

## الدور الإعلامي لعملية صنع القرار في مواجهة الأزمات

إعداد

د/خالد عبد الحميد كامل خربوش

### ملخص البحث

تعد عملية صنع القرار عامة في مواجهة الأزمات من وجهة نظر المؤسسة الإعلامية من الخطوات بالغة الأهمية والخطورة معاً ، لما لها من سمات معينة تتطلبها في متخذ القرار من حيث المهارة والقدرة على الابتكار والتجديد وتطبيق أساليب الإدارة الناجحة بما يضمن تحقيق الأمن والاستقرار فعلية احتواء الأزمات والسيطرة عليها تتطلب إيجاد الحل القاطع والناجح المتمثل في سرعة اتخاذ القرار الحاسم والحازم وعلى متخذي القرار التفرقة بين الأزمة والكارثة والمشكلة ، حيث أن الأزمة هي أكثرهم تعقيداً وتشابكاً ؛ فغالبا ما تكون الأزمات في بيئة تكتظ بالمواطنين وكذلك المنشآت الحيوية ؛ وتحتاج في إدارتها لخبرة وكياسة في التعامل معها واتخاذ القرار بشأنها ؛ لان أي خطأ سيؤدي لتفجير أزمات أخرى منها الطبيعية والبشرية والاقتصادية وقد يؤدي إلي أزمة سياسية ؛ لذا علي متخذ القرار أن يحدد نوع وحجم الأزمة ويضع أهدافا يسعى لتحقيقها في احتوائها ؛ مع وضع عدة بدائل وعمل سيناريوهات لمواجهة الأزمة والسيطرة عليها.

### Abstract

The decision-making process in general in the face of crises from the perspective of the media institution of the steps are very important and dangerous together, because of the specific features required in decision-making in terms of skill and ability to innovate and renewal and the application of successful management methods to ensure security and stability, the process of containing crises and control Finding a categorical and successful solution of rapid and decisive decision-making requires decision makers to distinguish between crisis, disaster and problem, as the crisis is the most complex and interrelated; crises are often in an environment full of citizens as well as current institutions. In its management, it needs experience and civility in dealing with it and deciding on it, because any mistake will lead to the explosion of other crises, including natural, human and economic and may lead to a political crisis; therefore, the decision-maker must determine the type and size of the crisis and set goals to achieve in containing; Alternatives and action scenarios for crisis response and control

**مقدمة:**

تعد عملية صنع القرار الأمني من الخطوات بالغة الأهمية والخطورة لصانع القرار الأمني، نظراً لما يترتب عليها من نجاحات إذا كان صائباً وإخفاقات إذا كان قراراً معيباً أو يشوبه القصور، ويتوقف نجاح المنظومة الأمنية في أى مكان ما بدرجة كبيرة على قدرة القيادة الأمنية، في اتخاذها القرار الأمني، والذي يتطلب قدر من المهارة والمقدرة على الابتكار والتجديد، وتطبيق أساليب الإدارة الناجحة بما يضمن تحقيق الأمن والاستقرار.

ويجب على متخذي القرارات أن يكون لديهم مستشاريهم الذين يعاونوهم في وضع الاحتمالات العكسية، لذا يجب مراجعة القرار بتأنى وتؤدة ومعرفة الدافع الذي أدى لاتخاذ، وذلك بالجلوس مع متخذ القرار لمناقشته، مع وضع نموذج توضيحي لدراسة الحالة المزاجية والنفسية لمتخذ القرار، ومعرفة ما إذا كانت هناك قيود أو ضغوط مؤثرة على صانع القرار، ووضع كل التصورات وإيجاد حلولاً لها للخروج من المأزق بإتخاذ قرار صائب.

ويجب على من يجاورون متخذ القرار أن يكونوا على علم ودراية بشخصه لأنه " كلما كان متخذ القرار لديه الخبرة المكتسبة في التعامل مع الضغوط الإدارية المختلفة بنجاح، وكلما كانت لديه المعرفة النظرية القائمة على التعلم والتدريب والممارسة، وكلما كان لديه الوعي القائم على الإدراك والبصيرة والرؤية الشاملة التي تتسع لكافة عناصر وقوى وملابسات وظروف ضغوط العمل الإدارية، كان أقدر على التعامل مع الضغط الإداري، واختيار الأدوات والوسائل السليمة التي تكفل له معالجة الضغط الإداري بشكل سليم"<sup>(١)</sup>.

وكلما توافرت لدى متخذ القرار قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات الأمنية والإعلامية أسهم ذلك إلى توصله في يسر وسهولة إلى إتخاذ قرار سليم صائب يفيد الجهة.

**مشكلة البحث:**

تشهد الساحة الأمنية العديد من الأحداث والأزمات التي تتطلب التدخل الأمني السريع، والحكمة في اتخاذ قرار لاحتواء الأزمة أو القضاء عليها، في مثل هذه الأحوال تحتاج الأمور لقرار حاسم وحازم وتكون عملية صنع القرار الذي على هديه ستتحدد النتيجة من الخطورة بمكان لدرجة أن هناك من القيادات الأمنية من يخشى أن يكون صانعاً لقرار أو متخذاً لقرار تتحدد على إثره مصير مؤسسة أو جهاز أو دولة، ونظراً لكثرة الأحداث الأمنية المفاجئة وغير المفاجئة، فإنه يجب على متخذي القرارات في خضم هذه الأحداث أن يفرقوا بين ما هو منها يعد أزمة أمنية، وما هو منها يعد كارثة أمنية، وما هو منها يعد مشكلة أمنية، وذلك لوجود فارق كبير بين كل واحدة منهم، حيث أن الأزمة وهي أكثر الموضوعات تشابكاً وتعقيداً تحتاج

من صانعي القرار الاعتماد على قاعدة معرفية للبيانات والمعلومات لإمكانية السيطرة عليها أو إمكانية التوصل إلى حل يحد من تفاقمها أو ينهاها، لذا تتأصل مشكلة البحث في التعرف على عملية صنع القرار الأمني في مواجهة الأزمة الأمنية.

### أهمية البحث:

- ١- أن عملية صنع القرار من أهم أركان الأخذ بأساليب الإدارة النشطة في مجالاتها والتي منها تحقيق الأمن والاستقرار للمواطنين، والذي يعتمد كثيراً على النواحي المهارية والمقدرة على إدارة الموقف واتخاذ قرار من جانب القيادة.
- ٢- دراسة المزايا والعيوب للحلول البديلة للقرار المتخذ قبل صناعته، واختيار الحل أو القرار الأمثل بعد عمل مفاضلة وتقييم من كل النواحي والإعتبارات للقرارات البديلة بناء على قاعدة بيانات معدة سلفاً للحصول منها على المعلومات والحقائق المؤهلة للاختيار.
- ٣- إكتساب عملية صنع القرار أهمية نظراً للتقدم والتطور الذي صاحب عملية جمع المعلومات وكيفية تحليلها وتصنيفها ثم تخزينها لتكون قاعدة بيانات يمكن إسترجاعها وقت الحاجة.
- ٤- إرتباطها الوثيق والمباشر بوظائف الإدارة مثل: التخطيط بكل مراحلها، والتنظيم بشتى فئاته، والتوجيه بكامل صورته، والرقابة الشاملة، يعود ذلك لكونها عملية تحدث في جميع المستويات التنظيمية.
- ٥- أنه قرار إستراتيجي يؤثر على سلامة ومستقبل الإدارة، وتكتيكي لأنه يقوم بتوزيع المهام بين القادة والمرؤوسين بالإدارة، وتنفيذي لأنه يحفز القادة لتسيير العمل بالإدارة.
- ٦- القدرة على تحويل ما يريده الفرد ويسعى إليه إلى حقائق فعلية على أرض الواقع.
- ٧- دراسة الظروف البيئية والإجتماعية المتعلقة بالقرار مع مراعاة الحالة النفسية للأشخاص بالإدارة وتأثير النتائج السلبية للقرار عليهم.
- ٨- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في إبداء رأيهم أو إبتكاراتهم أو إظهار مهاراتهم التي تفيد في صنع القرار، والاستعانة بالأفكار والعلوم الحديثة التي تساعد على التجديد والابتكار في صناعة القرار.
- ٩- أنه محور العملية الإدارية والذي يتحدد عليه نجاح القرار أو فشله، حيث أنها عملية متشابكة ومتداخلة في جميع أنشطة ووظائف الإدارة عند إتخاذها لقرارات تشكيل هيكلها التنظيمي وبنائه، والتعريف بنوعه وحجمه وأسس تقسيم إدارته.

