الأزمات وعملية صنع القرار: حالة ظروف عدم التأكد

Crisis and decision-making: The uncertainty conditions

بدر الدين عميور[*]، جامعة 08 ماي 1945 –قالمة –

amiour.badreddine@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 04/ 09/ 2024 تاريخ قبول المقال: 07/ 04/ 2025 تاريخ نشر المقال: 13/ 05/ 2025

الملخص:

يناقش هذا البحث تأثير ظروف عدم التأكد على عملية صنع واتخاذ القرار في إدارة الأزمات، والتي تمثل حالات غير عادية تكسر التسلسل الآمن للظروف المشكلة للإستقرار في نظام معين، سواء كان ذلك في المؤسسات أم كان متعلقا بمستوى الدول، حيث تعمل الأزمات على معارضة تحقيق أهداف النظام وسيرورة العمل فيه، كما قد تؤدي الأزمات الدولية ذات الشأن السياسي خاصة إلى إمكانية التصادم المباشر، لذلك تعين فرق مختصة بإدارة هذه الأزمات من أجل الخروج منها والحد من خطورتها، فتوجب على المسؤولين اتخاذ القرار المناسب من خلال عملية صنع القرار التي تحيطها ظروف عدم التأكد أوقات الأزمة ما يزيد من التعقيد وصعوبة اتخاذ القرارات، وكنتيجة مهمة أدركنا أنه في هذه الظروف، لابد من تحري العقلانية والسرعة لتحقيق الفعالية والتركيز على جودة مخرجات العملية، مع الاستعانة بعمليات الاتصال وجهات النظر المطروحة من أجل تنفيذ القرارات بنجاعة وباستغلال الموارد المتاحة حينها.

الكلمات المفتاحية: الأزمة؛ إدارة الأزمات؛ ظروف عدم التأكد؛ عملية صنع القرار؛ اتخاذ القرار.

Abstract:

This research deals with the impact of uncertainty on the decision-making process in crisis management, which represents unusual cases that break the safe sequence of conditions that constitute stability in a certain system, whether in institutions or at the state level, as crises work to oppose the achievement of the system's goals and the work process in it. International crises of political interest in particular may lead to the possibility of direct collision, so specialized teams are appointed to manage these crises and reduce their severity, so officials must make the appropriate decision through the decision-making process surrounded by uncertainty during times of crises, which increases complexity. As an important result, we realized that in these circumstances, rationality and speed must be sought to achieve effectiveness and focus on the quality of the process outputs, while using communication processes and proposed points of view in order to implement decisions effectively and exploit available resources at the time.

Key words: The crisis, Crisis management, Uncertainty conditions, Decision making process, Decision taking

المقدمة:

لقد جعلت ظاهرة العولمة العالم بأكمله مترابطا ومتداخل الأطرف في كل أجزائه، كما في مختلف المجالات والميادين الحيوية، حيث يشهد العديد من المستجدات والمتغيرات المتسارعة عالية الديناميكية، على كل من المستوى الاقتصادي والسياسي، كما تمتد لتشمل أيضا الميادين الاجتماعية، الثقافية، الحضارية،

[*] المؤلف المرسل

التربوية وغيرها كذلك. وهذا ما يجعل من الأزمات التي تعبر بدورها عن ظروف غير عادية تغير من النسق الطبيعي لسير الأمور، سواء تعلق ذلك بمؤسسة اقتصادية، منظمة اجتماعية، سياسية أو غيرها. فكلما زاد الترابط واشتباك المصالح وفق اطر العولمة، كلما أدى ذلك إلى اتساع رقعة الأزمات وحدة انتشارها أو قوة ودرجة تأثير تداعياتها كما وتنوعها بشكل كثيف ومتزايد.

يتطلب التعامل مع هذه الأزمات أي، القيام بمحاولة معالجتها وحلها عملية اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة، حيث قد يؤدي أي خطأ إلى عدم القدرة على التحكم في زمام الأمور واحتمال تفاقم الأزمة بشكل أكبر، من أجل ذلك يسعى صناع القرار سواء في الدولة أم في المنظمة إلى تحري الدقة متجنبين الوقوع في الأخطاء، لكن الأزمات تفرض بطبيعتها ضيق الوقت والتعقيد ما من شأنه أن يفتح المجال أكثر لظروف عدم التأكد وهذا ما يجعل عملية اتخاذ وصنع القرار معقدة وصعبة في حد ذاتها، ما يدفعنا لطرح الإشكالية التالية: **كيف يمكن أن تؤثر ظروف عدم التأكد في حالات الأزمات على عملية صنع القرار فيها من أجل إدارتها والخروج منها بنجاح وفعالية؟**

وينتج عن هذا التساؤل المركزي أسئلة فرعية أخرى من قبيل:

