Press.
- 17- Fink and R. Pfaltzgraff, **Contending Theories of International Relation**. New York: Harper and Row Publishers, 1981. p.564-565.
- 18- Note, Guidance, 2009, "**Scenario Planning Foresight Horizon Scanning Centre**"
Government Office For Science. Alun Rhydderch
- 19- Gordon, T.(2003). "Agent Modeling", CD ROM, the Millennium Project, American Council for the United Nations University Macmillan in Great Britain

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة الاستطلاعية لعينة عشوائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

مرفق لسيادتكم استبيان قصير حول تطوير أساليب القرار الأمني في إدارة الأزمات، أمل التكرم بالإجابة عن الأسئلة وذلك لتحقيق الهدف من الدراسة وتحديد المشكلة بشكل واضح ومساعدة الباحث في موضوع البحث الذي هو بعنوان " سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار الأمني في إدارة الأزمات".

وشكرا لكم حسن تعاونكم والله الموفق.

الباحث/ محمود علي محمد البليسي

الاستبيان

أجب عن الأسئلة التالية حسب ما تراه إجابة نموذجية:

1- الرتبة:

- لواء
- عميد
- عقيد
- مقدم
- رائد
- نقيب

2- ما هي الطرق التي تتبعها للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار ما؟

- اتصالات رسمية مع المرؤوسين
- اتصالات غير رسمية مع المرؤوسين
- اتصالات رسمية مع الرؤساء
- اتصالات غير رسمية مع الرؤساء
- اتصالات رسمية مع الزملاء
- اتصالات غير رسمية مع الزملاء
- اتصالات أخرى (حددها)

3- ما هي الطرق التي تتبعها في اتخاذ القرارات؟

4- ما هو الهدف الذي تسعى اليه عند مواجهة مشكلات العمل؟

- اتخاذ قرارات معقولة تحقق الهدف بدرجة مقبولة
- اتخاذ قرارات رشيدة تحقق الحد الأقصى من المكاسب والمنفعة وتحقق الهدف المرجو بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية

5- عند مواجهتك مشكلة تتطلب قيامك باتخاذ قرار من بين عدد من البدائل والحلول

المطروحة، فما هي الطريقة التي تتبعها عند اختيار البديل؟

- اقرن بين البدائل بطريقة تعتمد على الخبرات
- أقوم بعملية مقارنة بين البدائل المتاحة وفقا لمعايير واعتبارات التفكير المنطقي
- أقوم بترتيب البدائل المقترحة للعمل تنازليا حسب اولويتها في ضوء استخدام نظم المعلومات الإدارية
- استعين ببعض الأساليب و الأدوات الحديثة مثل (حدد)

- استخدم أساليب أخرى للمقارنة بين البدائل (اذكرها)

6- ما هو اسلوبك في اتخاذ القرار؟

- الحكم الشخصي بناء على الخبرة
- اكتفي بمؤهلاتي وتجاربي السابقة
- استرشد بالقرارات التي سبق وتم اخذها في حادثة مماثلة
- اعتمد الطرق الرياضية في اتخاذ القرار
- أقوم ببحث الآراء والمقترحات التي يقدمها لي المرؤوسين
- اعتمد على الخلق الابتكاري
- أساليب أخرى (اذكرها)

7- هل تلقيت علوم تتعلق باتخاذ القرار؟

- نعم

- لا

8- إذا كانت اجابتك (نعم) فما هي العلوم التي درستها؟

9- هناك بعض الأساليب التدريبية التي تنمي قدرات اتخاذ القرار للمساعدة على مواجهة

الازمات في منظمته، هل تلقيت دورات تدريبية على احداها من قبل؟

- أسلوب المباريات

- أسلوب المحاكاة

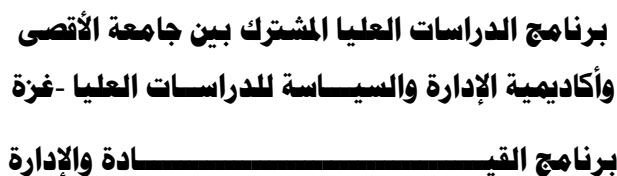
- صناعة السيناريوهات

- أساليب أخرى (اذكرها)

10- في رأيك الاساليب التقليدية ما زالت ناجحة في التعامل مع الأزمات أم نحتاج إلى

التطوير والابتكار؟

الاستبانة في صورتها النهائية



يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص " القيادة والإدارة " من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالاشتراك مع جامعة الأقصى، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باعداد هذه الاستبانة.