## أهداف البحث:

- ١- تحديد الأزمة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمواجهتها والعمل على حلها، وإلمام صانع القرار بأسباب الأزمة والعمل على معالجتها وإزالة الأسباب.
- ٢- تحديد مدى الكفاءة في الأداء عن طريق المعايير التي قد تأتي على شكل بيانات أو أعداد في مرحلة زمنية إنتهت وعقد مقارنة بينها وبين ما هو قائم بين يديه.
- ٣- تحديد درجة الأهمية لكل معيار منها لتفاوت قيمتها ليتمكن صانع القرار من عمل موازنة بين تلك المعايير لإنتقاء أفضلها لصنع قرار صائب وسليم.
- ٤- إيجاد بدائل للوصول للقرار الأفضل وذلك من خلال توفير قاعدة بيانات ومعلومات، وإظهار قدرات ومهارات صانع القرار في إيجاد ووضع تصورات لحلول وبدائل.
- ٥- تحديد المخاطر التي قد تنجم من تنفيذ البدائل والعمل على متابعة كل بديل طبقاً للمقصود من القرار نفسه لإيجاد العلاقة بين تلك البدائل وما ينجم عنها والعمل على إزالة تلك المخاطر.
- ٦- الوصول إلى أفضل البدائل لمواجهة الأزمة والذي من خلاله يتمكن صانع القرار من أخذ قراره الصائب والسليم.
- ٧- تفعيل البديل الأفضل الذي تم إنتقائه بوضعه في حيز التنفيذ، ويعتمد نجاحه وفشله على إقتناع القائمين على تنفيذه بأهمية القرار المتخذ وعلى كفاءتهم في تنفيذه.
- ٨- إظهار نجاح القرار بمعالجته للأزمة أو الحد من تفاقمها، وإعلان قراراً صائباً، وأما إذا فشل في معالجة الأزمة أو التقليل من تصاعدها، فإنه يكون قرار معيب وخاطئ وعلى متخذه أن يراجع نفسه ويعالج القصور الذي إعتراه عند التقييم للبدائل.

## الدراسات السابقة:

تناولت دراسة إيهاب سيد العمري (٢٠١٢م)<sup>(١)</sup> التعريف بإدارة الأزمة وكيفية معالجتها وقامت بتطبيقه على دراسة إدارة ومعالجة أزمة في محيط ميناء القاهرة الجوي، تناولت الدراسة توضيح الأزمة والكارثة والمشكلة والفرق بينهم، تناولت الدراسة مراحل تطور الأزمة الأمنية، وأظهرت الطريقة التي تدار بها الأزمة الأمنية وأوضحت مبادئ الأزمة، وأوضحت مراحل إدارة الأزمة الأمنية من حيث الإنذار بها وكيفية الوقاية منها واحتواء أضرارها واستفادة النشاط واستئناف العمل. وخلصت الدراسة إلى ضرورة العمل على إعادة التوازن بين الدولة والمجتمع الذي وقعت فيه الأزمة والحاجة إلى اتخاذ قرار سريع والاعتراف بوجود نقص في المعلومات يؤثر على اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة.

وسعت دراسة عبد الله مسعود الجهني (٢٠١٠م)<sup>(٣)</sup> إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس، وكشفت عن أثر متغيرات (التخصص الدراسي والخبرة)، في تقديرات مديري المدارس والأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية، وأوضحت الدراسة مدى توافق الأساليب التي يتخذها مديري المدارس مع إدارة الأزمات بها، بلغت عينة الدراسة ٩٧ مديراً واعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان، وخلصت الدراسة إلى ضرورة إعداد سجلات تدون فيها المعلومات والقرارات المتخذة بشأن الأزمات السابقة، تكوين فريق لإدارة الأزمات المدرسية وتدريبهم وتنقيفهم بحيث يكون متخذ القرار جاهز في أي وقت لمواجهة الأزمات وتنفيذ القرار.

وتناولت دراسة أحمد السيد مصطفى (٢٠٠٧م)<sup>(٤)</sup> موضوع صنع القرار الأمني، الأصول والمهارات، من خلال عدة نقاط هي: القرار الاستراتيجي - عملية صنع القرار ومراحله - المشاركة في صنع القرار - الأساليب الكمية - المهارات اللازمة لصنع القرار، وأوضحت الدراسة مدى جرأة صانع القرار وتفاؤله أو تشاؤمه، كما بين أن هناك أنماطاً مختلفة لصناع القرار مثل المتسرع والمغامر والمتحفظ والمتردد والتابع والعلمي، وأكد على أن النمط الفاعل، هو أفضل الأنماط على الإطلاق لأنه يجمع بين التوجه العلمي والسلوكي والاجتماعي. وخلصت الدراسة إلى أن القرار الأمني الإستراتيجي هو ذلك القرار الذي يرتب تكلفة كبيرة ويؤثر في الرأي العام كما أن صناعة القرار تتوقف على متغيرات عديدة تزيد من خطورة صنع القرار حيث تتطلب الأمور إتخاذ قرارات كثيرة تحت ظروف تتسم بعدم التأكد ودرجات مخاطرة أعلى.

وهدفت دراسة سعيد بن عليوي الهذلي (٢٠٠٣م)<sup>(٥)</sup> إلى التعرف على مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة، وأوضحت العراقل التي تواجه القائد أثناء اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة، وأظهرت متطلبات اتخاذ القرار وخصوصية الحالات الطارئة في مجال اتخاذ القرار، وتناولت الدراسة وسائل إعداد وتأهيل العاملين في قوات الطوارئ لاتخاذ قرار سريع أجريت الدراسة على عينة من ضباط الشرطة قوامها ١٣٢ ضابط واعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات وخلصت الدراسة إلى أن هناك ضعف شديد في المتغيرات الشخصية المشاركة في اتخاذ القرار، وأن اللوائح والأنظمة هي المرجعية في اتخاذ القرار في الطوارئ، كما أن هناك علاقة بين مهارات القائد الشخصية واتخاذ القرار.

وتناولت دراسة طارق عزت عبد المعطي (٢٠٠٢م)<sup>(٦)</sup> بالتفصيل التدريب على اتخاذ القرارات، وأوضحت الدراسة أن أمام صانع القرار مجالات فسيحة للإبداع في اتخاذ القرارات، وأظهرت أن التوصل إلى أفكار جديدة تقوم عليها استراتيجيات وقائية في مجالات الإعلام والأمن

يعد ابتكار، وأن إدخال أساليب جديدة وكذا أساليب التنبؤ أو استخدام النماذج الرياضية للمتغيرات للتنبؤ باتجاهات المستقبل أو استطلاع الآراء وإجراء المسح الإحصائي أو المتابعة للمؤشرات والاتجاهات الرئيسية والإحصاءات بهدف تحقيق أهداف جديدة ستحدثه كل ذلك يعد خطوات ابتكارية، وتناولت الدراسة الأسس التطبيقية لصنع القرار وهي المشاركة في اتخاذ القرار وكيفية الوصول إلى قرار رشيد وأظهرت دور القائد في اتخاذ القرار وطرق تدريب القائد على لاتخاذ القرار وخلصت الدراسة إلى أنه على القادة الإداريين أن يأخذوا في حساباتهم، الأحداث الدولية والمحلية قبل لاستصدار قراراتهم، وهذا ما يسمى بالحاسة السياسية، ولا مانع من الاستعانة بالخبراء، والاسترشاد برأيهم، في الميادين المختلفة في عملية صنع القرار. في حين هدفت الدراسة إلى تعريف القائد طريقة إتخاذ القرار، وأوضحت الأسباب التي تؤدي إلى اتخاذ قرار صائب وغيره خاطئ، أظهرت الدراسة أن هناك أنواع من التحفيز والطرق الفعالة لتحفيز المرءوسين منها ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي بالنسبة للإدارة ومنها حافز البقاء الأساسي، وتناولت طرق تحفيز المرءوسين، وأوضحت أن أفضل مبدأ في الإدارة هو استطاعة الرئيس أن يؤمن بالآخرين لتحقيق أفضل ما يحصل عليه الناس. وخلصت الدراسة إلى أنه يجب على الرؤساء إعطاء مرءوسيهام الفرصة لتعلم المهارات الجديدة وتحقيق أهداف جديدة، وأن لكل إنسان مطلق الحرية حتى يصل لنقطة الإختيار بعدها يتحكم الإختيار فيه.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- عملية صنع القرار تحتاج لقدرة كبير من المهارة التي يجب أن يتمتع بها متخذ القرار، فهي عملية في غاية الأهمية نظراً لما يترتب على القرار من نجاحات إذا كان صائباً أو إخفاقات قد تؤدي إلى كارثة إن كان خطأ.
- ٢- تعتمد عملية صنع القرار على عدة عناصر داخلية في تكوينها منها النموذج الذي قد يكون إحصائياً أو نمطياً أو عددياً، والمعايير التي بمثابة الأهداف التي يريد أن يحققها صانع القرار، والقيود التي يجب عمل حسابها قبل اتخاذ القرار فهي من المؤثرات على عملية صنع القرار.
- ٣- تخضع عملية صنع القرار لظروف ينتج عنها قرارات متوافقة مع حالة الضغط أو الظروف التي تتعرض له، فمنها ما يتعرض لظروف المعرفة التامة، ومنها ما يتعرض لظروف المخاطرة، ومنها ما يتعرض لظروف التشكك.
- ٤- أوضحت الدراسات السابقة ماهية الأزمة ومراحل تطورها وأثرها على المجتمع، وأظهرت الطريقة التي تدار بها الأزمة لإيجاد حل لها حتى لا ينجم عنها كارثة، وأوضحت أن القرار يجب أن يتخذ بسرعة ودون تأخير لحلها.

**منهج البحث:**

يعتمد البحث المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كمياً لوصف خصائص ومقدار الظاهرة.

**نوع البحث :**

يتبع البحث الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى وصف حالة من الحالات ودراستها وتحليلها والوقوف على أسبابها لمحاولة إيجاد حل بعد تقييمها فهي تمثل فهماً للحاضر يستهدف توجيه المستقبل.

