

AL-HIKMAH RESEARCH
& PUBLICATION CENTER

مجلة الحكمة العالمية
للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية
الرقم 1، العدد 4، يناير 2021
e-ISSN: 2637-0581
DOI: 10.46722/hkmh.4.1.21d
<https://doi.org/10.46722/hkmh.4.1.21d>

صنع القرارات ودعم اتخاذ القرار المناسب في إدارة الأزمات
دراسة وصفية تحليلية

**Decision Making and Appropriate Decision-Making
Support in Crisis Management
An Analytical Descriptive Study**

Nashwan Taqiaddin (Corresponding author)

Faculty of Leadership and Management (FKP)
Universiti Sains Islam Malaysia (USIM)

Tel: +601111703638, E-mail: nashwan.taqi@raudah.usim.edu.my

Ali Nasser Al-Tahitah

Faculty of Leadership and Management (FKP)
Universiti Sains Islam Malaysia (USIM)

Tel: +601111390540, E-mail: alinasser@usim.edu.my

ملخص:

أكدت الدراسة بأن إدارة الأزمات تتمثل في مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة عليها واحتوائها من خلال المرتكزات التي تركز عليها هذه الإدارة ضمن مراحلها الرئيسية وأهمها اتخاذ القرارات السليمة أثناء عمليات المواجه الفعلية لها. وانحصرت مشكلة الدراسة في كيفية معرفة صنع القرارات الأزمومية واتخاذ القرار المناسب أثناء مواجهة الأزمات في أسرع وقت ممكن بأفضل النتائج وأقل الخسائر وإيجاد إستراتيجية وآلية توافقية لعمليات المواجهة في جميع مراحلها حيث وان الوقت يكون ضيق جداً أو منعدم تماماً بسبب تراكم الأحداث المفاجئة والمتسارعة التي تعمل على وجود تهديدات أمنية

وقومية تتطلب اتخاذ القرار للمواجهة والسيطرة عليها. وهدفت الدراسة على معرفة ماهية القرارات، وبيان عناصره وأنواعه ومراحله وكيفية يتم صنع القرارات ودعم اتخاذ القرار المناسب وقت إدارة الأزمات، وبيان مفهوم الأزمات علاقة عامل الوقت ومحدوديته في اتخاذ قرار إدارة الأزمة ضمن مراحل مواجهة الأزمات، وانبثقت أهميتها بما يتوقع أن تضيفه إلى التراكم المعرفي بنسق المعلومات التي توضح ماهية قرارات الأزمة وكيفية صنع القرارات ودعم واتخاذ القرار في عمليات إدارة ومواجهة الأزمات. وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة والذي يعتمد على المعلومات والبيانات والحقائق وعرض أبعادها وجوانبها من الناحية النظرية والعلمية ومحاولة تحليلها الاستفادة من نتائجها وتوصياتها ومقترحاتها التي يؤمل أن تسفر عنها هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القرارات - الأزمات - إدارة الأزمة.

Abstract:

The study confirmed that crisis management is represented in a set of plans, methods, strategies, and administrative activities appropriate to exceptional situations to control and contain them through the pillars on which this management is based within its main stages, the most important of which is making sound decisions during the actual confrontation processes. The problem of the study was limited to how to know crisis decision-making and to take the appropriate decision while facing crises as quickly as possible with the best results and least losses and to find a strategy and a consensus mechanism for confrontation operations in all its stages. As the time is very short or completely non-existent due to sudden and rapid events that lead to the presence of security and national threats to take decisions to confront and control them. The study aimed to know what decisions are, and to explain its components, types, and stages, how to make decisions and support appropriate decision-making at the time of crisis management, and to clarify the concept of crises, the relationship of the time factor and its limitations in the decision-making of crisis management within the stages of facing crises, and its importance emerged with what is expected to add to the accumulation of knowledge in a manner Information that explains what crisis decisions are and how to make decisions, support and make decisions in crisis management and

response processes. The descriptive and analytical approach of this study was followed, which relies on information, data, and facts, presenting its dimensions and aspects from the theoretical and scientific point of view, and trying to analyze it to benefit from its findings, recommendations, and proposals that are hoped to emerge from this study.

Keywords: decisions - crises - crisis management.

المقدمة:

تؤكد الأحداث اليومية المتلاحقة أننا نعيش في عالم متغير تسوده الأزمات، فالإرهاب والقتل والحروب والفقر والأمراض والزلازل والأعاصير والحرائق.. الخ، ماهي إلا نماذج وأمثلة للعديد من الأزمات والكوارث، وتعد الأزمة وما ينطوي عليها من عنصر التهديد والمفاجأة وضيق الوقت أحد النماذج والصور التي تمثل أكبر التحديات التي تواجه الأنظمة والكيانات الإدارية بحكم خطورتها وتعدد أشكالها المختلفة وما تتسم به من سرعة الانتشار وصعوبة السيطرة وكثرة في الخسائر والتي تنعكس على الأمن والسكينة العامة في المجتمع.

وتتضاعف الأهمية الذاتية في إدارة الصراعات والأزمات من خلال اتخاذ القرارات السلمية التي تقضي على الأزمات، حيث تتم المواجهة الفعلية للأزمة عندما يتم حدوثها فعلياً وتبدأ مع تصاعدها واشتدادها، ويتم حشد كافة الجهود والمتطلبات الخاصة بالمواجهة (Maher, 2006)، حيث يقوم فريق إدارة الأزمات والمعنيين باستخدام مهاراتهم التي اكتسبوها وتدريبوا عليها وتطبيق الخطط واستراتيجيات المواجهة والمعدة سلفاً بها، واستخدام أقصى قدر ممكن من الصلاحيات لمواجهة الأزمة والتعامل معها بغرض السيطرة عليها والحد منها واحتوائها والتخفيف من أضرارها ومنعها من الانتشار

والتوسع، فهي مرحلة تطبيق عملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الازمة (Tawfiq,2009).

مشكلة الدراسة:

أصبح النظام العالمي يتميز بحركته السريعة التي تتلاحق فيها المتغيرات وتتصاعد فيه قوى التغيير وتبديل الأوضاع في سرعة متناهية، حيث يكون مليء بالأحداث والمفاجآت التي تعترض طريقنا، وإن تفاعلات القوى والكيانات المحلية والدولية، والصراعات الظاهرة والخفية وتربص بعضها بالآخر، كل ذلك وغيره يكون دافعا لنشوء الأزمات، الأمر الذي يحتاج إلى تطوير مضطرد في إدارة جديدة للمنظمات لمواكبة الأوضاع والمتغيرات، واتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة أي تحديات أو تداعيات مفاجأة، فالأزمات أصبحت سمة أساسية لهذه المنظمات، وأصبح كل تنظيم لا يخلو أو ينجو من تأثير الأزمات. فالأزمة تتسم بالمفاجأة والخطورة والتهديد وضيق الوقت، مما يجعل من الصعوبة بمكان السيطرة عليها بالطرق والأساليب والإمكانات المعتادة والتقليدية، بسبب تسارع الأحداث وحدتها ومجهولة التطورات وتزايد الخسائر المادية والمعنوية، إذ تمثل تحول في تاريخ الكيان الإداري الذي تحدث فيه (Al-Shahrani,2005).