1- ما هو التعريف الدقيق للأزمة وما المقصود بإدارة الأزمات؟

2- ماهي المراحل أو الخطوات الأساسية التي تدخل في عملية صنع القرار؟

3- فيما تتمثل حالة الاستقرار والأمان وفق معايير اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد؟

يستوجب هذا الطرح وضع الفرضيات المقابلة للإجابة عن هذه التساؤلات كالآتي:

1- يبدو أن مفهوم الأزمة من المفاهيم المعقدة التي لا ينحسر تعريفها في مجال واحد أو علم واحد، نظرا لتعدد جوانبها ومواضيعها، ما يجعل من وضع تعريف دقيق لها أمرا صعبا، أما إدارة الأزمات فيعني دراستها وتحليلها ثم إيجاد الحلول المناسبة لها.

2- صنع القرار يعد عملية مركبة، مترابطة العناصر، من أهم خطواتها جمع المعلومات ثم تصنيفها، فالإحاطة بالموقف وإدراكه والتمكن من فهم حيثياته.

3- كلما كانت عملية الاتصال فعالة وتحقق الاستجابة النوعية لدى صناع القرار، كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى اليقين وحالة التأكد ما يساهم في صناعة واتخاذ القرارات الصحيحة أثناء الأزمات.

هذه الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل ايضاح المفاهيم وحدودها وتبيان الفروق فيما بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار إضافة إلى التمييز بين إدارة الأزمات وغيرها مما يقاربها من المفاهيم وتحليل مختلف المعطيات والعلاقات بين المتغيرات، ثم الإحاطة بظروف عدم التأكد وتأثيراتها في صنع القرار.

1- الإطار المفاهيمي: تحديد مفاهيم الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحديد لأهم مفاهيم الدراسة، التي تساعدنا في فهم منطلقات الموضوع وامكانية تحليل الأفكار والعلاقات المتضمنة فيه، كما توضح الفروق بين المفاهيم والقضايا المقاربة للأزمة وما تعلق بها، والتي نرفق في هذا المبحث خصائصها وحدودها الدولية والمؤسساتية، لنحدد بعد ذلك الفرق الجوهري بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار، كعناصر مهمة جدا لدراستنا.

1.1- تعريف الأزمة والمفاهيم المقاربة لها: الكارثة، المشكلة والنزاع

- **تعريف الأزمة:**

تعد الأزمة واقعا يفرض نفسه في الحياة الإنسانية، ليمس جوانب مختلفة منها سواء أ كانت مؤسساتية أو اجتماعية، فهي حدث غامض، معقد ومتعدد الأوجه يؤثر على العديد من المجالات في وقت واحد ومن أجل الوصول لفهم الأزمات والإحاطة بها من ثم التعامل معها واحتواء ودرء أخطارها وتداعياتها السلبية، لابد من التعرف على ماهية الأزمة وخصائصها وحدود تعريفها،[1]هذه الخطوات ستساعدنا على التمييز بين الأزمات وما يشابهها من ظواهر مقاربة لها والتفريق بين مفاهيمها ومن ثم ايجاد الطرق والأساليب المناسبة لإدارتها بشكل فعال ومعالجة مشكلاتها. فالأزمة هي واحدة من تلك المفاهيم الصعبة المعروفة بكثرة في العلوم الاجتماعية، وذلك بسبب الاستخدام الواسع للمصطلح الذي يفتقر إلى الدقة والنوعية، حتى أن المتخصصون في مجال التدخل والبحث في الأزمات يترددون في الالتزام بتعريف واحد[2]. وبما أنه توجد العديد من التعريفات الخاصة بالأزمة، والتي تتغير وتتراوح من مجال إلى آخر، فمن بين هذه التعاريف كذلك نجد: تعريف معجم المعاني الجامع والذي يرى بأن:

الأزمة هي: شدة وضيق، كما تعد مشكلة وقد تكون أزمة مالية، سياسية أو دولية،**كما ويعتبر الأزمة** (في علم الأحياء): دور اضطراب أَحيائي كالبلوغ، أما فيما تعلق بـ (الأدب والفن) فيرى بأنها مرحلة يشتدّ فيها الصِّراع إلى درجة يتحتم فيها الوصول إلى حلّ حاسم كما في المسرحيّات. ويعرفها أي **الأَزْمة** (في علم الطب): على أنها نهاية فجائية تحدث في مرض حاد كالتهاب الرئة والراجعة.[3] **ويعرف المعجم أيضا الأزمة** على الصعيد الدبلوماسي (السياسي) بأنها: توتر العلاقات بين دولة وأخرى أو بين دولة وعدة دول. **كذلك يعرفها** على المستوى الاقتصادي بأنها: اضطراب فجائيّ يطرأ على التَّوازن الاقتصادي، وينشأ عن اختلال حالة التوازن بين الإنتاج والاستهلاك ما يؤدي بدوره إلى الغلاء والإفلاس.[4] وفي تعريف آخر **للأزمة** حسب قاموس **LA ROUSSE** باللغة الفرنسية، ورد بأن الأزمة في اللغة اللاتينية هي **(crisis)** المشتقة من الكلمةاليونانية **(krisis)** والتي قد تمثل: لحظة صعبة في حياة شخص، أو مجموعة في سياق نشاط معين، تكون مفاجئة وهي الوضع الذي تكون فيه مشاكل عميقة.[5]وبالانتقال **إلى تعريفات أخرى للأزمة** نجد أن أهمها نص على أن:

الأزمة يمكن تعريفها بأنها: فترة إشكالية تبدأ بمجريا عينة أو مجموعة من الأحداث الصعبة في حياة الإنسان، وقد تمثل هذه الأحداث خسارات أو تراجعات سلبية أو تغيرات مصيرية تأتي بطريقة فجائية، كمواجهة

كارثة طبيعية، حادث جسيم أو عمل إرهابي. كما قد تتضمن على مشاكل دائمة؛ في العمل أو الوضع الاقتصادي وغيره[6].

كما وتعرف الأزمة على **المستوى الاقتصادي** بكونها: انقطاعا في مسار النمو الاقتصادي إلى انخفاض مستوى الإنتاج أي أن يكون النمو الحاصل أقل من النمو المحتمل والمتوقع. أما من **الناحية السياسية** فهي تعد: حالة أو مشكلة تأتي على أبعاد النظام السياسي وتستوجب اتخاذ قرارات لمواجهة التحديات التي تطرحها على الأصعدة، الإدارية أو السياسية والاجتماعية، الثقافية أو الاقتصادية منها. فيما تعرف الأزمة من **الجانب الاجتماعي** بـ: توقف الأحداث المنظمة والمحتملة ووقوع اضطراب في العادات ما يستلزم السعي لإعادة التوازن عن طريق التغيير السريع، أو لتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة.[7]

وتأسيسا على ما تقدم يمكن أن نعرف الأزمة على أنها: موقف مفاجئ يؤدي إلى تغير في الظروف الطبيعية إلى حالة من اللااستقرار واللاتوازن، تستدعي اتخاذ قرارات صحيحة لمواجهتها واحتواء تبعاتها التي يحتمل أن تعطل الإنتاج، النشاط والعمل، كما تحدث في وقت ضيق لا يسمح بالتحكم فيها، ما من شأنه أن يهدد تحقيق الأهداف المسطرة، وتمس الأزمة جوانب عديدة، سياسية، اقتصادية، ثقافية واجتماعية بالإضافة إلى الجانب التنظيمي والإداري المؤسساتي كذلك.

2.1- خصائص الأزمة:

للأزمة العديد من الخصائص نلخص أهمها في:

- سيادة ظروف عدم التأكد والافتقار للمعلومات ما يضع صناع القرار في حالة من الشك والارتياب.[8]
- تحول يتطلب سرعة الإستجابة لتداخل أسبابه وظروفه الطارئة، والشك في القرارات المطروحة.[9]
- صعوبة التحكم في الأحداث وتزايد الحاجة إلى رد الفعل المناسب للتعامل مع الظروف المستعجلة.[10]
- عنصر المفاجئة والصدمة، الذي يتحول فيما بعد إلى توتر بدرجات متفاوتة وزيادة درجة التصعيد.[11]
- التعقيد، التشابك والتعدد في الأسباب والعوامل إضافة إلى التداخل في عناصرها.[12]
- العامل السيكولوجي والتأثير على مديري الأزمة وصناع القرار نتيجة حالة الذعر والهلع التي قد تصل إلى حد تقييد التفكير.[13]

إضافة إلى هذا، فهناك مفاهيم أخرى متقاربة تشبه إلى حد كبير مفهوم الأزمة من حيث خصائصها، لكنها في الحقيقة ليست أزمة، هنا وجب التفريق بينها ومن أجل ذلك نورد بعض هذه المفاهيم و التي من أهمها:

3.1- المفاهيم المقاربة للأزمة: الكارثة، المشكلة والنزاع

- **مفهوم الكارثة:**

تعد الكارثة من بين أكثر المفاهيم تشابها مع الأزمة والتصاقا بها حسب ما يراه "السيد عليوة" والتي يمكن أن تنجم عنها أزمة فعلية، لكنها لا تكون بحد ذاتها أزمة، حيث تعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت في الواقع