**أدوات جمع البيانات :**

اعتمد الباحث في جمع البيانات على ما يلي:

- ١- البحوث والدراسات السابقة عن موضوع البحث.
- ٢- المؤلفات العلمية المتعلقة بذات موضوع البحث.
- ٣- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

**خطوات إجراء البحث:-**

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول : عملية صنع القرار ويتناول :**

- تعريف صنع القرار وخطواته.
- أنواع القرارات الإدارية.
- عناصر عملية إتخاذ القرار.
- تصورات لجعل القرار صائباً.
- نماذج إتخاذ القرار.
- إشراك المرؤوسين والوصول لقرار رشيد.

**المبحث الثاني : مواجهة أزمة أمنية**

- مفهوم الأزمة.
- خصائص الأزمة.
- مراحل تطور الأزمة.
- مراحل السيطرة على الأزمة.
- مبادئ التعامل مع الأزمة.
- الأركان الرئيسية للأزمة.
- مراحل الوقاية من الأزمات والكوارث.

المبحث الثالث : دراسة تطبيقية على أزمة إضراب سائقي مترو الأنفاق فى ١٤/١١/٢٠١٢.

أولاً: رصد إشارات الإنذار المبكر.

ثانياً: مرحلة الأزمة.

ثالثاً: التعامل مع الأزمة.

رابعاً: ما إرتأته وزارة النقل.

خامساً: أسلوب التعامل مع تلك الأزمات مستقبلاً.

### المبحث الأول : عملية صنع القرار

"مفهوم عملية صنع القرار: العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرک والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار"<sup>(٧)</sup>.

#### - تعريف صنع القرار وخطواته:

القرار هو إختيار ما بين عدة بدائل مطروحة لحل مشكلة أو أزمة أو تسيير عمل معين. وصنع القرار ليس خطوة يقوم بها الشخص ولكنها مجموعة من الخطوات الهامة المكتملة لبعضها البعض ويطلق عليها جميعاً (عملية صنع القرار).

#### - خطوات صنع القرار:-

١- الدراسة: وتحتوى هذه الخطوة على ثلاث مراحل:-

- أ- تحديد المشكلة : يجب أن تفهم حجم المشكلة قبل إتخاذ القرار ومدى تأثيرها ولماذا اظهرت، ومن الذي سيستفيد من حل المشكلة.
- ب- وضع البدائل: يتم في هذه الخطوة جمع جميع البدائل المطروحة لحل المشكلة من أجل إختيار الأفضل بينهم.
- ج- الاختيار: يتم في هذه الخطوة حذف جميع البدائل غير المناسبة واختيار البديل الأنسب.

٢- الإستشارة: بشرط أن يستشير أهل الخبرة وليس أهل الثقة.

٣- الإعداد : هو إدخال القرار إلى حيز التنفيذ بعد دراسة المشكلة واختيار البدائل واتخاذ القرار والاستشارة وأهم شئ هو إختيار الوقت.

٤- التوضيح: هو توضيح قرارك للآخرين وأسباب اختيارك له.

٥- التقييم: هو متابعة عملية تنفيذ القرار ويجب أن يكون متابعاً لها خطوة بخطوة حتى يتم تنفيذها على النحو الأمثل"<sup>(٨)</sup>.



## - أنواع القرارات الإدارية:

" أنواع القرارات الإدارية:

١- القرارات التقليدية:

أ- القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلة البسيطة، وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب- القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفضيل.

٢- القرارات التقليدية:

أ- القرارات الحيوية: هي التي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع.

ب- القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها<sup>(٩)</sup>.

ويجب ألا يغيب عن ذهن متخذ القرار وهو بصدد اتخاذ قراره:

١- تحديد الأزمة التي تواجهه من جميع النواحي ومعرفة أسبابها وخطورتها وما يمكن أن ينجم عنها إذا تفاقمت ووضع خطة لحلها.

٢- تحديد أنسب المعايير والتي هي بمثابة الأهداف التي يسعى لتحقيقها بصدد مواجهة الأزمة للقضاء عليها في مهدها أو الإقلال من خسائرها وتحجيمها.

٣- تحديد البدائل المتاحة والمناسبة لمواجهة مثل هذه الأزمت والإستعانة بالخبراء.

٤- تقييم كل بديل وفقاً لمعيار الأفضلية مع مراعاة سرعة الوقت وعدم التأخير.

٥- إختيار أفضل البدائل وعمل السيناريو والتصورات لمواجهة الأزمة وحلها.

## - عناصر عملية اتخاذ القرار:

" إن عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية، التي تشكل في مجموعها مضمون هذه العملية، وهي كالاتي:

١- متخذ القرار: قد يكون فرداً أو جماعة حسب الحاجة، وأياً كان متخذ القرار فله السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (أو النظام الداخلي) أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك السلطة... وهذا يعني أن الحق في اتخاذ القرار ليس حكراً على مستوى إداري معين، إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في اتخاذ القرارات.

- ٢- موضوع القرار: ويمثل المشكلة التي تستوجب من يتخذ القرار تبني حل.
- ٣- الأهداف والدوافع: إن القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف معين... هو تجسيد الحاجة، فتحقيق الهدف بعنى حدوث عملية الإشباع، وبناءً عليه لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراء دافع لتحقيق هدف.
- ٤- المعلومات والبيانات: وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عن الموضوع أو المشكلة ... فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار.
- ٥- التنبؤ: هو الشئ أساسى لمتخذ القرار وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم إتجاهاتها مجهولة التنبؤ بها وتقديرها... فالتنبؤ يكون أساسى في القرار يساعد المدير في إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه ويريد اتخاذ قرار بشأنها.
- ٦- البدائل: هو الحل الذي يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة الموضوع ... وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يصنع أكثر من بديل... وألا تكون كثيرة كي لا يختلط الأمر عليه.

٧- القيود: يواجه متخذ القرار عدداً من القيود البيئية الخارجية والداخلية تضع معوقات أمامه عند اتخاذه القرار فعليه أن يحسن التعامل معها<sup>(١٠)</sup>.

ينبغي على متخذ القرار أن يكون لديه معلومات كافية وبيانات تساعد على مواجهة الأزمة التي هو بصدها للحد من الخسائر مستعيناً بالخبراء، وحلول الأزمات التي سبقت، وعليه أن يعمل على تجديد القرار ووسائل اتخاذه في عملية احتواء المخاطر، ويجب أن يضع في ذهنه البعد عن استخدام العنف في مواجهة الأزمة حتى لا تتطور، وعليه أن يجمع معلومات عنها بالقدر الكافي لمواجهتها ويسعى لإيجاد مدخل للسيطرة عليها.

#### - تصورات لجعل القرار صائباً :

يحتاج لصنع قرار سليم وصائب وفي محله من متخذه الوقوف على الأسباب التي تجعل القرارات خاطئة أو معيبة لإيجاد حل لعلاجها أو تلافيتها، أو إبعادها نهائياً والتفكير في أسباب أخرى تجعل من قراره قراراً صائباً، ويمكن وضع بعض التصورات التي تجعل القرار صائباً منها:

- ١- تلافي الأخطاء السابقة: على صانع القرار أن يقوم بمعالجة القصور الذي شاب القرار السابق والعمل على تلافيه عند اتخاذه قراراً آخر، وأن يبتعد عن الإخفاقات.
- ٢- التدريب أو التمرين على إتخاذ القرار: على صانع القرار أن يهيئ نفسه ويدربها دائماً بإتخاذ قرارات يومية ليؤهل نفسه ويدربها على صناعة القرار السليم الصائب بالتكرار والممارسة.

٣- الإستعانة بأهل المعرفة: على صانع القرار أن لا يخجل من طلب المشورة ممن يثق فيهم من أهل الخبرة والدراية والمعرفة بصناعة القرار، وعليه أن يتعلم كيف يتخذ القرار السليم.

٤- الأخذ بوجهات النظر: على صانع القرار أن يأخذ بوجهة نظر الآخرين حيث أنه ينظر للقرار من زاوية واحدة، في حين أن وجهة نظر غيره قد تكون أسلم، وقد تكون هناك وجهة نظر ثالثة أفضل وقد تكون هناك وجهة نظر أخرى صائبة، مما يمنحه الفرصة لاختيار الأفضل.

٥- الحيدة: على متخذ القرار أن ينظر لقراره من كل جانب وزاوية، وألا يكون متحيزاً لوجهة نظر معينة، وألا يتسرع في إصدار قراره.

٦- التواضع: على صانع القرار أن لا يكون مغروراً في نفسه، وأن لا يغرر بمنصبه أو لقبه، ولكن عليه أن يتخذ قراره بناء على حقائق معلومة ومعلومات أكيدة.

٧- المتابعة: على صانع القرار أن يتابع قراره الذي يتخذه ويتأكد من دخوله حيز التنفيذ، ومتابعة ما يجنيه من تنفيذه بالفعل من نجاحات.

٨- المرونة: على صاحب القرار أن يكون لديه تقبل نصح وآراء الآخرين إذا ما كان هناك بعض التعديلات في قراره قد اتخذه وبدأ في تنفيذه وذلك ليكون قراره صائب.

٩- دقة التعبير: عليه انتقاء الألفاظ والكلمات التي يعبر بها عن نفسه فلا يستخدم الكلمات الرنانة بل عليه أن يتخير الكلمات والألفاظ البسيطة والمعبرة والمنجزة، وعليه أن يكون دقيقاً عند إتخاذ قراره.