وتتعاضم المشكلات التي تواجه المنظمات، والأجهزة الإدارية والأمنية المختلفة في المجتمعات، كونها تتعرض لدور بعض وسائل الإعلام المختلفة في عصرنا الراهن في تنامي وتفاقم الأزمات من خلال ما يتم إطلاقه عبر وسائل ومضامين إعلامية من شأنها تأثر سلباً على المجتمع وتوجه الفكري والذهني، والذي يمتد إلى ارتكاب بعض الممارسات والأفعال العنيفة التي تضر بالتوازنات القائمة وتهدد أمن واستقرار المجتمعات والسكينة

العامة فيها وتؤثر سلبيًا على صانعي ومتخذ القرار بما ينعكس أيضًا بالسلب على قرارات مواجهة الأزمة، والتي تسببت بخسائر جسيمة سواء في الأرواح والممتلكات، الأمر الذي قد يُفاقم الأزمة الحالية أو يخلق أزمات جديدة، لهذا ينبغي أن تأخذ قضية التركيز على الاهتمام بالقرارات اهتماماً خاصاً بدءاً بالتحضير لها وتجهيزها وصناعتها وفي دعم واتخاذها في الوقت المناسب من متخذي القرار أثناء التعامل مع الأزمات حيث سيتم التركيز على المفاهيم والمتطلبات والنظم الأساسية التي تستند اليه المواجهة الفعلية للأزمة وإدارتها، وما لدور إدارة الوقت عليها وانعكاساته وتأثيراته عندما يطبق على إدارة الأزمة في هذه المرحلة ل يتم صناعة القرارات واتخاذها في الوقت المناسب بما يحقق نجاح المواجهة واحتواء الأزمة، وهو الذي دعا الباحث ليفرد هذا الموضوع لأهميته في هذه الدراسة.

وأن عملية اتخاذ القرارات هي من أصعب الأمور التي تواجه المديرين في الظروف العادية فكيف تكون في الظروف الاستثنائية كأوقات الأزمات، حيث أن عامل الوقت والتداخلات والضغوط الداخلية والخارجية وعدم وضوح الرؤية وخطورة التبعات كلها أمور تجعل من اتخاذ القرار أمراً عسيراً أوقات الأزمات (Shaalan,2002).

وقد تناولت بعض الدراسات موضوع صنع واتخاذ القرارات على إدارة الأزمة وتأثيراته وانعكاساته على المجتمعات من جوانب مختلفة الأمر الذي يوجب على التركيز والاهتمام على العملية الصحيحة في كيفية صنع القرارات بأسس علمية مبنية على الأدوات والتجارب العلمية وأيضاً الخبرات من متخصصين عبر المعطيات الواقعية وبما يتناسب مع القدرات والإمكانات المتاحة لإدارة الأزمات لما من شأنه تطوير الإدارة والكفاءة الإنتاجية وفاعليته في مواجهتها، وانطلاقاً من ذلك ومن اختلاف طبيعة الأزمات وانواعها وخطورة تداعياتها وصعوبة السيطرة عليها واختلاف طرق التعاطي معها

في ظل الضغوط والتهديدات والمفاجآت وضيق الوقت المصاحب لها، جاءت فكرة هذا البحث للتعرف على القرارات للتعامل مع الازمات ودعمها واتخاذ القرار الأمثل في مواجهة الأزمة في كل مراحلها. ومن خلال ملاحظة الباحث وفي ضوء ما سبق فأن تلك الشواهد تدل على اشكالية تحتاج إلى تمعن ودراسة علمية باستخدام أساليب البحث العلمي حتى نصل إلى نتائج موضوعية وأكثر واقعية لإنشاء وتفعيل فريق إدارة أزمات متخصص يتعامل مع الأزمات ويتخذ القرارات السليمة بما يحقق الكفاءة والإنتاجية في ظل الإمكانيات والقدرات المتاحة لمواجهة الازمة، فهنا تبلورت مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها من خلال السؤال التالي:

ماهية قرارات مواجهة الأزمة وبيان التعامل معها أثناء إدارة الأزمة في

مراحلها؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة في بيان التالي:

- التعرف على ماهية القرارات والقرار الأزموي (قرار إدارة الازمة) وكيفية يتم صنع القرارات واتخاذ القرار الامثل، وبيان عناصره وانواعه ومراحلها، وبيان علاقتها بالأزمات.
- إيضاح مفهوم إدارة الأزمات، وبيان نظم ومتطلباته ومحدوديته واتخاذ القرارات ضمن مراحل عمليات مواجهة الأزمات.

- بيان إستراتيجية مقترحه لتطوير أساليب إدارة الوقت واتخاذ القرار السليم في مواجهة الأزمة، ومعرفة مدى مساهمة اتخاذ القرار السليم في محاولة السيطرة على الأزمات وتداعياتها في ضل ضيق الوقت.

أهمية الدراسة:

نظراً لتوجه الفكر الإداري للحدثة والتطوير، وتركيزه على الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي وارتباطها بإدارة الأزمات الأمنية ومواجهتها انبثقت أهمية هذه الدراسة، والتي يمكن النظر إليها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، فيما يتوقع أن تضيفه إلى التراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة ذات العلوم الإدارية والانسانية بنسق المعلومات التي توضح ماهية القرارات الأزمومية وآلياته ومتطلباته كأسلوب علمي متطور ذات ارتباط وثيق بعمليات إدارة ومواجهة الأزمات بجميع أشكالها وأنواعها بما يحقق إدارة فعالة وناجحة، تساعد متخذ القرار في محاصرة الأزمة والقضاء عليها في مراحلها الأولى أو جعلها تحت السيطرة في أقل الاحتمالات، ومحاولة الاستفادة من نتائجها وتوصياتها ومقترحاتها التي يؤمل أن تسفر عنها هذه الدراسة، من خلال استعراض الأبعاد والمتطلبات اللازمة لمواجهة الأزمات الأمنية في ضوء القدرات والإمكانات المتاحة ومحاولة تطويرها والتي تساهم في مجملها بتطوير الأداء واتخاذ القرارات السليمة أثناء عمليات المواجهة الحقيقية والفعالية.

منهج الدراسة:

سيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الذي يعتمد على البيانات والحقائق عن الظاهرة وتشخيصها من خلال جمع البيانات والمعلومات وعرض

أبعادها وجوانبها من الناحية النظرية والعلمية ومحاولة تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، وعمل التوصيات المناسبة لها، لتصور إستراتيجية مقترحة تساعد في كيفية معرفة اتخاذ القرار المناسب أثناء مواجهة الأزمات.