لذا أمل من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة، وذلك بما يعكس الواقع الفعلي من وجهة نظرك، علماً بأن بيانات هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستبقى موضع السرية التامة.

سيتم سرد بعض المصطلحات المستخدمة في الاستبانة لحضرتك لتعرف على المقصود منها حسب ما ورد في الدراسة:

- **التجربة والخبرة** ويقصد بها: الدروس المستفادة من التجارب الماضية التي مر بها متخذ القرار على مدار أدائه للمهام سواء تكللت بالنجاح أو الفشل والتي غالبا ما تكسب متخذ القرار قدرة للوصول للقرار.
- **الحكم الشخصي (البديهية)** ويقصد بها: الحالة التي يستمد فيها متخذ القرار قراره بحكم خلفيته ومعلوماته المسبقة وسرعة بديهيته في فهم العناصر المؤلفة للحالة المعروضة أمامه.
- **دراسة الآراء وتحليلها (الحكم الجماعي)** ويقصد بها: استئناس متخذ القرار بآراء زملائه في العمل والتعرف على اقتراحاتهم والاستفادة من المعلومات التي لديهم بغرض الحصول على خيارات لاتخاذ قراره.
- **إجراء التجارب** ويقصد بها: قيام متخذ القرار بإجراء تجارب مرتبطة بخيارات حل المشكلة محط القرار المراد اتخاذها، حيث يتوصل من خلال هذا التجارب الى القرار المناسب لحل المشكلة.

- **بحوث العمليات** ويقصد به: هي تطبيق للأساليب العلمية لحل المشاكل المعقدة التي تنشأ من إدارة الأنظمة الكبيرة، ويبنى هذا الأسلوب على تطوير نموذج للنظام مبني على أسس علمية، متضمنا مقاييس لعوامل مثل الصدفة والمخاطرة والتي بناء عليها يتم قياس نتائج القرارات البديلة أو

- الاستراتيجيات او المراقبات، والغرض من القيام بهذا العمل هو مساعدة الادارة في بناء سياساتها واختيار تصرفاتها وقراراتها.
- **شجرة القرارات** ويقصد بها: شكل بياني توضيحي للبدائل والقرارات المتاحة لحل المشكلة متضمنة الخسائر والمنفعة لكل بديل أو خيار لمساعدة متخذ القرار في مهمته.
- **نظرية المباريات** ويقصد بها: أسلوب يستخدم للوصول للقرار بتجسيد المشكلة ومتخذ القرار كفريقين يتوقع فيها فعل ورد فعل لكل فريق، وبها توضع البدائل التي يمكن اتخاذها لحل المشكلة باتخاذ القرارات المناسبة.
- **بناء السيناريوهات** ويقصد بها: أسلوب معتمد على التنبؤ بالمستقبل لظاهرة معينة، أو التعرف على أسباب حدوث ظاهرة ما، الامر الذي يساعد على وضع الخطط والقرارات اللازمة للتعامل معها في حال حدوثها.

						م	الفقــــــــــــرة
موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً			
الأسلوب الأول: التجربة كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات							
					يوجد اعتماد على أسلوب الخبرة في إتخاذ القرارات لإدارة الأزمات المتوقع حدوثها		1
					تساعد الخبرة في كل المواقف التي تتطلب لاتخاذ قرارات أمنية		2