وهناك إعتبارات أخرى من شأنها أن تؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ أو معيب مثل القلق وضغط العمل- الغضب- الإحباط- التأجيل- الخوف- الإعتقاد الخاطئ- الخلط- ضيق الأفق- الإعجاب بالرأى.

### نماذج اتخاذ القرار:

أ- اتخاذ القرار تحت ظروف المعرفة التامة Under Certainty. وتستخدم في حلها نماذج رياضية محددة ويتميز كل قرار بوجود نتيجة واحدة له.

ب- اتخاذ القرار تحت ظروف المخاطرة Under Risk. ينتج عن اختيار كل بديل أكثر من نتيجة احتمالات حدوثها معروفة وتستخدم نماذج احتمالية Stochastic Models التي تستخدم الأساليب العددية Numerical Analysis المبنية على الاحتمالات.

ج- اتخاذ القرار تحت ظروف عم التأكيد Under Uncertainty. ينتج عن القرارات الخاطئة بكل بديل أكثر من نتيجة بعضها يمكن تحديدها ولكن احتمالات حدوثها غير معروفة وهي

قرارات تعتمد على التجربة والخطأ وتستخدم فيها النماذج الاحتمالية Stochastic Models وقد تحدث أخطاء في نسب الاحتمالات للنتائج<sup>(١١)</sup>. وهناك قرارات أخرى تتخذ كالقرارات المؤقتة والقرارات التكيفية والقرارات التصحيحية، كذلك هناك القرارات الوقائية والقرارات الإحتياطية، وهناك من يتخذ القرار ويقوم بتنفيذه، وقرارات أخرى يتخذها شخص ويقوم آخرون بتنفيذها، وهناك قرارات تتخذ بشكل جماعي ويكون تنفيذها جماعي أو فردي.

### إشراك المرؤوسين والوصول لقرار رشيد:

" كيفية الوصول إلى قرار رشيد: ويكون القرار رشيداً أو معقولاً حسب إختياره لأحسن الإحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف. فالقرارات الناجحة هي التي تتميز بالفرضية والمعقولة والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التميز والتعصب أو الرأي الشخصي، وهذا يعني أيضاً أنه من الضروري أن يكون من يقوم بصنع القرار مزوداً بالمعلومات بصورة مستمرة، ويكون القرار رشيداً إذا حقق الأهداف التي من أجلها اتخذ. إلا أن القرار الرشيد مسألة نسبية متعلقة بكل ظروف وكل مشكلة فقد يكون القرار رشيداً في وقت معين وغير رشيد في وقت آخر، وقد يكون رشيداً بالنسبة لمدير معين وقد لا يكون رشيداً بالنسبة للجماعة التي يعمل معها"<sup>(١٢)</sup>.

" إن إشراك مرؤوسيك في عملية صنع القرار، يعد أحد أهم عوامل التحفيز، مثل إتخاذ قرارات تتعلق بالتدريب، تعيين موظفين جدد، وأشياء من هذا القبيل، عليك أيضاً أن تمنحهم الحرية لصنع القرارات الخاصة بهم، وحل مشاكلهم بأنفسهم دون اللجوء إليك في كل الأحوال، دعهم يقررون بأنفسهم كيف يمكنهم تحسين الأداء، أسلوب الاتصال والتعامل، وجدولة الأعمال،... إلخ، وذلك سوف يحفز مرؤوسيك، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، وشعورهم بالإنتماء، كما أنه سيدفعهم للتقدم، والمشاركة في تحمل الأعباء، والمسئوليات والسعى نحو تحقيق الهدف المنشود"<sup>(١٣)</sup>.

### المبحث الثاني: مواجهة أزمة أمنية

#### مفهوم الأزمة:

تتعدد وتكثر إستخدامات مفهوم أو مدلول الأزمة بشكل مستمر في نواحي متعددة، منها الاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي، والإداري. ولأنه لا يوجد تعريف علمي دقيق يوضح ماهية الأزمة، لذا فإنه يجب التفرقة بين ثلاث مفاهيم، قد يتبادر إلى الذهن عند سماعها أنه لا يوجد فارق بين أي منها، إلا أنه حتى لا يحدث ما يسمى في علم إدارة الأزمات بسوء التخطيط للمواجهة، لذا فيتناول البحث تعريف كل مفهوم على حده:

- مفهوم الأزمة: هي نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام أو تشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه (١٤).
  - مفهوم الكارثة: هي حدث مفاجئ غالباً ما يكون بفعل الطبيعة، يهدد المصالح القومية للبلاد ويخل بالتوازن الطبيعي للأمور، وتشارك في مواجهته أجهزة الدولة المختلفة. ويؤدي إلى الإصابات أو تدمير شامل للممتلكات، والتي تتجاوز في مواجهتها الإمكانيات والجهود العادية لخدمات الدفاع المدني والشرطة والإسعاف، والأمر الذي يتطلب معونات خارجية (١٥).
  - مفهوم المشكلة : يعرفها البعض بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وأنها لحظة حاسمة أو وقت حرج. كما يعرفها أيضاً بأنها وضع أو موقف بلغ مرحلة حرجية (١٦).
- يتضح أن الأزمة جزء أو نتاج من الكارثة، والأخيرة قد تكون نتاج مشكلة تفاقمت ولم يتم حلها في حينها أو لم يوضع سيناريوهات لوأدها والقضاء عليها فتحوّلت نظراً لطول مدتها إلى كارثة، أي يمكن القول أن المشكلة إن لم يتم إيجاد حلاً لها يكون من معطياتها الكارثة والتي إن لم تحل بدورها في حينها تعطي أزمة، ولأن موضوعنا هو الأزمة الأمنية وكيفية مواجهتها، يمكن وضع تعريفاً يخص الأزمة الأمنية: بأنها الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني، وتتصاعد فيها الأعمال المكونة له إلى مستوى التأزم الذي تتشابك فيه الأمور ويتطلب جهود ومساعدة وخبرة جهات عديدة تتعاون وتقف إلى جانب الجهات الأمنية من أجل عمل الخطة لاحتواء الأزمة ومحاولة إيجاد بدائل للحلول لعدم إستئصالها.
- غير أن الأزمة الأمنية لها من السمات ما يجعلها متميزة عن غيرها من الأزمات التي تواجه الجهات المعنية، وقد تتشارك في تلك السمات أزمات أخرى، إلا أن الأزمة الأمنية تنفرد عنها بعدة خصائص .

### خصائص الأزمة:

- خصائص الأزمة "الأزمة الأمنية لها خصائص فريدة تجعلها ذات طبيعة خاصة تميزها عن غيرها وهي :
- ١- التشابك والتداخل: تتشابك أحداث الأزمة الأمنية حتى تتجاوز حدود المجتمع الذي بدأت فيه.
  - ٢- الإستفحاح: قد تبدأ الأزمة بسيطة، ولكن ظروف التنفيذ الإجرامي أو المواجهة الأمنية تتصاعد.
  - ٣- التجاوز والتعدي: وقد تتسع دائرة الأزمة من حيث طبيعة أحداثها ومن حيث نطاق أهدافها ومن حيث المعرضين لأخطارها.

- ٤- صعوبة السيطرة : توجد صعوبة في مواجهة الأزمة الأمنية، لتشابكها، وانتشارها، ولعدم التعامل معها منذ البداية.
- ٥- عدم وضوح الهدف: ويقصد بذلك وجود العديد من الإدعاءات الكاذبة من قبل مخططيها أو منفذيها.
- ٦- التسويف: قد يقوم الجناة بالمماطلة وذلك لكسب بعض الوقت، حتى يقوموا بتنظيم صفوفهم للمرحلة التالية.
- ٧- التدمير والتخريب: يتجه مدبروا الأزمات الأمنية إلى التدمير والتخريب لأحد مرافق الدولة بهدف إحداث هزة في جهاز الأمن.
- ٨- سرعة الانتشار: مما جعل مدبروا الأزمات يستفيدوا من هذا الانتشار في نشر بطولات زائفة ونشر مخططاتهم الإجرامية.
- ٩- تعدى القصد: "ققد يهتم المخططون بتحقيق أهدافهم فقط" (١٧).

فالسّمات الخاصة بالأزمة الأمنية تختص بالمفاجأة فهي تأتي بغتة دون سابق إنذار، ولا يوجد معلومات كافية عنها تنبئ بحدوثها، أنها تكون متشابكة ومعقدة التركيب لا يسهل حلها بسهولة بل يجب مواجهتها وإدارتها بفكر، وأنها تهدد أهداف الجهات المتكاتفه والمتعاونة لإيجاد حلاً لها، ولأنها تتسم بضعف أو صعوبة السيطرة عليها لذا يجب اتخاذ قرارات سريعة لمواجهتها، ويظهر من أهم السمات عنصر الوقت حيث أنه عامل له تأثيره الحيوي على إدارة الأزمة والسيطرة عليها وحلها، وقبل كل هذا فهي تتسم بأنها نقطة تحول وعلى القائمين على إدارتها أن يدركوا هذا منذ البداية.