مصطلحات الدراسة:

1. القرارات (wikipedia,2019): هي عملية عقلية يقوم بها المرء لاختيار طريقة القيام بفعل معين او قول معين من بين عدّة خيارات ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار في أغلب الأحيان الأهداف المنشودة او الطرق السليمة او الآراء المناسبة لشخصية متخذ القرار التي تحدد ماذا يهدف من اتخاذ القرار. وما أريده في هذا البحث بمعنى القرار اجرائياً هو القرار الذي يتم اتخاذه سلباً أو إيجاباً أثناء إدارة ومواجهة الأزمات.
2. الأزمات (Phelps,1986): هي 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 للمنظمة.
3. إدارة الأزمة (المواجهة) (Khalil,1990): هي حسن الاستعانة بنتائج علم الإدارة وغيرها من العلوم الأخرى، لمواجهة الأزمة الأمنية، تخطيطاً، وتنظيماً، وتوجيهاً، وقراراً، ومتابعة، وتقيماً.

الإطار النظري للدراسة:

اقتضت هذه الدراسة أن أتناولها من خلال محورين فأتناول في المحور الأول: ماهية القرارات وانواعها وخصائصها ومراحلها وعلاقتها بالأزمات، وأخصص المحور

الثاني: لبيان مفهوم الازمات نظم ومتطلباتها وعلاقتها باتخاذ القرارات ضمن مراحل عمليات إدارة ومواجهة الأزمات اثناء التعامل معها. والتي نخلص من خلالها إلى أهم النتائج الموضوعية للدراسة وعمل التوصيات المناسبة لها.

المحور الأول

ماهية القرارات وانواعها وخصائصها ومراحلها وعلاقتها بالأزمات

تمهيد

لا تنشأ الأزمات من فراغ بل تظهر وتتفاعل وتتداخل في ظل الظروف والمناخ المواتي لها، إلى أن يتم السيطرة عليها وإنهائها، وتكون نتاج لمراحل من بداية بوادرها وظهورها وتكوينها إلى أن يتم مواجهتها والسيطرة عليها وانحسارها وإنهائها، حيث يكون من ضمن مراحلها هي مرحلة صنع القرارات واتخاذ القرار المناسب والحاسم لدرء وإنهاء هذه الأزمة. وإن القرارات والعواقب المترتبة على أخذها هو موضوع اهتمام، إذ تولى أهمية كبيرة للتدريب على حسن اتخاذ القرار، كما أصبح من الممكن استخدام وسائل تقنية تساعد على اتخاذ القرارات مثل نظام دعم اتخاذ القرار أو الاستشارات الأخرى من بعض الأشخاص الذين يساعدونه في اتخاذ القرار وكذلك تأثير بعض العوامل الأخرى.

وتعتبر مرحلة اتخاذ القرار هي مرحلة المواجهة الفعلية للأزمة واحتوائها، وما هي إلا نتيجة تطبيق لخطط واستراتيجيات المواجهة أثناء إدارة الأزمة والتي تطلبت فيها مجموعة من الإجراءات والمتمثلة بتقدير الموقف وجمع المعلومات والبيانات الشاملة والكاملة عنها وتم تحليلها وتحديد البدائل الممكنة وتقييمها واختيار البديل الأنسب لها ليكون قراراً قابلاً للتنفيذ وتقييمه وتتم عبر نظام اتصالات فعال ضمن فريق متخصص ذات امكانيات للمواجهة، ولا بد من معرفة مفهوم القرار وعناصره بشكل عام.

فُعرّف القرار (Tawfiq,2009): "بأنه اختيار انسب البدائل القابلة للتنفيذ في زمن اتخاذ القرار تجاه مشكلة معينة يتوقف على مدى خبرة متخذ القرار في حسم الاختيار".
وللقرار عنصرين اساسيين هما:

(1) الخبرة	وتعني مدى خبرة متخذ القرار في حسم اختيار البدائل.
(2) القابلة للتنفيذ	وتعني مدى قابلية البديل المناسب للتنفيذ في زمن اتخاذ القرار.

أولاً / مفهوم قرار إدارة الأزمة:

أن عملية اتخاذ القرار تكون في جميع الأنظمة أو الكيانات الإدارية عبر الجهة المختصة والمخولة بإصدار واتخاذ هذه القرارات، ويمكن معرفة نوعية القرار الصادر من خلال الجهة الذي صدر منها هذه القرار أو من خلال معرفة الغرض الذي من أجله تم صدور هذه القرار، كالقرار الإداري أو القرار الأمني أو القرار الأزموي، وتكون صدور هذه القرارات أما لمعالجات إدارية في الكيانات الإدارية أو قرارات لمواجهة أزمات، أو قرارات خاصة بتعيينات أو ترقية إدارية أو عسكرية أو أمنية. وغيرها في مختلف المجالات.

فقرارات الأزمة (Radwan,2004): هي تلك القرارات التي تتم تحت ضغط زمن كامل، ويكون اتخاذ القرار فيها حتمياً، وتكون في الغالب لمواجهة أزمة، وهذه القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستقبل وبقاء المؤسسة.

ومواجهة الأزمة تتم من خلال سلسلة من القرارات التي يتم اتخاذها بهدف السيطرة على تداعي الأحداث واحتواء الآثار التي أفرزتها الأزمة وإعادة التوازن المفقود، وتمثل الأزمات تحدياً هائلاً ومواجهه مباشرة واختبار حقيقي لقدرات ومهارات متخذ القرار ولكفاءته (Naguib,2009).

ومن التعريفات السابق يرى الباحث بأن لقرار الأزمة له عدة عناصر هي:

1. يتم اتخاذه في ظروف استثنائية تتمثل في المفاجأة والتهديد وضيق الوقت.
2. يتطلب خبرة متخذ القرار لحسم اختيار أنسب البدائل المتاحة القابلة للتنفيذ.
3. يهدف إلى السيطرة على الأزمة.

ثانياً / خصائص القرار الأزموي (قرار إدارة الأزمة):

- القرار الأزموي هو الذي يُتخذ خلال أي مرحلة من مراحل نشوء الأزمة أو انفجارها أو احتوائها، وهو قرار يتسم بخصائص وسمات خاصة (Naguib,2008):
1. يتخذ من قبل شخص مكلف بمواجهة واحتواء الأزمة. ويصعب هيكلته أو برمجته.
 2. يمثل عنصر الوقت أحد أهم الضغوط التي تضغط على كل من صانع ومتخذ القرار.
 3. درجة الاعتماد على القرارات التي سبق اتخاذها قبل نشوء الأزمة تكون منخفضة إلى حد ما، وأن كان ذلك لا يقلل من أهمية الدروس المستفادة والعبر من أزمات سابقة ومشابهة.
 4. يستلزم ألا يقل معدل سرعة تفكير وإعداد حسابات صانع ومتخذ القرار بحال عن معدل سرعة تداعي إحداث الأزمة، وحتى يمكن لمتخذ القرار السيطرة والمواجهة.
 5. يتأثر القرار الأزموي بشدة بقصور المعلومات وارتفاع درجة عدم التأكد.
 6. يؤثر القرار الأزموي بشكل مباشر ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستقبل وبقاء المنظمة.
 7. العائد إلى تكلفة التحليل يكون مرتفعاً إلى حد كبير.
 8. لا يحتمل الخطأ، فالقرارات التي تتخذ لمواجهة الأزمات ينتظر منها أن تخفض حدت هذه الأزمات لا زيادة شدتها.