ينجم عنها ضرر معنوي ومادي كلاهما أو أحدهما فقط.[14]**وتعرف أيضا الكارثة أو الكوارث بأنها:** مجموعة اضطرابات خطيرة في عمل المجتمع تتجاوز قدرته على التكيّف والمواجهة باستخدام موارده الخاصة. كما أنها قد تحدث بسبب الأخطار الطبيعية، والتكنولوجية، وتلك التي من صنع الإنسان، إضافة عن العوامل المختلفة التي تؤثر على ضعف المجتمع وتعرّضه للخطر.[15]

- **مفهوم المشكلة:**

تعبر **المشكلة** عن تغيير مفاجئ غير متوقع، وتتطلب ازدواجية فعالة من مهارات الاحتواء والتخطيط، والتوقع من طرف الإدارة.[16]وكانت قد عرفت بنجهام (1965) المشكلة على أنها: حاجز يغلق الطريق أمام حاصل القدرات المتكونة عند الفرد من أجل تحقيق هدف يطلب تحقيقه والوصول إليه. كما يعرف ترافرز (1977) هو الآخر المشكلة بأنها حالة عدم التوازن التي يشعر بها الفرد وعدم توفره على خبرات سابقة لديه تمكنه من إعادة حالة التوازن.[17]

أما لي (1992) فقد أوضح أن **المشكلة** عبارة عن موقف مثير يواجه الفرد، حيث لم يتعرض له سابقا وبالتالي لا تتكون لديه استجابة جاهزة له. كما لخص لي (1992) تعريفات أخرى للمشكلة منها:[18]

1. المشكلة تمثل سؤالا لا يوجد له حل في اللحظة التي يقع فيها.
2. المشكلة مهمة لا يملك لها الفرد حلا فوريا، رغم أنه يدركها.
3. المشكلة تحدد في موقف مثير يكون الفرد غير مهيئ للاستجابة له.

- **مفهوم النزاع:**

هو ذلك التصور أو الاعتقاد الراسخ بتباين المصالح، وأن تطلعات كل أطراف النزاع لا يمكن تحقيقها في الوقت نفسه معا. هذا ويشير النزاع إلى حالة يوجد فيها طرفان اجتماعيان يتصوران أن أهداف كل منهما غير متوافقة ومتضاربة، فالنزاع هنا يمثل مجموعة من الادراكات لجملة من الأهداف غير المتوافقة. تتفق التعريفات السابقة ضمنيا على أن النزاع جزء من حياتنا اليومية، وأنه شكل من أشكال التفاعل الإنساني. فغالبا ما يكون إشارة تدعو إلى النظر في:

– التعبير عن الحاجات والقناعات. – مظهرا من مظاهر مشكلة تستدعي حلا لها.[19]

كذلك من بين المفاهيم الأخرى نجد مفهوم **الصدمة** والذي يعرف بأنه: الشعور الحاد والمفاجئ الذي ينتج عن حادث غير متوقع ويشكل موقفا أو حدثا لا يرقى إلى مستوى الأزمة من الفجائية، الخطورة والتهديد، كما يرجح أنه بما شاكله من مفاهيم قد يكونون مصدرا للأزمة أو أن تكون هذه المفاهيم من أحد عوارضها أو مخرجاتها.[20]

4.1- حدود مفهوم إدارة الأزمات: منظماتيا ودوليا

وجود الأزمة بالضرورة يقودنا نحو إدارة الأزمة، فالحل المناسب لأي أزمة لا يمكن أن يتأتى إلا عن طريق هذه العملية المعقدة التي تكون بعد تحليل الأزمة وفهم مساراتها وظروفها المحيطة ببيئتيها الداخلية أو

الخارجية، إلا أنه كما يتعلق وجود الأزمات بالمنظمات والدول معا، فكذلك نحدد هنا حدود إدارة الأزمات في كل من هذين الصعيدين، وتفريقه عن الإدارة بالأزمة، ما يساهم في الإحاطة بالموضوع ودقة نتائجه.

- **تعريف إدارة الأزمات:**

✓ **على المستوى المنظماتي (المؤسساتي):**

يقصد **بإدارة الأزمات** فيما تعلق بمستوى المنظمة أو المؤسسة، تلك العملية الإدارية المتواصلة التي تسعى إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة الوقوع وذلك بواسطة رصد وتتبع متغيرات كل من البيئتين الداخلية والخارجية المولدة للأزمات أو عن طريق الاستشعار وتعبئة الامكانات والموارد الممكنة من أجل التعامل مع الأزمات بأعلى مستويات من القدرة، الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل الأضرار المتوقعة للمنظمة والعاملين على وجه التحديد.[21]

ومنه فإن **إدارة الأزمات** في هذا المستوى هي مجموعة الإستعدادات والجهود الإدارية التي تطبق لمواجهة الأزمة أو للحد من آثارها، فهي فن السيطرة والتحكم في المخاطر ورفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرار سواء على مستوى الفرد أم الجماعة، أو المجتمع بهدف مواجهة الأحداث والمتغيرات المتتابعة والصادمة التي قد تؤدي بدورها إلى تهديد استمرار واستقرار الوضع بالنسبة للأطراف المعنية بالأزمة.[22]