					تسهل الخبرة في سرعة اتخاذ القرار الأمني المتعلقة بإدارة الأزمات	3
					توجد صعوبة في عملية تطوير الخبرات	4
					تعمل الخبرة كدليل على ديمقراطية اتخاذ القرارات	5
					يكتفي أسلوب الخبرة في الاستخدام على القرارات المتكررة في مجال العمل	6
الأسلوب الثاني: الحكم الشخصي (البديهية) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات						
					يوجد اعتماد على البديهية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	1
					يساعد أسلوب الحكم الشخصي على اتخاذ قرارات أمنية صحيحة	2
					تزيد البديهية من سرعة اتخاذ القرارات الأمنية اللازمة	3
					يقتصر استخدام أسلوب الحكم الشخصي على المواقف المتكررة في العمل ولا ينجح في إدارة الأزمات	4
					يختص أسلوب البديهية في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود	5
					يوجد اعتماد على البديهية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات	6
الأسلوب الثالث: دراسة الآراء (الحكم الجماعي) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات						
					يكفي استخدام دراسة الآراء للخروج بقرارات أمنية لإدارة الأزمات	1
					يساعد الحكم الجماعي على توفير البدائل الكافية لإتخاذ القرار الأمني	2
					يسهم أسلوب دراسة الآراء في الحصول على سرعة إدارة الأزمات	3
					يوظف أسلوب دراسة الآراء في الحصول على القرارات طويلة الأجل	4

					يعمل الحكم الجماعي على كافة مواقف إدارة الأزمات والحصول على القرارات الأمنية الرشيدة	5
					يضمن استخدام أسلوب الحكم الجماعي السرعة الكافية للوصول للقرار الأمني اللازم لإدارة الأزمة	6
الأسلوب الرابع: أسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات						
					يمتاز استخدام أسلوب إجراء التجارب باستخراجه لأفضل البدائل الممكنة لحل الموقف	1
					يسهم أسلوب إجراء التجارب في تقادي الثغرات الموجودة في القرارات الأمنية المتخذة	2
					يحتاج أسلوب إجراء التجارب لبيئة خاصة لتطبيقه	4
					يوجد تكلفة عالية في استخدام أسلوب إجراء التجارب للوصول للقرارات الأمنية المطلوبة	5
					يمتاز أسلوب إجراء التجارب بالبطء الشديد في وصول متخذ القرار للبدل المناسب	6

ب - الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات:

م	الفكرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
الأسلوب الأول: بحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات						
1	تستخدم أسلوب بحوث العمليات في اتخاذك للقرارات					
2	يوجد استخدام ملحوظ لأسلوب بحوث العمليات في اتخاذ القرار الأمني في مؤسستك					

					يساهم أسلوب بحوث العمليات في تقليل الوقت اللازم لإدارة الالتزامات والوصول للقرار الأمني السليم	3
					يوجد مختصين في استخدام أسلوب بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الأمنية	4
					يتم تدريب متخذي القرارات الأمنية على استخدام أسلوب بحوث العمليات	5
					تهتم الإدارة العليا بتوفير المتطلبات اللازمة لاستخدام بحوث العمليات	6
					يوجد مراكز مختصة للتدريب على استخدام أسلوب بحوث العمليات وتساعد في الحصول على البيانات اللازمة لاتخاذ القرار الأمني	7
الأسلوب الثاني: شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات						
					يوجد لديك كمتخذ قرار دراية كافية باستخدام أسلوب شجرة القرارات لإتخاذ القرار	1
					تعمل الادارة دورات تدريبية كافية لتدريب متخذي القرار على استخدام أسلوب شجرة القرارات	2
					تدعم الإدارة العليا في المؤسسة استخدام أسلوب شجرة القرارات وتوفير المتطلبات اللازمة	3
					يسهم أسلوب شجرة القرارات في الحصول على القرار الأمني الرشيد لإدارة الأزمات الموجودة	4
					يسهم أسلوب شجرة القرارات في تنسيق الجهود بين فرق إدارة الازمة والحصول على القرار الأمني الرشيد	5
					يجب تعزيز المراكز المختصة في تعزيز استخدام أسلوب شجرة القرارات لاستخدامها في الحصول على القرارات الأمنية السليمة	6
					تتوفر الإمكانيات المطلوبة في استخدام أسلوب شجرة القرارات	7
الأسلوب الثالث: المباريات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات						