9. يمثل القرار الأزموي نقطة فارقة في المستقبل الوظيفي لمتخذي هذه النوعية من القرارات فيما أن تزيده بريقاً حال نجاحه أو تعصف به حال الفشل.

ثالثاً / قرار إدارة الأزمة (صانعه - متخذه - المسئول عنه - مرحله):

إن القرارات الإدارية تكون مبنية على دراسات وأسس يتم اتخاذها من اجل تسييرها في اغراضها الإدارية أو تقليل الصعوبات والضغوط الناتجة من الأفعال المضادة للمنظمة، وهو الذي لا يختلف كثيراً في الأزمات، حيث ومرحلة صنع القرار الأزموي يتخللها مراحل لا تختلف كثيراً عن المراحل التقليدية لصنع القرارات الإدارية، وإذا وجد اختلاف فهو بسبب طبيعة الأزمة والضغوط الشديدة التي تصاحبها من ضيق للوقت وكثرة المفاجآت والتهديدات القائمة والتي توجب التدخل السريع لاحتوائها.

وقرار إدارة الازمة يكون على النحو الاتي:

(أ) خطوات صنع واتخاذ القرارات:

أي قرارات يتم اتخاذه في إي عمليه إدارية يجب أن تمر بخطوات أساسية حتى يتم صنع القرار اختياره واتخاذه وتنفيذه وهذه الخطوات هي (Radwan,2004):

- تحديد المشكلة (التعرف على المشكلة الرئيسية والفرعية).
- تحليل المشكلة وتقييمها.
- تنمية الحلول البديلة (إي تحديد البدائل المتاحة والمقترحة).
- تقييم كل بديل (دراستها ضمن معايير وفي ضوء المزايا والعيوب).
- اختيار أفضل بديل.
- تحويل القرار إلى عمل فعال (وضع القرار موضع التنفيذ والمتابعة).

ولما سبق يرى ويؤكد الباحث أنه لا بد من تحديد ومعرفة المشكلة الأساسية (مشكله أو أزمة...) وتصنيفها ومعرفة ماهية أسبابها وأطرافها وكل ما هو مرتبط ومتعلق بها، وتحليلها تحليل دقيق ومعرفة الأضرار التي عملتها سواء في الحاضر وما قد ينتج منها في المستقبل، ومن ثم تنمية وعمل وإيجاد حلول (تحديد بدائل) لمواجهة هذه الأزمة، وتحليل وتقييم كل بديل بإيجابياته وسلبياته، ومن ثم اختيار البديل الأنسب والأفضل من واقع الأزمة، وتحويل هذا الاختيار إلى (قرار) وفعل عملي يجب تطبيقه وتنفيذه ومتابعته وتقييمه.

(ب) صانع ومتخذ القرار:

وهناك فرق كبير بين صنع القرار واتخاذ القرار، وذلك أن صنع القرار هو الكل، بينما اتخاذ القرار هو جزء من الكل في إي مرحله من مراحل صنع القرار، وهو المرحلة الأهم في هذه العملية حيث يتحمل مسؤولية هذا القرار هو متخذ القرار (Naguib, 2008)، إذأ فأهم عامل في المنظومة الإدارية هي عملية اتخاذ القرار والذي ينصب بشكل أساسي على أشخاص باعتبارهم مفاتيح الإدارة وقادتها وعليهم يكمن النجاح في الإدارة.

وتُعرف عملية صنع القرارات (Naguib, 2009): بأنها العملية الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين البدائل المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة، بينما تُعرف عملية اتخاذ القرارات: بأنها عبارة عن عملية اختيار لأحد البدائل المطروحة في موقف معين لتحقيق أهداف معينه. فتكون أصعب خطوه في عملية صنع القرار هي المفاضلة بين البدائل المتاحة، في حين أن أهم خطوه في هذه العملية هي تلك التي تتعلق باختيار البديل الأنسب واتخاذ القرار.

وتمثل البيئة الخارجية أو الداخلية ضغوطاً وتهديدات على متخذ القرار كما تضع قيوداً على صانعي القرار عند وضع البدائل الممكنة للحل فيتأثر الهيكل التنظيمي الذي يتم في إطار عملية صنع القرار وينعكس على اتخاذ القرار (Sharif, 1998).

ويرى الباحث أن عامل الوقت وإدارته هو الأساس في هذه العملية لصنع القرارات واتخاذ القرار الأنسب فأما أن يجعل من القرار صحيحاً بسبب دراسته وتحليله وتقييمه من خلال تنظيم الوقت المتاح والتخلص من مضيعاته وجمع المعلومات الكافية عنه، وأما أن تكون القرارات غير مؤكده واحتمالية الخطأ فيها أكبر من الصواب بسبب عدم إتاحة الفرصة لهم بوقت كافي لدراسة أوسع للبدائل.

(ج) المسئول عن القرار:

يكون صنع القرار المراد تنفيذه بعد اختيار البديل الأنسب له، يكون نتيجة جهود إما لشخص واحد (فرد) سواءً في اختياره وصنعه واتخاذ أو تنفيذه ويتبع في ظل الانظمة الدكتاتورية أو في الكيانات الإدارية الصغيرة حيث انه لم يعد يتبع أو يعمل به في معظم الكيانات الإدارية أو الأنظمة في الوقت الراهن، أو لجماعة من الأفراد وتسمى الإدارة بالمشاركة أو (الاستشاريين والمتخصصين) وأصبحت حالياً هي الشائعة في صنع القرارات وتقديم البدائل المتاحة لمتخذ القرار، كون الجماعة يكون فيها الخبراء والفنيين والمتخصصين بالمواضيع المرتبطة وذات الصلة والتي تحتاج لخبراتهم في توضيح أو تفسير مثل هذه الأمور.

ويكون المدخل الفردي لصنع القرار واتخاذ هو على الظروف المحيطة بالموقف حيث يستخدم القرار الفردي بصفه عامة عندما يكون القرار سهل الوصول إليه، وعندما تكون معرفة الجماعة محدودة جداً بخصوص الموضوع المعين أو في المسائل ذات الطبيعة

العاجلة (الطارئة) فهنا لا وقت للنقاش والحصول على النصيحة.. فالقرار يجب أن يتخذ دونما تأخير أو تهاون.