يعرف "فنك" إدارة الأزمات التنظيمية على أنها: القدرة على إزالة المخاطر وعدم التأكد وهذا بهدف تحقيق أكبر قدر مكن من التحكم في مصير المنظمة، ما يعني استعمال السيناريوهات لتوقع أسوأ ما يمكن حدوثه من ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث. أما "ليتل" فيرى بأنها نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل اجتناب حدوثها والتخطيط لحالات وقوعها حيث يصعب تجنب ذلك، من أجل التحكم في النتائج والحد من آثارها السلبية الممكنة ومدى تهديدها لسمعة المنظمة وآدائها وكذا مسألة بقائها. [23]

✓ **على المستوى الدولي:** مفهوم **إدارة الأزمات**

نشأ في البداية من خلال علم الإجارة العامة، في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث والأحداث المفاجئة والظروف الطارئة، كالصراعات المسلحة ثم تطور ليأخذ الصفة العلمية، لا سيما في مجال العلاقات الدولية، خاصة من خلال اعتماده في إدارة مسائل السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية المتوترة، حيث تبنته الأجهزة الحكومية فيما بعد ذلك، وكذا المنظمات العامة لإنجاز المهام العاجلة، الضرورية ذات الأولوية وهذا راجع لتطوره في اطار علم الإدارة ثم تحول إلى نمط متكامل وذي وحدة وظيفية لمعالجة الأزمات وفق آلياته الخاصة.[24]

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم **إدارة الأزمات الدولية** لم يتم إدراجه في قاموس **العلاقات الدولية**، إلا بد أزمة الصواريخ – كوبا سنة 1962، بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفياتي، أين كانت هذه النقطة المفصلية نحو تحويل إدارة الأزمة إلى علم مستقل وبالتالي بحوث السلام.[25] تعني **إدارة الأزمة في المستوى الدولي** التعامل مع عناصر موقف الأزمة من خلال استخدام مزيج من أدوات التفاوض، المساومة الضاغطة

والتوفيقية، وما يتماشى وأهداف الدولة كما يحافظ على مصالحها الوطنية القومية، وتعد محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات القواعد والأسس العملية، المبتكرة، تتجاوز حدود الأشكال التنظيمية المعتادة وأساليب الإدارة المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقا لمصلحة الدولة.

بالتالي فإن إدارة الأزمة **Crisis Management** تعني معالجتها بما يكفل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرغوبة، النتائج الجيدة، التقليل من الأضرار والخسائر المحتملة[26]. كما تعني قيادة الأزمة وتوجيه مساراتها، وإدارة متغيراتها بالشكل الذي يسمح لصانع القرار بدفعها على النحو الذي يخدم مصالحه ويحقق أهدافه، في حين أن حل الأزمة يعني إنهائها دون استثمار فرصتها التي تمثل أحد معالم الأزمة، التي تؤدي إدارتها إلى السيطرة عليها واستغلالها.[27] لكن يوجد مفهوم آخر يناقض إدارة الأزمة وقد يتم الخلط بينهما ألا وهو مفهوم الإدارة بالأزمة والذي نوضحه تاليا.

- **مفهوم الإدارة بالأزمة:**

تختلف "الإدارة بالأزمة "**Provocation of Crisis**" عن مفهوم إدارة الأزمة بالمعاني الواردة سابقا، فهي تعبر عن آلية تقوم على إيجادالأزمة، اختلاقها وإثارتها عن طريق الإعداد لها أولا بالتخطيط لوقوعها ثم إذكاء الظروف الدافعة لإنشائها من أجل تحقيق مصالح وأهداف محددة، وهذه القدرة غير متاحة إلا عند عدد محدود من الدول والمنظمات كذلك والتي تتمتع بالقوة والوسائل التي تفتح لها المجال وتمكنها من خلق الأزمة وإدارتها بما يتوافق وأهدافها.[28]

كما يعني مفهوم الإدارة بالأزمة: افتعال الأزمة وايجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل، تقوم على افتعال أزمة وهمية بغرض توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى سلوك معين أو إلى تكريس الأزمات. وهي فن صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة على مختلف الأوضاع الصعبة التي تواجهها المؤسسات أو الدول، ونجاحها يعتمد بشكل أساسي على مجموعة من المواصفات كالإعداد المبكر لها بناءا على دراسات وأساليب علمية منظمة، وكذلك من خلال تهيئة مكان التنفيذ في الوقت المناسب وبالأسلوب والكيفية الملائمين.[29] وكما قمنا بالتمييز بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة، نعمد الآن إلى التفريق بين مفهومين آخرين متقاربين وهامين في دراستنا وهما اتخاذ القرار وصنع القرار.