					توجد معرفة كافية عن كيفية استخدام أسلوب المباريات لاتخاذ القرار الأمني	1
					تساهم الإدارة في دعم استخدام أسلوب المباريات لاتخاذ القرار الأمني	2
					يتم تدريب متخذي القرار على استخدام اسوب المباريات	3
					يساعد أسلوب المباريات على تقليل الوقت لإدارة الأزمات	4
					يمتاز أسلوب المباريات بتوفيره محاكاة للأزمات المتوقعة وكيفية ادارتها	5
					يُوظف أسلوب المباريات في الحصول على قرار يقلل الخسائر المتوقعة من الأزمة	6
					تدعم الإدارة أسلوب المباريات وتوفر المتطلبات اللازمة لاستخدامه	7
الأسلوب الرابع: السيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات						
					يتم تدريب الكوادر البشرية باستمرار للتعامل مع الازمات الأمنية المتوقعة	1
					يتم وضع سيناريوهات محتملة للازمات الأمنية المحتمل حدوثها وتوضيح القرارات الواجب اتخاذها لإدارتها	2
					توفر الإدارة متطلبات التخطيط لسيناريوهات الممكن اتباعها لاتخاذ القرارات الأمنية	4
					توجد موازنة مخصصة لبناء سيناريوهات اتخاذ القرار الأمني لإدارة الأزمات	5
					تُخصص السيناريوهات رؤية مخرج للأزمة والمواقف التي من الممكن حدوثها	6
					تخصص الإدارة دورات لمتخذي القرار لتمكينه من استخدام أسلوب السيناريوهات	7

الأسلوب الخامس: أسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات الأمنية لإدارة الأزمات

1	تعتمد كمتخذ قرار على أسلوب نظم دعم القرار				
2	يسهل استخدام نظم دعم القرارات عملية اتخاذ القرار الأمني لإدارة الأزمات				
4	تهتم الإدارة بعمل دورات لتطبيق نظم دعم القرار في المؤسسة				
5	استخدام نظم دعم القرار توفر الوقت والجهد للحصول على القرار اللازم للموقف				
6	البرامج المستخدمة في نظم دعم القرار في مؤسساتك حديثة وسهلة التعلم وتتناسب مع متطلبات العمل				
7	تتناسب المعلومات المتاحة في نظم دعم القرار المستخدمة مع احتياجات العمل				

شُكْرًا لِحَسَنِ تَعَاوُنِكُمْ
والله الموفق والهادي إِلَى سَوَاءِ السَّبِيلِ

ملحق رقم (3)

مخاطبة السّادة المُحكّمين



**برنامج الدراسات العليا المشترك بين جامعة الأقصى
وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة
برنامج القبول**



سعادة الأخ الدكتور / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع/ تحكيم استبانة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار الأمني في إدارة الأزمات"، بإشراف الدكتور/ أحمد عبد الفتاح كلوب، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالتعاون مع جامعة الأقصى - فلسطين.

إن خبرتكم الطويلة في هذا المجال وثقة الباحث بكم جعلته يضع استبانة الدراسة المرفقة بين أيديكم لوضع آرائكم وتعديلاتكم التي ترون أنها ضرورية لإثراء الاستبانة وذلك من خلال:

- 1- مدى ملائمة الفقرات للبعد التي تنتمي إليه.
- 2- إضافة أو حذف ما ترونه من الفقرات.
- 3- تعديل الفقرات من حيث الصياغة.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث: محمود علي محمد البليسي

ملحق رقم (4)

قائمة المُحكِّمين

م	الاسم	المُسمَّى
1	د. محمد المدهون	رئيس أكاديمية السياسة والإدارة للدراسات العليا.
2	د. خليل ماضي	أستاذ مساعد في كلية التجارة بجامعة الأزهر.
3	د. أحمد الوادية	النائب الأكاديمي-أكاديمية السياسة للدراسات العليا
4	د. نبيل اللوح	أستاذ الإدارة في جامعة القدس المفتوحة محاضر في أكاديمية السياسة والإدارة للدراسات العليا.
5	د. نبيل الطهراوي	أستاذ الإعلام المساعد في جامعة الأقصى.
6	د. إبراهيم حبيب	رئيس الشؤون الأكاديمية في كلية الرباط الجامعية" كلية الشرطة". ومحاضر في أكاديمية السياسة والإدارة للدراسات العليا.
7	د. محمد الجريسي	محاضر في الجامعة الإسلامية ومحاضر في أكاديمية السياسة والإدارة للدراسات العليا.
8	د. رائد قنديل	محاضر في جامعة فلسطين
9	د. عرفات الهور	محاضر في أكاديمية السياسة والإدارة للدراسات العليا.
10	د. أيمن راضي	محاضر في جامعة القدس المفتوحة