فالقرارات التي يتخذها الفرد تكون نتاج خطوات أساسيه وهي
(Radwan,2004):

(1) تحديد البدائل.

(2) تقييم كل بديل.

(3) اختيار البديل الذي سيصبح قراراً.

أما القرارات التي تتخذها الجماعية نفس الخطوات السابقة ويضاف إليها خطوه اقتراح البديل الأنسب وهي:

(1) تحديد البدائل.

(2) تقييم كل بديل.

(3) اقتراح البديل الأنسب.

(4) اختيار الجماعة للبديل الذي سيصبح قراراً واقتراحه وتقديمه لمتخذ القرار.

(5) اختيار البديل الذي سيصبح قراراً (المدير).

لذا يؤكد الباحث بأن وجود الجماعة مهم ومساعد في صنع القرار وتهيئته لمتخذ القرار من خلال توضيح الحقائق والجوانب الكاملة للأزمة وتمهيد القرارات والبدائل الممكنة بإيجابياتها وسلبياتها واقتراح البديل الأنسب بأسبابه وإيجابياته وسلبياته، ليتم اتخاذه من قبل شخص واحد يكون هو المسئول عن اتخاذه هذا القرار وله الحرية الكاملة في اتخاذه أو عدم اتخاذه أو تعديله ثم اتخاذه أو تغييره، حيث والقرارات المراد اتخاذه لا بد

أن تكون قرارات فيها شيء من الثبات والاستقرار ولا يشوبها نقص أو غموض يستلزم إلغائها أو تعديلها تنعكس بخسائر.

(د) مراحل قرار الأزمة الأمنية:

إن القرار في الأزمة الأمنية من حيث صناعته واتخاذ وتنفيذه يمر بثلاث مراحل رئيسية هي (Tawfiq,2009):

المرحلة الأولى / مرحلة صنع القرار: وتشمل أدراك المشكلة وتحديد الأهداف والأولويات والتعرف عليها ثم جمع المعلومات المحددة المركزة وتنظيمها وتحليلها ثم تقييمها والبحث عن جميع الافتراضات وتحديد نقاط القوة والضعف.

المرحلة الثانية / مرحلة اتخاذ ودعم القرار: وتعني تحديد البدائل المتاحة أو توليد بدائل ابتكارية وتقييمها من خلال بعض الوسائل أهمها:

- المفاضلة وفق معايير موضوعية.
- ترتيب البدائل تنازلياً حسب أولويتها في اتجاه تحقيق أعظم منفعة وأقل خسارة.
- اختيار البديل المناسب مكانياً وزمانياً.

المرحلة الثالث / تنفيذ ومتابعة القرار وتشمل ثلاث خطوات هي:

- إعلان القرار: الإفصاح عن مضمونه بصياغة مختصرة وبسيطة واختيار الوقت المناسب.
- البدء في التنفيذ: حيث أن أي قرار لن يكون فعالاً إلا إذا تضمن الالتزام بالتنفيذ.
- متابعة التنفيذ (التقييم والتقييم).

المحور الثاني

مفهوم الازمات متطلباتها وعلاقتها باتخاذ القرارات

ضمن مراحل إدارة الأزمات

تمهيد:

إن الهدف الرئيسي لإدارة الأزمات واتخاذ القرار الأمثل في المواجهة هو للوصول إلى أفضل نتيجة يحقق أكبر منفعة أو مصلحه أو عائد من استثمار للوقت الذي يكون منعدم ومحدود وضيق جداً أثناء الأزمة، وكذا استثمار الوقت المتاح الذي قد يتوفر أثناء التخطيط والتنظيم والتنفيذ سواءً لمديري الأزمة والقائمين عليها والمعنيين بها بما يحقق صنع القرارات المواجهة وإدارة الأزمة وإنهائها واحتوائها في أسرع وقت ممكن في ضل الإمكانيات والقدرات المتاحة بما يحقق أفضل النتائج وإنجاز المهام بيسر وبدون إرهاق وبأقل الطاقات الممكنة.

أولاً/ ماهية الأزمات وإدارة الأزمة:

أ) مفهوم الأزمات وخصائصها:

تعتبر الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة، لذا تعددت وتباينت التعاريف المختلفة للأزمة ارتباطاً بتعدد واختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين حول مفهوم الأزمة.

وتُعرّف (Sharif, 1998) الأزمة: "بأنها موقف ينتج عن متغيرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية

مبتكرة، وسرعة ودقة في رد الفعل، وتفرض آثار مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعليم".

ويبين كلاً من (Singer&Reber, 1987) الأزمة: "بأنها حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات، ويترب على تفاقمه نتائج خطيرة".

فمن خلال تعريفات الأزمة يتضح لنا خصائصها الرئيسية وتتمثل في الآتي:

1. المفاجأة: وهي وقوع الأحداث بشكل مفاجئ غير متوقع.
2. ضيق الوقت: يعني محدودية الوقت والغير المتاح لصنع القرار واتخاذ أثناء إدارته للأزمة.
3. التهديد: تنطوي الأزمات على درجة عالية من التهديد وخسائر في الأرواح والممتلكات.
4. ندرة وغموض المعلومات: عادةً ودائماً ويشوبها نقص وغموض في المعلومات.
5. عدم كفاية الموارد المتاحة: بتكون الإمكانيات أو الموارد المتاحة غير كافية ومحدودة وقاصرة.

(ب) تعريف الأزمة الأمنية:

تعددت المفاهيم والتعريفات للأزمة الأمنية التي تحدد جوهرها بشكل دقيق يساعد على تحديد سماتها الجوهرية، فهي أحد المتغيرات السلبية التي تسيء إلى مفهوم

الأمن الداخلي للمنظمة أو الدولة وتحدد أمنه واستقراره وتؤثر على الأمن والسكينة العامة والصحة العامة.

وقد عرف (Al-Numili, 1993) الأزمة الأمنية: "بأنها حدث مفاجئ يواجه متخذ القرار ويشكل بذلك صراعاً بين إدارة وقوة متخذ القرار، وبين إدارة وقوة منشئ ذلك التحدي إن كان بفعل الإنسان ويكون هنا اتخاذ القرار بشكله لمتخذه لذلك فأن الأزمة هي حالة استثنائية تواجه صانع القرار القدرة على السيطرة على تلك الحالة أو نتائجها مما يزيد من مخاطر عدم التأكد".

ويرى (Tawfiq, 2009) الأزمة الأمنية: "بأنها نقطة تحول تعبر عن حالة حرجية زبقيّة تشكل فيها عناصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديد للمجتمع سواءً كان مادياً أو معنوياً، ضغوطاً على متخذ القرار في ظل نقص المعلومات وعتك كفاية الموارد، مما يلزم تكوين فريق لمواجهة الأزمة والعمل على تحجيمها من أجل استعادة التوازن والنشاط في المجتمع".