وهذه الخصائص تشترك فيها الأزمة الأمنية مع سائر الأزمات الأخرى، ولكي يتمكن القائمين على إدارة الأزمة من مواجهتها والسيطرة عليها يجب أن يكونوا مدركين وملمين بالمراحل التي تمر بها الأزمة الأمنية لأن لكل مرحلة منها موقف يمكن أن يتم السيطرة من خلاله على مراحل الأزمة وتطورها.

### مراحل تطور الأزمة:

" ولا شك أن معرفة مراحل تطور الأزمة الأمنية يساعد في السيطرة والقضاء عليها في مرحلة قبل المرحلة التالية منعاً من تدهور الأزمة وتطور أحداثها وهذه المراحل تتمثل في الآتي:

- ١- مرحلة الميلاد : تبدأ الأزمة على شكل إحساس مبهم، أو مؤثرات تنذر باقتراب وقوع خطر مجهول ... ولذا يجب الاهتمام بهذه الإشارات ومتابعتها ورصدها للقضاء على الأزمة من قبل وقوعها، وإفقادها مرتكزات نموها وتجميدها.
- ٢- مرحلة النمو والانتعاش : نتيجة عدم الاهتمام بالمرحلة السابقة.

٣- مرحلة النضج : تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إذا قوبلت بعدم الإكتراث واللامبالاة من متخذ القرار وتصل بذلك الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة.

٤- مرحلة الانحسار والتقلص: بعدم الصدام العنيف معها، والذي يفقدها جزءاً مهماً من قوتها.

٥- مرحلة الاختفاء: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها<sup>(١٨)</sup>.

#### مراحل السيطرة على الأزمة:

وتمر إدارة الأزمة بعدة مراحل لاحتوائها والسيطرة عليها أو لإنتهائها والقضاء عليها منها:

- مرحلة الاكتشاف والتنبؤ: وهي تحليل كافة المؤشرات والمعطيات التي تكشف عن أزمة أو تنذر بوقوعها للتعامل معها وإيجاد حلاً لها قبل إستئصالها.
- مرحلة التجهيزات سابقة التحضير: وهي الاستعدادات للمواجهة للوقاية، من وقوعها، بوضع خطط أو برامج مسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقع حدوثها، بغرض منع حدوثها أو الحد من أخطارها أو السيطرة عليها.
- مرحلة تنفيذ الخطط والبرامج: وهي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ الخطط التي تم وضعها والسيناريوهات والبرامج التي تم صناعتها لاحتواء الأزمة أو التقليل من أخطارها، أو أن تحتوي الأزمة حتى لا تصل لمرحلة التفاقم والتعاظم والانتشار.
- مرحلة إعادة توازن الجهاز الإداري: وهي المرحلة التي يسعى الجهاز الإداري بعملياته لاستعادة النشاط والقدرة على تأدية ما كان يقوم به من أعمال في مواجهة الأزمات ومجابهتها.
- مرحلة الجهوزية: وهي المرحلة التي يكون قد تم إتخاذ التدابير والإجراءات الوقائية، ووضع سيناريو لضمان عدم حدوث الأزمة مستقبلاً، أو الإستفادة من المواجهات السابقة للإستعانة بها لوضع خطة فيها من الخبرات ما يمكن من إيجاد مستوى راقى من التجهيزات يمكن بها منع تكرار ذلك مستقبلاً، من واقع الاستفادة مما مضى والاستزادة من الوقت الحاضر.

" ورغم تباين أبعاد الأزمات، إلا إنه يبقى العامل الأساسي لوقوع الأزمة عائداً إلى تباين وجهة النظر لجهة عن وجهة النظر لجهة أخرى، ويشارك في إيجاد هذا التباين التجربة الشخصية والخبرة الذاتية والأفكار والقدرة من الثقافة والدوافع النفسية"<sup>(١٩)</sup>.

## مبادئ التعامل مع الأزمة:

- " لطبيعة الأزمة الأمنية، وأهميتها وآثارها العديدة المادية والمعنوية، فإنه توجد بعض المبادئ للتعامل معها بهدف مواجهتها بأقل تكلفة، وبأكثر الطرق فاعلية وهذه المبادئ هي:
- ١- الاهتمام برصد المتغيرات واحتوائها: وعدم إهمال أية معلومة.
  - ٢- تحديد الهدف: بحيث لا يتم الخروج عنه حتى لا تنتشعب الجهود.
  - ٣- عنصر المفاجأة: لإحداث مفاجأة لدى محدث الأزمة ... ليفاجئ برد فعل قوي.
  - ٤- تجميع القوى والموارد: ولذا يجب أن تتضافر الجهود والإمكانات اللازمة والمتاحة في المكان والزمان المناسبين لإدارة الأزمة ومواجهتها.
  - ٥- التعاون: يجب أن يتم التعاون مع كافة الأجهزة المعنية داخل جهاز الأمن وخارجه ... والتعاون يساعد على إتساع الرؤيا والمعالجة بصورة متكاملة.
  - ٦- التروفي في استعمال القوة: يجب التروفي في استخدام السلاح فقد يتسبب في رد فعل غير محسوب العواقب وقد تكون له تكلفة مالية تؤدي إلى تدهور الأزمة وفقد السيطرة عليها.
  - ٧- السيطرة على الأحداث: يجب أن تكون السيطرة في موقع الأحداث لأحد القيادات الأمنية، وجميع القوات من مختلف الجهات تحت إمرته، لمنع تدهور الأمور وإنفلات زمام الأزمة.
  - ٨- تأمين الأرواح والممتلكات والمعلومات: حرصاً على وقوف أبناء الشعب معنا، وعدم الإضرار بهم فتزداد خسائر الأزمة وأيضاً تأمين المعلومات.
  - ٩- المواجهة السريعة لموقف الأزمة: ويكون ذلك بتكوين كوادر أمنية مدربة ومؤهلة لمواجهة الأزمات بفاعلية وكفاءة، مما يمكنها من السيطرة على الأزمة وأحداثها.
  - ١٠- استخدام أساليب مختلفة في التعامل: منعاً من تطور أحداث الأزمة وتدهورها، لتكون المواجهة قدر الموقف، واستخدام أساليب التمويه والخداع.
  - ١١- استخدام الأسلوب العلمي في إدارة الأزمة: منذ رصد إشاراتها والمتغيرات التي تحدث في المجتمع ومن الممكن أن تتسبب في إحداث أزمات، وكذا الأسلوب العلمي في جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها وعمل قاعدة بيانات وكذا في مرحلة اتخاذ القرار واستخدام نظم الخبرة ونظم دعم القرار وكذا في استخلاص النتائج والدروس المستفادة من الأزمة ولذلك يجب العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء وضمان تحقيق أكبر قدر من الكفاءة في إدارتها"<sup>(٢٠)</sup>.



## الأركان الرئيسية للأزمة:

وفي نطاق إدارة الأزمات على صعيد المنظمات والمؤسسات صب الباحثين تركيزهم على أهم الأركان الرئيسية لعمل تصور استراتيجي تدار من خلاله الأزمة يعتمد على أسس معدة لهذا الغرض منها:

- ١- إحداث ترابط بين العديد من الأنشطة على اختلاف رؤاها السياسية والاقتصادية والإدارية.
- ٢- نشر جو من التفاهم داخل الجهاز الإداري يعتمد على تعاون كل المستويات الوظيفية بكافة اختصاصاتها على الصعيدين المركزي والإداري.
- ٣- وضع الهيكل التنظيمي المؤسس بطريقة سهلة.
- ٤- عمل سياسات شاملة لكل ما يتعلق بإدارة الأزمة من قضايا.
- ٥- سن القوانين ذات الصلة بالقضايا الخاصة بالأزمات.
- ٦- وضع أفضليات وجذب إهتمام الأشخاص والمجموعات إلى القضايا الجوهرية، وتؤدي الوسائل الإعلامية دوراً تجاههم من حيث تحفيز تركيزهم وعمل قياس لردة فعلهم نحو الطريقة التي تواجه بها الأزمة.

" وإذا كانت بعض الدراسات قد ركزت على سلبيات الأداء الإعلامي في إدارة بعض الأزمات من زاوية الإفتقار إلى المعلومات أو عدم شمولها، فإن جانباً آخر من الدراسات أشار إلى أهمية التمييز بين السرعة والتسرع في الإدلاء بالمعلومات، وهي مسئولية تقع على عاتق وسائل الإعلام أثناء حدوث الأزمات والكوارث، حيث أنه مقابل الحرص على سرعة إعلام الرأي العام بما حدث، فإنه ينبغي تقديم معلومات صحيحة ودقيقة دون التسرع، وفي الوقت نفسه فإن بعض الأزمات والكوارث ذات التأثير في الرأي العام الداخلي قد يتطلب التعامل معها حجب أو منع بعض المعلومات حرصاً على المصلحة العامة مع ضرورة ممارسة هذا الحجب للمعلومات في ضوء معايير واضحة وبحرفية إعلامية عالية المستوى تراعي إمكانية نشر أو إذاعة هذه المعلومات عبر وسائل إعلام أجنبية"<sup>(٢١)</sup>.

يفهم من هذا أن إحداث الترابط والتماسك والتعاون بين الرؤى السياسية والاقتصادية والإدارية تعمل على نشر جو من التفاهم والمشاركة بين المستويات الإدارية والوظيفية بالمنشأة أو الجهة مما يساعد على وصول الهيكل التنظيمي لها إلى أعلى مستوياته في وضع اللوائح والقوانين الخاصة بها .