5.1- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

الوصول إلى القرار المناسب أهم مرحلة من مراحل إدارة الأزمات لذلك وجب التمييز بين كل من عملية صنع القرار واتخاذ القرار، وفهم كيفية تأثير كل منهما على مخرجات إدارة الأزمة، وإدراك أهمية كل منهما ودوره في حل الأزمات في مختلف الظروف.

- **مفهوم صنع القرار**

تمر عملية **صنع القرار** بعدة مراحل وخطوات، أولها تحديد المشكلة فاستيعابها، ثم القيام بتحليلها وتقييمها، ليعمد صانع القرار إلى جمع المعلومات وتصنيفها، بعد ذلك يقترح الحلول المناسبة ويقيمها ثم يقوم باختيار

البديل الأنسب من خلال عملية المفاضلة بين مختلف البدائل، فعملية صنع القرار تعد عملية ديناميكية تنتهي باتخاذ القرار كما أنها أسلوب منطقي، متتابع من أجل التوصل للقرار الصائب الذي يتناسب مع الأهداف المحددة.[30]

- **مفهوم اتخاذ القرار**

اتخاذ القرار هو البديل الذي تمت دراسته بتأن وفق أسس عملية و اعتبارات موضوعية من بين عد بدائل، بفته أفضل الخيارات المتاحة والبدائل المطروحة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، بحيث يمكن السيطرة على تنفيذه و إخراجه إلى التطبيق العملي في الوقت المناسب، بأقل التكاليف الممكنة، له القدرة على التكيف مع الظرف الذي اتخذ فيه كما يتميز بالوضوح في الصياغة والمعنى. فاختيار القرار المناسب يرتبط بوجود **معايير عقلانية** يمكن الاعتماد عليها عند إجراء عمليات التقييم، الموازنة، الترجيح والمفاضلة النهائية بين مختلف البدائل التي يطرحها الموقف.[31]وعرفه "د.اسماعيل صبري مقلد" "بأنه التوصل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة، وكل القرارات ترمي إلى تحقيق أهداف بعينها، أو تفادي حدوث نتائج غير مرغوب فيها".[32]

ومن خلال ما سبق طرحه يتضح لنا جليا بأن هناك **فرقا واضحا بين كل من عملية صنع القرار واتخاذ القرار** ذلك أن: لكل منهما مدلوله الخاص، فعملية **اتخاذ القرار** تعتبر بقدر معين إحدى الخطوات أو المراحل المشكلة لعملية **صنع القرار** والتي تعد بمثابة عملية ديناميكية تحتوي في مراحلها المختلفة نشاطات وتفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم لتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار حيث يشار إليها بمرحلة اختيار البديل المناسب وهذا بعد القيام بـ: تحديد المشكلة، جمع البيانات وتصنيفها، دراسة البدائل المتعددة، ثم إختيار البديل ووضعه موضع التنفيذ.[33]هذا ما معناه أن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب إنما هو عملية مركبة، تتداخل فيها العديد من العوامل النفسية والسياسية، الاجتماعية والاقتصادية، أما اتخاذ القرار فهو يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرار.[34]

2- عملية صنع القرار ودورها في إدارة الأزمات:

نوضح في هذا المستوى أهم النماذج النظرية لعملية صنع القرار، خطواتها وأهميتها في إدارة الأزمات لاسيما في ظروف عدم التأكد والحالات الغامضة، الصعبة من حيث حالة اللايقينية في اتخاذ القرارات السليمة وتداعياتها على واقع الأزمات وطرق إدارتها لدى صناع القرار والمديرين أو المسؤولين عن القرار في أي هيئة كانت.

1.2- النماذج النظرية لعملية صنع القرار

هناك العديد من النماذج النظرية المفسرة لعملية صنع القرار، والتي تساعد وفق معاييرها، افتراضاتها، طرق وأساليب صنع واتخاذ القرارات التي يمكن اعتمادها خاصة في ظروف الأزمات، من بين أهمها نجد:

- **النموذج العقلاني: The Rational Model**

وفقا لهذا النموذج فالتفكير بدون تحيز وذاتية يسمى التفكير العقلاني، يو حسبه يُفترض أن يكون اتخاذ القرار رشيدا ونابعا عن المنطق، هنا يقوم صانع القرار بتحليل عدد من البدائل المتاحة والممكنة وفق سيناريوهات مختلفة، قبل اختيار البديل الأنسب، وهذا يعني أن صانع القرار في هذه الحالة تتكون لديه معرفة واضحة بالبدائل، ويعرف نتائجها، و لديه معرفة واضحة بمعايير القرار الذي سيتخذه،كما لديه أيضًا القدرة على دمج ومعالجة المعلومات المنفصلة من البيئة، لاتخاذ الخيار الأفضل، ثم لتنفيذه بكفاءة.[35] وفقا للنموذج العقلاني، يمكن تقسيم عملية اتخاذ القرار إلى ست خطوات فبعد القيام بتحديد المشكلة، يتم إنشاء حلول بديلة لها، بعد ذلك، يتم تقييم هذه البدائل بعناية ودراستها، واختيار البديل الأنسب منها للتنفيذ، ثم يتم تقييم البديل المنفذ مرة أخرى بمرور الوقت للتأكد من موثوقية فعاليته، بصفته يأتي كحل فعال للمشكلة ، فالقرار يعتبر جيدًا، ولكن إذا ظهرت صعوبات في أي مرحلة من هذه العملية قد يتم إجراء إعادة التدوير وبالتالي ، من منظور اتخاذ القرار النموذجي العقلاني هو تسلسل منطقي للبدائل[36].

- **منظور الإجراءات التنظيمية:The organisational procedures view**

تسعى وجهة نظر الإجراءات التنظيمية إلى فهم القرارات على أنها: ناتج إجراءات التشغيل القياسية التي تستدعيها الوحدات الفرعية التنظيمية، يسمي هذا المنظور بـ: "نموذج البرنامج"، حيث القرارات مبرمجة مسبقا في الإجراءات الحالية. بالإضافة إلى التفكير الروتيني للأشخاص المعنيين، كذلك أشير إليه على أنه "وضع التجنب" الذي يرى اتخاذ القرار على أنه عملية منهجية تهدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن على حساب الابتكار، من ناحية أخرى، ينظر إلى هذا الرأي من منظور إيجابي، ففيه تتخذ القرارات بصفة تنظيمية محددة، أي من خلال استخدام الخبرة التنظيمية المقننة.[37]

- **المنظور (الرؤية) السياسي: The political view** وفق المنظور السياسي الذي يرى أن صنع القرار هو عملية مساومة شخصية، مدفوعة بأجندات المشاركين في عملية صنع القرار بدلاً من العمليات العقلانية، كما في النماذج العقلانية، يختلف الأشخاص داخل المنظمة تبعا للأهداف و القيم و أهمية المعلومات بالنسبة لهم، لا تنتهي عملية صنع القرار أبدًا حسب هذا الطرح، لكنها تظل معركة مستمرة بين الائتلافات المختلفة،و بعد فوز مجموعة واحدة بجولة من المعركة، قد تعيد الأطراف الأخرى تجميع صفوفها وتتكاثف أو تصبح أكثر تصميماً على الفوز بالجولة التالية، هنا حيث يمارس النفوذ والسلطة بطريقة متعمدة من أجل تعزيز المصلحة الذاتية، يتم تحديد أهداف الائتلافات من خلال المصلحة الذاتية، الشخصية وليس بما هو جيد للمنظمة ككل أي، المصلحة العامة ويعتبر "بفيفار" 1981 أحد المساهمين الرئيسيين في السياسة والسلطة في صنع القرار.[38]

- **نموذج المحاكاة: Simulation:**

إن عملية صياغة نموذج بأسلوب المحاكاة هي محاولة يتم من خلالها إيجاد صور طبق الأصل مصغرة لنظام ما، وذلك دون محاولة الحصول على النظام الحقيقي نفسه من خلال تطوير نموذج يمثل النظام موضع

الدراسة، ويظهر جميع التغيرات في الحالات الممكنة للنظام، ثم وضع المقاييس التي تستخدم في تقدير أداء النظام بإجراء تجارب على عينات في النظام. ولابد من توفر المعلومات الكافية عن أجزاء النظام و خصائصه حتى تتم العملية و حتى نستطيع فهم النظام و التنبؤ بسلوكه، يشكل دور الحاسوب موقعا فعالا وهاما في تمثيل الكثير من الظواهر المعقدة، ثم إخضاعها للتجارب و التحليل و دراسة المؤثرات المختلفة عليها ومن ثم استنتاج التطورات المحتملة فيها قصد تسهيل اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وقد أثبت أسلوب المحاكاة كفاءة عالية جدا في معالجة قسم كبير من المسائل المعقدة التي يصعب وضع نموذج تحليلي لها. بالإضافة إلى دراسة المسائل المرتبطة بالزمن، من بينها مسائل صفوف الانتظار والتخزين ودراسة رد فعل المستهلك تجاه تغيير بعض العوامل الخاصة بالسلعة مثل تغليفها وتعبئتها أو تغيير سعرها، ومسائل الجدولة الزمنية، التنبؤ وغير ذلك.[39]