ج) مفهوم إدارة الأزمة (مواجهة الأزمة):

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنة متفق في معناه، وإن المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات والوسائل العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (GadAllah, 2008). فيشير مصطلح إدارة الأزمة إلى الطريقة المثلى للسيطرة على الأزمة ومواجهتها واحتواءها ضمن مراحلها.

فيعرف (Singer&Reber, 1987) إدارة الأزمة بأنها: "إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقلين مسبقاً والمدرّبين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى".

ويعرف (Shaban, 2005) أن إدارة الأزمة: "حالة تتصاعد فيها الأحداث فجأة إلى الحد الذي يتطلب تكافل الجهود، لإمكان احتوائها بحكم، ووقف تداعياتها بسرعة، وإعادة الأمور إلى طبيعتها بأقل قدر من الخسائر، والعمل على منع تكرارها.

أما (Khalil, 1990) مفيُعرف إدارة الأزمة الأمنية: بأنها حسن الاستعانة بنتائج علم الإدارة وغيرها من العلوم الأخرى، لمواجهة الأزمة الأمنية، تخطيطاً، وتنظيماً، وتوجيهاً، وقراراً، ومتابعة، وتقييماً.

ثانياً/ مراحل التعامل مع الازمة ومواجهتها:

تتمثل إدارة الأزمات في مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة عليها واحتوائها والحفاظ على توازن المنظمة أو الكيان الإداري ويمكن تحديد بعض المرتكزات التي تركز عليها هذه الإدارة ومنها:

- نظام متكامل للبيانات والمعلومات وعمل قاعدة لها والعمل على تحديثها باستمرار.
- تطبيق إستراتيجية النظام المفتوح في التعامل مع الأحداث والظروف عبر السيناريوهات والخطط المحكمة والمعدة مسبقاً وما شملها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وكذا الإشراف.

- وجود نظم إشارات الإنذار المبكر والتنبؤ مع وجود أنظمة اتصالات متكاملة وحديثه في الأزمة وإدارتها.
- التوعية الإعلامية الفعالة حول الأزمة وخاطرها وأسبابها وكيفية مواجهتها.
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار عبر الخبراء والمتخصصين (صانعي القرار) لدعم اتخاذ القرار الأمثل.
- إيجاد نظم حديثة وفعالة للمراقبة والمتابعة والتقييم.

فيرى الباحث أن هذه المرتكزات هي النظم والمتطلبات الأساسية في إدارة الأزمات، حيث أن وجودها بكافة أدواتها المتكاملة لإدارة الأزمة واستغلال وإدارة الوقت فيها هو البداية في الطريق الصحيح لإدارة الأزمة في ظل ضيق الوقت، فمن خلال عمل السيناريوهات والاحتمالات ونظم الإنذار المبكر والتنبؤ بالأزمات المحتملة، وتجهيز فريق متخصص، وعمل نظام للبيانات والمعلومات، ووجود تغطية إعلامية فعالة ورشيدة تسيير وفق منهج مدروس قبل وأثناء وبعد الأزمة، وإيجاد نظام اتصال فعال تسهم جمعيتها في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب والتي تنعكس إيجاباً في إدارة الأزمة والخروج بها إلى بر الأمان بنجاح.

فقد تعددت الآراء حول تحديد مراحل إدارة الأزمات، فمنهم من عدّها على أنها خطوات للتدخل في الأزمة، ومنهم من حددها في شكل خطوات للقائد وقت الأزمات، ومنهم من عرض منهجاً للتعامل مع الأزمات، كما أن معظمهم ذكرها في مراحل محددة أحياناً تكون ثلاث مراحل، أو خمس، ويرى الباحث عموماً بأن مراحل

إدارة الأزمات ترتبط بالتغيرات التي تطرأ على الأزمة ذاتها ولذلك فهي تختلف بحسب نوع الأزمة وتطور حركتها، لذا فهي تمر بعدة مراحل بدءاً بظهورها وحتى انتهائه.

ويؤيد الباحث بتقسيم مراحل إدارة الأزمة إلى ثلاث مراحل - مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة المواجهة وتعامل معها ومرحلة ما بعد الأزمة- على اعتبار أن هذا التقسيم يتضمن مراحل محددة بذاتها فيها إجراءات مرتبطة بها يكون عامل الوقت هو الأهم فيها، وهذه المراحل كالتالي (EzzEl-Din, 1990) (Tawfiq, 2009) (Maher, 2006) (Shaalán, 2002) وآخرون:

1. مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والتحضير والتحذير): ويمكن تصنيفها إلى مرحلتين:

أ. التنبؤ بها واكتشاف إشارات الإنذار (نظام إنذار مبكر).

ب. الاستعداد للمواجهة والوقاية منها (التخطيط وبناء سيناريوهات).

2. مرحلة الأزمة (المواجهة والتعامل معها): ويمكن تصنيفها إلى مرحلتين:

أ. حدوث فعلي للأزمة (تصاعدها وتوترها ومعرفة أبعادها وأضرارها).

ب. مواجهتها.. واحتواء الأضرار أو الحد منها.

3. مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة الأوضاع): ويمكن تصنيفها إلى مرحلتين:

أ. استعادة النشاط (رجوع الأوضاع على ما كانت عليه والتقييم).

ب. الاستفادة والتعلم منها (الدروس المستفادة من السلبيات والإيجابيات).

ثالثاً / علاقة إدارة الأزمة بصنع القرار واتخاذها (Taqiaddin, 2015):

إن أحد الأركان الرئيسية للأزمة هو عامل **ضيق الوقت** ومحدوديته، فالظهور المفاجئ للأزمة يجعل من الوقت عامل أساسي في اتخاذ قرارات قد تكون خاطئة أو مستعجلة تؤدي إلى عواقب وخيمة وذلك لوجود تهديد قائم للمصالح العامة والخاصة للبلدان أو المجتمعات من الأزمة أو الكارثة متمثلاً في خسائر في الرواح أو الممتلكات وغيره.

فكم من أزمة صغيرة وتوسعت نتيجة اتخاذ القرار الخاطيء، إذ أن القرارات الخاطئة في حد ذاتها تصنع الأزمات أو هي الأزمات نفسها، إذ يمكن القول بأن ضغوط ضيق الوقت قد يصنع أزمة جديدة أو تفاقم من الأزمة الموجودة، فضيق الوقت ومحدوديته لا يخدم صانعي القرار ومتخذ القرار وذلك لأن الأحداث تتداعى وتتطلب اتخاذ القرارات السريعة اللازمة لمواجهتها واحتوائها، فيكون الزمن ما بين وقوع هذه الأحداث وصنع واتخاذ القرار حياها ضيقاً مما يستدعي ضرورة وجود إمكانية عالية لاتخاذ القرارات الرشيدة في مساحة زمنية محدوداً نسبياً أو كلياً.