## مراحل الوقاية من الأزمات والكوارث:

تمر الأزمات والكوارث بعدة مراحل من الوقاية من مخاطرها وأضرارها ، هذه المراحل هي :

- ١- مرحلة ما قبل وقوعها .
- ٢- مرحلة وقوعها .
- ٣- مرحلة ما بعد وقوعها .

"ويمكن تقسيم مراحل الوقاية من الأزمات والكوارث إلى ثلاث مراحل :

## أولاً: مرحلة ما قبل وقوع الأزمة والكارثة (التنبؤ والتحليل والدراسة):

وفي هذه المرحلة توجه الدولة إهتماماتها لإتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لمنع الأزمات والكوارث ... ويمكن العمل في مجالات منع وقوع الحدث أو التخفيف من سلبياته ... من خلال ما يلي :

- ١- البحث والدراسة والتنبؤ: أصبحت تتشكل في أجهزة الشرطة وحدات للتنبؤ بالأزمات والكوارث ووضع وصياغة آليات لمواجهتها وإعداد سيناريوهات مختلفة تعتمد على تحليل المعلومات التي ترد إليها... كما يشمل الآليات والإجراءات المقترحة للوقاية من الأزمة أو الكارثة وأنسب الطرق لتطبيقها وكيفية تنفيذها.
- ٢- الإنذار والتعليم: ويتمثل ذلك المجال في توجيه تحذيرات وإنذارات إلى سكان المنطقة أو الدولة عن احتمال وقوع خطر أو توقع كارثة من أي نوع.
- ٣- التخطيط والتدريب: تعتبر هذه المرحلة من المراحل الأساسية في صياغة الإستراتيجية الأمنية والتي من خلالها يتم جمع المعلومات وتحليلها والتنبؤ بالأزمات ومحاذير تداعياتها ووضع وتصميم الخطة الأمنية وفق ضوابط قانونية وعلمية دقيقة.

## ثانياً : مرحلة وقوع الأزمة أو الكارثة (الطوارئ):

وتبدأ بوقوع الأزمة أو الكارثة ذاتها ... وتتضافر أجهزة وزارة الداخلية من خلال مجموعة عمل الأزمات لمحاصرة الموقف ومحاولة السيطرة على تداعياته تمهيداً لإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية ... كما تشمل هذه المرحلة عمليات الإنقاذ ووقف تدهور الموقف وحفظ الأمن والممتلكات وحصر الخسائر وتوزيع المعونات ومعاونة أجهزة الدولة.

## ثالثاً : مرحلة ما بعد وقوع الكارثة (مرحلة التعمير وإعادة البناء):

ويقصد بها الإجراءات التي تتخذها الدولة عقب إنتهاء الأزمة أو الكارثة لإعادة الأمور إلى مسارها الطبيعي، وتضطلع الشرطة - أيضاً - خلالها بدور فاعل لفرض مسببات الأمن والحيلولة دون محاولة البعض من العناصر الإجرامية إستغلال الموقف لترويع المواطنين والقيام بأعمال السلب والنهب"<sup>(٢٢)</sup>.

## مرحلة استعادة النشاط واستئنافه :

إن الأزمة في هذه المرحلة قد انتهت وتلاشت ولذا يجب إستعادة النشاط وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، ويتم ذلك بتنفيذ برامج معدة مسبقاً طويلة وقصيرة الأجل، لتنظيم الأوضاع وإعادتها داخل إدارات الأمن المختلفة ويجب التدريب على هذه البرامج لكي يتم إنجاز هذه المرحلة في أسرع وقت فالأمن لا يتوقف ولا يحصل على أجازة من عمله فهو من الأجهزة التي تعمل بصفة مستمرة، ولذا يجب عند حدوث خلل أو أية أزمة أمنية العمل على سرعة إستعادة النشاط وعودة الأمور إلى مسارها الطبيعي<sup>(٢٣)</sup>.

## مرحلة توجيه الأزمة :

وهي تعني إمكانية احتواء الأزمة عن طريق :

- ١- إبعاد الأزمة والصعود بها إلى جهات إدارية مختلفة.
- ٢- إدارة الأزمة لمدة يعقبها الخروج بها عن مسارها وهي ما تسمى بمرحلة التوافق أو التكيف.

٣- تبديل الأزمة وما خلفته من نتائج إلى نواحي مفيدة تؤدي إلى شدة ترابط الجهاز الإداري وتماسكه ودعم أنشطة للمساهمة والسيطرة على أهوال الأزمة، وذلك بدعوة الأشخاص المكونين للجهاز الإداري بالمشاركة برأي لحل الأزمة وهو ما يسمى بالشراكة الديمقراطية.

" وحتى تكون لدينا قدرة أكبر على التواصل والحوار، وحتى تكون حواراتنا أكثر فاعلية وفائدة فإن كثيراً من الاختلافات في وجهات النظر إنما يعود إلى قناعات أو مفاهيم خاطئة أو ناقصة لبعض القيم الإنسانية... ومن هنا كان لزاماً على المؤسسة الأمنية أن تولي اهتماماً صادقاً بالدور الحيوي، والمتنامي المهارات، الاتصالية للقائم بالعمل الأمني بوصفها عنصراً جوهرياً من منظومة العناصر المؤثرة في نجاح الرسالة الأمنية للمجتمع من خلال القنوات الاتصالية، فالمؤسسة الأمنية وهي تسعى لتأمين الوطن والمواطنين، وتقديم خدماتها المتنوعة في شتى المجالات إنما ترتبط وتتلاحم مع كل شرائح المجتمع"<sup>(٢٤)</sup>.

" ويتضح مما سبق: أن الأزمة الأمنية هي موقف مفاجئ أو نقطة حرجة تهدد منظومة الأمن، وينتج عنها خلل في جهاز الأمن، أو بعض أجهزة الدولة الأخرى، وتؤثر على الجمهور وثرواته ومقدراته وأمنه وأمانه وتحدث خسائر مادية ومعنوية أو كليهما معاً، ويصاحب ذلك تنامي سريع في الأحداث مما يدفع السلطات العليا في الأمن - صاحبة السلطة - اتخاذ القرار إلى التدخل السريع في ضوء ضيق الوقت ونقص المعلومات لمواجهة الموقف وتحجيم الخسائر الناجمة وإعادة التوازن للنظام الأمني، وعلى ذلك يمكن لنا إجمالاً أن نؤيد تعريف الأزمة الأمنية بأنها ذلك الحدث المفاجئ الذي يعكس صفو الأمن العام"<sup>(٢٥)</sup>.

**عوامل نجاح إدارة الأزمة :**

- " عوامل النجاح في إدارة الأزمة والدروس المستفادة من تلك الإدارة :
- ١- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة.
  - ٢- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: إن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي.
  - ٣- وضع خطط وقوائم للإتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أولاً بأول، وكذلك تكليف أحد فريق الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية والإعلامية.
  - ٤- على إدارة الأزمة محاولة النظر إلى السبب الرئيسي الذي أدى إلى نشوء الأزمة ومن ثم التركيز على علاجه.
  - ٥- القائمون على إدارة الأزمة يجب أن يكون لهم الصلاحيات والسلطات في اتخاذ القرارات والتصريحات في المواقف.
  - ٦- يجب أن يكون الناطق باسم إدارة الأزمة متصفاً بالعقلانية والحكمة وحسنة التعامل مع وسائل الإعلام.
  - ٧- يجب أن يتصف فريق إدارة الأزمة بالشجاعة والجرأة ولكن دون رعونة وتهور.
  - ٨- على القائمين على إدارة الأزمة أن يتحلوا بالنفس الطويل حيث إن بعض الأزمات بحاجة إلى فترة زمنية طويلة للتخلص من آثارها"<sup>(٢٦)</sup>.

**المبحث الثالث : دراسة تطبيقية على أزمة إضراب سائقي مترو الأنفاق في ٢٠١٢/١١/١٤م:**

يعد جهاز مترو الأنفاق بالقاهرة من الأجهزة الاقتصادية والاجتماعية من خلال ربط أحياء القاهرة الكبرى ونقل الركاب من وإلى المحطات المختلفة، والتي تعود بالنفع على الجانبين، فتعود بالريح المادي للجهاز، وبالريح المعنوي للجمهور المتردد على محطات الجهاز لاستقلال المترو للانتقال إلى المكان الذي يريده، ورغم أهمية هذا الجهاز وأثره على الاقتصاد، فإنه يوجد ما يهدده بصورة تكاد تكون يومية، وهي الأزمات التي يتوقع حدوثها في أي لحظة مثل:

- ١- إنقطاع التيار الكهربائي عن خطوط المترو.
- ٢- إعتصام السائقين للمطالبة ببعض الطلبات أو الحقوق.
- ٣- تجمهر بعض الأشخاص على خطوط المترو لمنعهم من نقل الركاب مما يصيب الجهاز بشلل.