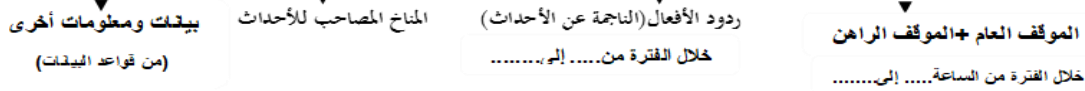
ويرى الباحث بأن دعم واتخاذ قرارات المواجهة في ظل ضيق الوقت من التحديات التي تواجه عملية صنع القرار لقائد وفريق إدارة الأزمة، كونها تكون في زمن محدود لا يسمح بأخذ تدابير وقائية واحترازية أكثر أثناء عملية صنع القرارات ودراستها واختيار انسبها وعرضها على متخذ القرار بسبب معالجة المواقف الحالية وتقليل من الخسائر واحتواء المواقف قدر الإمكان قبل أن يتفشى ويتفاقم أكثر، ولذا فلا بد من نظام تنبؤي كفؤ ومركز متخصص في دعم اتخاذ القرار يكون هو المساند أثناء الطوارئ والأزمات المصحوبة بضيق الوقت لصنع القرارات واختيار الانسب.

وبما أن إدارة الأزمة فن كبير له قواعده وأصوله، يتم من خلاله السيطرة على الضغوط التي تخلقها الأزمة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقوماتها الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وإخراج المنشأة والعاملين من حالة الترهل والاسترخاء التي ما هي عليها.

الأمر الذي يستوجب من قائد وفريق الأزمات تدخل سريع وفعال باتخاذ القرارات التي تستوجب إنقاذها ومواجهتها، وتطبيق متطلبات وأسس الإدارة الفعالة للوقت خلال هذا الفترة مطبقاً المنظومة الإدارية المتكاملة التي تحقق الفاعلية في إدارة الوقت سواءً في تخطيط الوقت وتنظيمه وترشيده واخذ مبدأ الأولويات في انجاز الأعمال، والتركيز على ترك كل مضيعات الوقت ومحاولة الاستفادة الكاملة من كل عناصر ونظم إدارة الأزمة، بدء من اكتشاف اشارات الإنذار والخطر وبناء السيناريوهات والتخطيط الاستراتيجي لها وفي كيفية إعداد الفريق الخاص بالمواجهة ومدّه بالإمكانيات والموارد المتاحة وكذا بالمعلومات والبيانات ونظام فعال للاتصالات ودور الإعلام بما يحقق الايجابية لإدارة الأزمة ويخلق إدارة رشيدة فعالة تتعامل مع ضيق الوقت.

نموذج مقترح يبين اهم خطوات إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة وصنع واتخاذ القرار

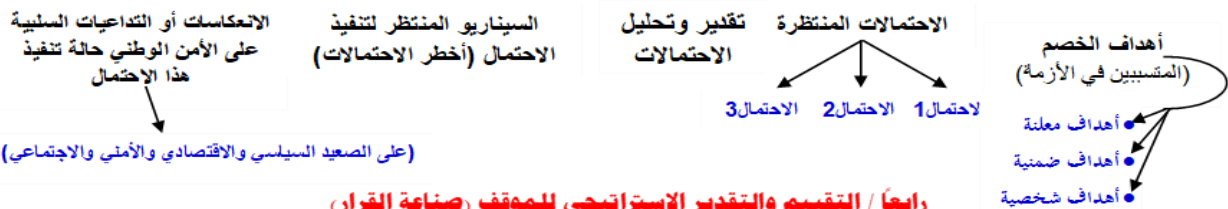
أولاً / دراسة الموقف (الأزمة)



ثانياً / تحليل الموقف (الأحداث)



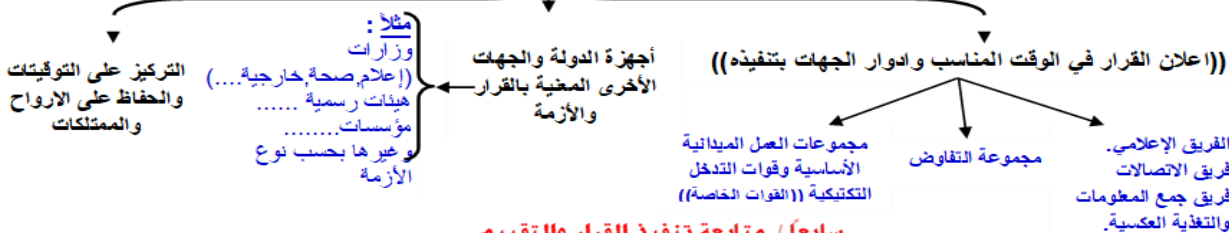
ثالثاً / احتمالات تطور الموقف / الرؤية المستقبلية



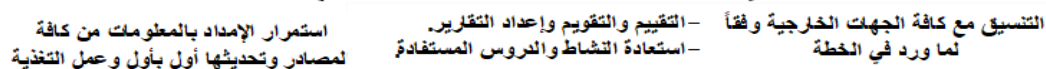
رابعاً / التقسيم والتقدير الاستراتيجي للموقف (صناعة القرار)



سادساً / اتخاذ القرار والتنفيذ وأدوار الجهات



سابعاً / متابعة تنفيذ القرار والتقييم



نموذج مقترح لإدارة الأزمة واتخاذ القرار إنشاء عند بداية ظهور الأزمة اي في مرحلة مواجهتها مع الاهتمام بالأدوار المختلفة لفريق إدارة الأزمة، وكذا آلية العمل ووضع السيناريوهات والخطط مبنياً التسلسل الإداري والتنسيق بين كافة المعنيين بالأزمة وإدوار الجهات الأخرى والتي تفضي لوضع تصور شامل في مرحلة المواجهة واتخاذ القرار بما يحقق تنظيم وإدارة الوقت - اجتهاد وإعداد الباحث.

النتائج والتوصيات:

أولاً / نتائج الدراسة

ومن خلال ما تم تناوله في هذه الدراسة في معرفة ماهية القرارات والقرارات الأزموية (قرار إدارة الأزمة) وكيفية يتم صنع القرارات واتخاذ القرار الامثل، وبيان عناصره وانواعه ومراحله، وبيان علاقتها بالأزمات، وكذا إيضاح مفهوم الأزمات الأمنية، وبيان نظم ومتطلباته ومحدوديته واتخاذ القرارات ضمن مراحل عمليات مواجهة الأزمات الأمنية، الوقوف على مدى مساهمة اتخاذ القرار السليم في محاولة السيطرة على الأزمات وتداعياتها، فإنه تم استخلاص وإيجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال معطياتها، والتي يمكن بلورتها في الآتي:

أ. اظهرت الدراسة أن هناك بعض المرتكزات الرئيسية والتي تعتبر هي النظم والمتطلبات الأساسية في إدارة الأزمات: ومنها عمل السيناريوهات والتخطيط والتكتيك الإستراتيجي ووضع والاحتمالات، ونظم للإنذار المبكر، واعداد فريق متخصص، وعمل نظام حديث ومتطور للبيانات والمعلومات، ووجود تغطية إعلامية فعالة ورشيدة تسير وفق منهج مدروس قبل وأثناء وبعد الأزمة، وإيجاد نظام اتصال فعال لربط هذه العوامل لتسهم جميعها في صنع واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب والتي تنعكس إيجاباً في إدارة ومواجهة الأزمة والخروج بها إلى بر الأمان.