وينطبق الخطوات السابق ذكرها في الأزمة وتناولها مع إدارة أزمة إضراب سائقي مترو الإنفاق عن العمل وتجمعهم بالمحطات صباح يوم الأربعاء الموافق ٢٠١٢/١١/١٤ فيكون التعامل معها على النحو التالي :

**أولاً : رصد إشارات الإنذار المبكر:** تم رصد إشارات الإنذار المبكر من خلال زيادة الإحتقان لدى السائقين بسبب عدم تلبية رئيس الشركة لمطالبهم المتكررة والرئيسية وعدم الوفاء بالوعود التي قطعها الإداريين بالجهاز لهم وكانت مطالب السائقين تتركز في :

- ١- إقالة رئيس الشركة .
  - ٢- صرف بدول وجبات لهم.
  - ٣- تحسين وضعهم بتخصيص كادر خاص للسائقين.
- وعليه قام السائقين بالإمتناع عن العمل ووقف العمل بالخطوط الثلاث - وقد تم التعامل مع تلك الإشارات بعد رصدها كما يلي :

- تم إبلاغ مجموعة النشاط المختصة بالجهاز أولاً بأول عن الوضع وتطوره.
- تم إخطار وزير النقل ورئيس مجلس إدارة هيئة مترو الأنفاق.
- تم عمل لقاءات مع المتحدثين باسم جميع السائقين من خلال جهاز المترو والجهات المعنية بحل الأزمة على مختلف توجهاتها ... وتم الوعد بالتوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف وعرض طلباتهم على قيادات الوزارة لحلها والاستجابة لها.

**ثانياً : مرحلة الأزمة:** قام سائقوا مترو الأنفاق صباح يوم الأربعاء الموافق ٢٠١٢/١١/١٤م بالتجمع بالمحطات والإمتناع عن قيادة المترو معلنين إضرابهم عن العمل حتى يستجاب لطلباتهم، ونظراً لتعطل حركة قطارات المترو عن العمل، أدى ذلك إلى حدوث أزمة مرورية بالطرق نظراً للزحام وتكدس المواطنين بمحطات الأتوبيس والميكروباصات وسيارات الأجرة، مما أدى إلى حدوث أزمة مرورية على الطرق داخل القاهرة وظل الإضراب لعدة ساعات على مستوى الخطوط الثلاثة لشبكة مترو أنفاق القاهرة، مما تسبب في أزمة شديدة، وقام الرؤساء بهيئة مترو الأنفاق بمحاولة التهدئة وإيجاد حلاً للأزمة بالإشتراك مع الجهات المعنية بإدارة الأزمات.

**ثالثاً : التعامل مع الأزمة:** تم عمل مجموعة رئيسية للمتابعة تتواجد بمقر جهاز المترو محل الأزمة للتعامل مع سائقي المترو الممتنعين عن العمل حتى يلبي طلباتهم، تم عمل تشكيل مجموعات عمل فرعية وهذا هو المتبع بصفة دائمة عند حدوث أزمة، تكونت من قيادات إدارة الحماية المدنية لتوفير سيارات الإطفاء ومنها ما هو مزود بأجهزة إطفاء ذاتية وسلالم هيدروليكية- سيارات الإسعاف والنجدة- إدارة شرطة النقل والمواصلات- إدارة الأمن المركزي وقوات الأمن- شركة مترو الأنفاق ذاتها.

استغرقت الأزمة عدة ساعات لتمسك السائقين بطلباتهم وإصرارهم على طلب إقالة رئيس الشركة دون النزول عن أى بند من بنود مطالبهم التي عرضوها من قبل.

- تمثلت صعوبة إحتواء الأزمة وإنهاء الإضراب فيما يلي :
- بمجرد علم مجموعة العمل الرئيسية بحدوث الإضراب رأت أنه يجب أن تتدخل قيادات وزارة النقل وبسرعة لحل الأزمة قبل أن تتفاقم، وقد انتقل إليهم قيادات من وزارة النقل وبعض من قيادات وزارة الداخلية وكذا الجهات الأمنية المعنية بمعالجة الأزمات وقت حدوثها.

- أصر السائقين على مطالبهم ولم تنجح محاولات تلك القيادات في تخفيضها أو النزول عن بند من بنودها، وتم وعد السائقين بدراسة مطالبهم ثم إخطارهم بالنتيجة، غير أن إصرار السائقين على مطالبهم وعدم النزول عنها دعت قيادات وزارة النقل إلى المطالبة بالاستماع إلى مطالبهم.

#### - دور وسائل الإعلام مع الأزمة :

استغل السائقين وجود وسائل الإعلام لتوصيل أصواتهم للمسؤولين بالدولة، وليس على قطاع وزارة النقل فقط، وقاموا من خلالها مقروءة ومسموعة ومرئية بالضغط على مسئولى وزارة النقل، وتناولت القنوات والصحف والإذاعات بمختلف أنواعها عرض الموضوع من الناحية الإعلامية بالطريقة التي تتناسب مع التوجه السياسي لكل وسيلة منها، ومن خلال الوسائل الإعلامية سعي السائقين إلى عرض مطالبهم شارحين وجهة نظرهم، عارضين تجاهل قيادات وزارة النقل لمطالبهم التي يرونها من جانبهم مشروعة وحق.

ترتب على ذلك وصول الأزمة لذروتها، وكان على قيادات وزارة النقل أن يختاروا بين تصعيد الأزمة وبين حلها واحتوائها، وكان أمام متخذي قرار حل الأزمة واحد من تلك السيناريوهات لتطبيقها والتعامل مع الأزمة من خلالها.

**السيناريو الأول: استعمال العنف أو القوة :** وذلك بأن يقوم رئيس الشركة باتخاذ التدابير الوقائية بتقديم بلاغ رسمى إلى النائب العام كي تقوم النيابة العامة بالانتقال لمعاينة المكان وتوجيه أسئلة للسائقين ويعلن قرار بالفض طبقاً للقانون، ونظراً لعدم وجود بديل للسائقين يقومون مقامهم في تسيير المترو، فكان من الصعب تطبيق هذا السيناريو، وخشية تداعياته الخطيرة التي ستنج عقب هذا القرار.

**السيناريو الثانى:** الإستجابة لمطالبهم بإقالة رئيس الشركة وصرف بدل وجبات وتخصيص كادر خاص للسائقين، وفي هذه الحالة ستنقل آثار هذه الأزمة إلى باقي إدارات وزارة النقل من سكة حديد وبرىد وتليفونات وشركات النقل وكذا هيئة النقل العام.

**السيناريو الثالث:** هو تجاهلهم وعدم السماع لمطالبهم وإظهار عدم الاهتمام بمطالبهم، وعدم التعامل معهم بالقوة أو باتخاذ أي إجراءات قانونية حيالهم، وعدم إجبارهم على إنهاء الإضراب حتى تنهل قواهم فيقوموا بفضه من تلقاء أنفسهم.

ولكن كان لهذا السيناريو مخاطرة تمثلت في :

قد يطول فترة الإضراب مما يؤدي إلى إطالة التوقف عن حركة سير المترو، ويكون له التأثير السلبي على مصالح المواطنين، ويؤدي إلى أزمة مرورية بالشوارع، وقد يؤدي كثرة الأعداد إلى حدوث حالات من الاختناق نظراً لضيق المساحة وإستهلاك كمية الأكسجين تحت الأرض، وقد يؤدي هذا إلى حدوث إما وفيات أو إصابات بسبب الزحام أو بسبب الإجهاد لطول المدة. وأن الوسائل الإعلامية سوف تتناول الموضوع بشئ من الإثارة. وكأنه موضوع الساعة ويتم تناوله من زاوية القوة والضعف.

رابعاً : ارتأت وزارة النقل أن السيناريو الثاني هو الأفضل للتعامل مع الأزمة على اعتبار أنها حقوق مشروعة ومطالب مقبولة ولكن تحتاج لوقت لتليتها، غير أن وزير النقل وقتها قرر أن يتولى رئيس غرفة التحكم المركزي إدارة الشركة مؤقتاً، وإبعاد رئيس الشركة الحالي عن القطاع لاحتواء الأزمة، ومع الوعود تم فض الإضراب مع التلويح من جانب السائقين بالعودة إليه في حالة عدم تلبية باقى مطالبهم.

**خامساً : أسلوب التعامل مع تلك الأزمات مستقبلاً :**

ضرورة التنسيق مع جميع إدارات وزارة النقل لتبني استراتيجية شاملة تتفاعل من خلالها مع جميع العاملين بقطاعات الوزارة طبقاً لما يلي:

- ١- وضع خطة قصيرة المدى: يتم خلالها تعديل الأوضاع الاجتماعية من نواحي معيشية وإدارية للعاملين بقطاعات وزارة النقل، ومدة هذه الخطة لا تتعدى العام الواحد.
- ٢- وضع خطة متوسطة المدى: يتم خلالها الاستفادة من العاملين بقطاعات الوزارة المشهود لهم بالكفاءة في الأداء وحسن الخلق في التعامل واحترامهم لرؤسائهم وقاربوا على سن التقاعد، لإعادة التعاقد معهم بعقود مؤقتة يكون فيها بنود تضمن توافر الانضباط داخل قطاعات الوزارة، وهذه الخطة تكون مدتها عامين.
- ٣- وضع خطة بعيدة المدى: مدتها من ثلاث سنوات وتزيد، يخصص فيها مبالغ مالية من ميزانية وزارة النقل لقبول عدد من المتقدمين للالتحاق للعمل كسائقين بهيئة مترو الأنفاق، وذلك ليكون لدى الوزارة مساعدين أو بدلاء أو وفر استراتيجي من السائقين، يكونوا بدلاء وقت الأزمة عن الذين يضررون عن العمل.

**نتائج وتوصيات البحث :**

**نتائج البحث :**

خلص البحث إلى عدة نتائج أهمها :

- ١- أنه كلما كان لدى متخذ القرار خبرة مكتسبة في التعامل مع الأزمات، وكانت لديه المعلومات والبيانات عن كيفية احتواء الأزمات والسيطرة عليها، ولديه الرؤية الثاقبة والإدراك والوعي بخطورة اتخاذ قرار مضاد، كان ذلك أقدر وأفضل للتعامل مع الأزمة بحنكة وعقل وتؤدة.
- ٢- أن صنع القرار واتخاذها يعد قراراً استراتيجياً، يؤثر على سلامة ومستقبل الجهة التي بها متخذ القرار، وأنه قراراً تكتيكياً لأنه يعمل على توزيع المهام بين القادة والمرؤوسين، وأنه قراراً تنفيذياً لأنه يحفز القادة على أن يسهلوا عملية تسيير العمل بالمنشأة أو الجهة التي يعملون بها.
- ٣- أن الأزمات تكون غالباً في بيئة تكتظ بالمواطنين وكذلك المنشآت الحيوية، وتحتاج إدارتها لخبرة وكياسة في التعامل معها واتخاذ القرار بشأنها لأنه إن كان خطأ سيفجر أزمات أخرى منها الطبيعية والبشرية والاقتصادية وقد يؤدي إلى أزمات سياسية.

٤- أن جهاز الشرطة وبخاصة الإدارة العامة لشرطة النقل والمواصلات المنوط بها حماية المنشآت الحيوية لوزارة النقل- فإن بذل مجهود وإرهاق لقياداته والعاملين به من حيث التواجد قبل وأثناء وبعد الأزمة، والعمل على حلها سلمياً دون خسائر- يؤدي إلى بذل جهد يحتاج إلى صبر وأناة.

٥- تأثير مثل ذلك من أعمال الاعتصامات والإضرابات على الاقتصاد وبشكل ملحوظ حيث كلف الإضراب هذا في الساعات الأولى خسائر على وزارة النقل تقدر بحوالي أربعمائة ألف جنيه، مما يكون له بالغ الأثر بالسلب على الدخل القومي للبلاد.

### توصيات البحث:

١- ضرورة تدريب القيادات والمديرين والرؤساء متخذي القرار بالجهات والمنشآت على اتخاذ قرار يومي، حتى يعتادوا على إصدار القرارات وقت الأزمات.

٢- ضرورة مشاركة المرؤوسين بالعمل في صنع القرار، حيث إن الخسارة العائدة على الجهة أو الإدارة التي يعملون بها ستعود على جميع العاملين بها وليس على متخذ القرار إن كان القرار خطأ، وأنها بمشاركتهم في حال نجاح القرار ستدعم من شأن متخذ القرار وسترفع من رصيد إحترام وحب العاملين معه بالجهة لشخصه ويكون محل تقدير لتقديره لمروسيه.

٣- على متخذ القرار في مواجهة الأزمة أن يحدد نوع وحجم الأزمة، ويضع أهدافاً ويسعى لتحقيقها في احتواء الأزمة، مع وضع عدة بدائل مناسبة لمواجهة الأزمة ويختار منها أنسب وأفضل البدائل، وأن يعمل سيناريوهات لمواجهة الأزمة واحتوائها والسيطرة عليها.

٤- عقد لقاءات بصفة دورية مع المرؤوسين لدراسة وتحليل ما قد يحدث من تغيرات على الجهة، أو المنشأة، ووضع سيناريوهات لمواجهة ما قد يطرأ من أزمات والعمل على حلها.

٥- تشجيع المرؤوسين على الابتكار والإبداع في مجال إدارة الأزمة والعمل على تحفيز ذوي المهارات للوصول بالجهة أو المنشأة إلى أعلى درجات الاستعداد والكفاءة في مواجهة أى أزمة تستجد.

٦- ضرورة إنشاء غرفة إدارة الأزمات والكوارث بكل جهة والعمل على تفعيلها، وتأهيل العاملين بها بصفة دورية، بتلقيهم تدريبات تثقيفية لزيادة وعيهم وإدراكهم بخطورة الأزمة.



## المصادر والمراجع

- (١) أحمد يوسف السولية، مواجهة ضغط العمل في مجال الأداء الأمني "، بحث منشور، (القاهرة، مجلة كلية التدريب والتنمية، كلية التدريب والتنمية، أكاديمية الشرطة، العدد السابع، ٢٠٠٢م)، ص ٣٨٨.
- (٢) إيهاب سيد العماري، إدارة ومعالجة أزمة في محيط ميناء القاهرة الجوي، بحث منشور (القاهرة، مجلة كلية التدريب والتنمية، كلية التدريب والتنمية، أكاديمية الشرطة، العدد ٢٦، ٢٠١٢م).
- (٣) عبد الله مسعود الجهني، أساليب اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة (جدة، جامعة الملك عبد العزيز، برنامج ماجستير الإدارة التربوية، ٢٠١٠م).
- (٤) أحمد السيد مصطفى، صنع القرار الأمني: الأصول والمهارات (دبي، مركز دعم اتخاذ القرار بشرطة دبي، ٢٠٠٧م).
- (٥) سعيد بن عليوي الهذلي، مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة، رسالة ماجستير غير منشورة، (الرياض، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م).
- (٦) طارق عزت عبد المعطى، التدريب على اتخاذ القرار، بحث منشور (القاهرة، مجلة كلية التدريب والتنمية، كلية التدريب والتنمية، أكاديمية الشرطة، العدد السابع، ٢٠٠٢م).
- (7) [www.harb-net.com/vb/mjals/t24469/16/3/2013](http://www.harb-net.com/vb/mjals/t24469/16/3/2013).
- (8) Dvd4 Arab. Maktoob. Com/ F 829/ 1485874. Html. 16/3/2013.
- (9) [www.islammemo.cc/vb/2006/07/04/4245.Html.16/3/2013](http://www.islammemo.cc/vb/2006/07/04/4245.Html.16/3/2013).
- (10) [www.ta-u.com/archive/index.Php/t-51543.Html.16/3/2013](http://www.ta-u.com/archive/index.Php/t-51543.Html.16/3/2013)
- (١١) حسن عبد الصمد أحمد، نظم وقواعد البيانات ودعم اتخاذ القرار، بحث منشور (القاهرة، مجلة كلية التدريب والتنمية، كلية التدريب والتنمية، أكاديمية الشرطة، العدد السابع، ٢٠٠٢م) ص ٣٧٥.
- (١٢) طارق عزت عبد المعطى، التدريب على اتخاذ القرار، المرجع السابق، ص ٣٩٧ - ٣٩٨.
- (١٣) طارق يسرى، طريق القائد لاتخاذ القرار، المرجع السابق، ص ١١٣.
- (١٤) محمد عبد الغنى هلال، مهارات إدارة الأزمات (القاهرة، مكتبة الأهرام، ١٩٩٦م) ص ٩.
- (١٥) وليد أبو زيد، التعريف بالأزمات والكوارث (القاهرة، مجلة الأمن العام، العدد ٢١٢، ٢٠١١م) ص ٧٨.
- (١٦) شريف السماحي، قواعد إدارة الوقت في مواجهة المشكلات الأمنية في المنشآت (القاهرة، مجلة الأمن العام، العدد ٢٢٠، ٢٠١٣م) ص ٦٤.
- (١٧) عمر حسن عدس وأحمد ضياء الدين خليل، إدارة الأزمة الأمنية (القاهرة، كلية الشرطة، ١٩٩٤م)، ص ٣٣ - ٥٥.
- (١٨) محمد شرف الزهراني، التفاوض كوسيلة إنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي (الرياض، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٢م)، ص ١٠٢ - ١٠٤.
- (١٩) Graham Allison, (1991). Essence of Decision, Little Brown Company, p.7.
- (٢٠) محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات بمنهج اقتصادي وإداري للأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية (القاهرة، مكتبة مدبولي، ١٩٩٥م) ص ٩٩ - ١١٢.

- (٢١) محمد رشاد الحملاوى ومحمد شومان، الأزمات والكوارث في مصر المحروسة، بحث غير منشور (القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٩م) ص ص ١١ - ١٢.
- (٢٢) طارق عطية، دور الشرطة أثناء الأزمات والكوارث، بحث منشور (القاهرة، مجلة الأمن العام، العدد ٢١١، ٢٠١٠م) ص ص ٤١ - ٤٤.
- (٢٣) عادل عبد الرحمن نجم، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، ١٩٩٦م) ص ص ٥ - ٧.
- (٢٤) مدحت أبو بكر سليمان، المهارات الاتصالية للعمل الأمني، ج١ (القاهرة، مجلة كلية التدريب والتنمية، كلية التدريب والتنمية، أكاديمية الشرطة، العدد ٢٦، ٢٠١٢م) ص ٣٤٠.
- (٢٥) إيهاب سيد العماري، إدارة ومعالجة أزمة في محيط ميناء القاهرة الجوى، المرجع السابق، ص ص ٤٨١ - ٤٨٢.
- (٢٦) وليد عبد العزيز، الدروس المستفادة من الأزمات، بحث منشور (القاهرة، مجلة الأمن العام، العدد ٢١١، ٢٠١٠م)، ص ص ٩٧ - ٩٨.