ب. بينت الدراسة إن المعلومات هي الداعم الأساسي لصانعي ومتخذي القرار. وإن تطور تكنولوجيا صناعة المعلومات والطفرة الكبيرة في أساليب نقلها وتداولها والإمكانيات الهائلة للحاسبات الآلية بمختلف أشكالها، وظهور التطبيقات الجديدة في نظم المعلومات

ودعم اتخاذ القرار.. كل ذلك سيساعد كثيرا في الوصول إلى القرار الأفضل في الوقت المناسب للتعامل مع الأزمات والكوارث والحوادث الطارئة.

ج. أوضحت الدراسة بأن القرارات في ظل ضيق الوقت يعتبر من التحديات التي تواجه عملية صانعي القرار، كونها تكون في زمن محدود لا يسمح بأخذ تدابير وقائية واحترافية أكثر أثناء عملية صنع القرارات ودراستها واختيار انسبها وعرضها على متخذ القرار وتقليل من الخسائر واحتواء المواقف قدر الإمكان قبل أن يتفشى ويتفاقم أكثر.

ثانياً / توصيات الدراسة

ومن خلال ما تم تناوله في هذه الدراسة ومعرفة أهم النتائج التي خرجت به خلال بيان متطلبات ونظم مواجهة الأزمات ضمن مراحلها وبيان مركزاتها الأساسية والتي تساعد صانعي ومتخذ القرار في مواجهة الأزمات الأمنية بما يحقق الأهداف والغايات المرجوة، فقد خلصت لهذه:

- تجهيز وإعداد ومركز متخصص بصنع ودعم اتخاذ القرار وكذا وحده متخصصة وفريق خاص بإدارة الأزمات.
- توفير نظام تنبؤي وإنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيلها لمتخذي القرار، للتعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحويله إلى أزمة للاستعداد المسبق للتعامل مع الأزمة المحتملة توفر وقت أكبر لإدارتها.
- وضع نظام معلوماتي حديث ومتطور يتطلب فيه سرعة ودقة عالية في الحصول على المعلومات والبيانات وتحديثها وتحليلها ومعالجتها وتحويلها لمعلومات خاصة بمواجهة الأزمة في كل مراحلها سواء بالتغذية المباشرة أو العكسية لها، وعمل قاعدة بيانات ومعلومات

عن الأزمات التي حدثت، يمكن تسميتها (حافضة الأزمات)، والتركيز على السلبيات والايجابيات في أساليب المواجهة للرجوع إليها عند الحاجة.

- توفير نظام فعال للاتصالات عالي الكفاءة والتطور بين الوحدات المختصة والإدارات المعنية بالأزمة، عبر نظام عالي توفر المدخلات والمخرجات للبيانات والمعلومات بطريقة مخططة ومنظمة ضمن آلية معدة سلفاً تسمح بالتحديث والتطوير والإمداد والتوصيل والتواصل مع صانعي ومتخذ القرار وفريق إدارة الأزمة.

- تفعيل الدور التقييمي بشكل علمي للمتابعة والإشراف ومراقبة كل الإجراءات التي تم إتباعها في مواجهة الأزمة وتدوينها وتقييمها في كل مراحلها، سواءً في التخطيط أو التنفيذ وصنع القرار واتخاذ وتنفيذه ودور القائمين به، وفق اعتبارات اخذ الايجابيات وتعظيمها والتنبه للسلبيات وتحاشيها.

وفي الختام: هذا البحث المتواضع يحاول الإسهام في مجال بناء القرارات السليمة واتخاذها في الوقت المناسب في ظل ظروف الازمات وما تنطوي عليه من تهديدات ومفاجاهة وضيق للوقت بما يحقق إدارة ناجحة وسلمية لمواجهة الازمات في مراحلها بانتاجية عالية وبأقل الخسائر الممكنة.

المصادر والمراجع:

Ahmed Jalal Ezz El-Din. 1990. *Managing the Crisis in the Terrorist Event*. Ed 1. Riyadh, Saudi Arabia. Publishing house of the Arab Center for Security Studies and Training.

Ahmad Ziauddin Khalil. 1990. *Security Crisis Management*. Public Security Magazine. Egypt: Issue (129), April.

Ahmed Maher. 2006. *Crisis Management*. Egypt Alexandria. University Publishing House.

Ahmed Muhammad Tawfiq. 2009. *Planning and Organizing for Security Crisis Management* - An Empirical Study. Ed 1. The Emirats, Dubai. Dubai Police Academy.

Fahd Ahmed Shaalan. 2002. *Crisis Management [foundations - stages - mechanisms]*. 2nd Ed. Riyadh: King Fahd Library for Publishing.

Fereydoun Mohamed Naguib. 2009. *Azamian decision-making*. Dubai Police Academy (unpublished).

Fereydoun Naguib. 2008AD. *The Azmotic Decision (its concept and characteristics)*. Decision Support Center. Dubai (Research and Studies) Issue (204).

Hamdi Shaban. 2005. *Security Media and Crisis and Disaster Management*. Egypt Cairo. United Arab Company for Marketing and Supplies.

Raafat Radwan. 2004. *Information and decision support*. Dubai Police Decision Support Culture Series. Dubai Police General Command.

Saad bin Ali Al-Shahrani. 2005. *Security Crisis Operations Management*. Ed 1. Saudi Arabia, Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences.

Lloyd Singer & Jan Reber .1987. *A Crisis Management System..Security Management*. US New York .

Muhammad al-Numili. May 1993. *Security Crisis Management*. Research submitted to the Higher Institute for Police Officers (unpublished). Sanaa.

Mahmoud Khalaf GadAllah. 2008AD. *Crisis Management*. Jordan Amman. Ed 1. Osama House for Publishing and Printing.

Mona Salah Sharif. 1998. *Crisis Management - The Means of Survival*. Egypt Cairo: Al Bayan for printing.

Nashwan A. Taqi Addin. 2015. *Time management and its impact in facing crises*. Dubai Police Academy: Unpublished Master Thesis.

Norman Phelps. 1986. *Setting Up A Crisis Recovery Plan. Journal of Business Strategy*. Vol6. NO4.

<https://ar.wikipedia.org/wiki/Decision>