- **نظرية الاحتمالات: Probability Theory ونموذج التنبؤ: Forcesting:**

نظرية الاحتمالات هي واحدة من الأساليب الكمية التي تساهم في بناء النماذج الرياضية وتجريبها، كما تفيد هذه النظرية في التخفيف من درجة عدم التأكد أو المخاطرة حين يتوفر قدر كاف من المعلومات التي تظهر السلوك المتوقع للنموذج. ويتوقف نجاح القرار المتخذ على قدرة الإدارة في التنبؤ للحوادث المستقبلية، وتعتبر نظرية باز Bayes Theory في الاحتمالات إحدى أهم الطرق المستخدمة في اتخاذ القرار الإداري.[40]

أما نموذج التنبؤ: أين يعتمد المدراء وصناع القرار على عملية التنبؤ في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل، ومن أجل ذلك يستخدم أساليب مختلفة منها[41]:

- ✓ **تحليل السلاسل الزمنية: Time series analysis** ما يعتمده هذا الأسلوب هو اعتبار أن أحداث الماضي هي عبارة عن مؤشر جيد وكاف للتنبؤ بأحداث المستقبل على أن يتوفر لدينا قدر كبير من معلومات الماضي وتبقى الأحداث مستقرة ويستخدم الرسم البياني والأساليب الرياضية من أجل تحليل السلاسل الزمنية لمعرفة سلوكها الماضي ومدى تأثير التغيرات الموسمية المختلفة على الأحداث ومحاولة التنبؤ بسلوك الأحداث.
- ✓ **سلاسل ماركوف: Markov Chains** أساس هذا الأسلوب هو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لمتغير ما عن طريق تحليل الاتجاهات الحالية لمه، وهو أسلوب كمي تحليلي ترجع تسمينه إلى العالم الروسي Markovوبشكل عام فإن الهدف الرئيسي لتحليل سلاسل ماركوف هو التنبؤ بالسلوك المستقبلي للنظم الإدارية خاصة في مجال التسويق ودراسة سلوك المستهلك.

إضافة إلى نظرية الألعاب: Game Theory حيث أطلق هذا الاسم على النماذج الرياضية الشاملة والخاصة لأنظمة متنافسة والهدف المبدئي لها هو إيجاد و تطوير قواعد رياضية عامة لكيفية اتخاذ القرارات في ظل التنافس من قبل الأطراف والأنظمة المتنافسة وما يضمن اختيار الخطة المثالية أو استراتيجية لزيادة ربح أو تقليل خسارة كل منهم.

2.2- خطوات اتخاذ القرار وأهميته أثناء إدارة الأزمات: حالة عدم اليقين

- **طبيعة وحالات اتخاذ القرار:**

على حد تعبير "سايمون" تعد الإدارة هي اتخاذ القرار، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من الأمور الصعبة التي يواجهها القادة والمديرون هذا فيما تعلق بالظروف العادية، فماذا بشأن اتخاذ القرارات في ظروف وحالات الأزمات؟ ضغوط البيئتين الداخلية والخارجية، ضيق الوقت، عامل التدخلات، ظروف عدم التأكد وخطورة التبعات، كل هذه المتغيرات تجعل من عملية اتخاذ القرار أمرا معقدا، مستعصيا في أوقات الأزمات والكوارث.[42]بالإضافة إلى هذا فهناك **حالات لاتخاذ القرار** كما يحددها بعض المختصون:[43]

- ✓ حالة التأكد: وفيها تستطيع المنظمة أن تحيط بكافة المعلومات المتعلقة بها وكذا بالنتائج المحتملة، ويعتبر اتخاذ القرار في هذه الحالة أمرا ممكنا ببساطة و سهلا.
- ✓ حالة المخاطرة: في هذا الوضع نميز وجود حالات مختلفة إلا أنه يكن في الإمكان معرفة إحتمالات حدوثها ويتم هنا اعتماد بحوث العمليات لتحديد القرار المناسب.
- ✓ حالة عدم التأكد: هذه الحالة تتميز بعدم معرفة احتمالية وقوع أي من احتمالاتها، و فقط يكون من الممكن تقدير الاحتمالية من خلال التجارب السابقة إلى جانب خبرة صانع القرار.

يستدعي الأمر هنا التركيز على نقطتين مهمتين في حالات اتخاذ القرارات، خاصة في ظروف الأزمات، تتمثل النقطة الأولي: في ضرورة الإعلان على اتخاذ القرار وتجميع الخبرات والقطاعات من قبل مختصين من أجل الشمول والإحاطة بالمشكلة نظرا للتعقيد والتداخل للعديد من المشاكل في أزمة واحدة لذلك وجب التنسيق قصد إيصال المعلومة في الوقت المناسب. أما النقطة الثانية فهي تناقش احتمالة وجود صراع وظيفي بين الأجهزة الفرعية لمنظمة عامة كإدارة التخطيط والإدارة المالية، ولكليهما أهمية لا تقل عن الأخرى فالتخطيط له أهدافه ورؤيته المستقبلية بعيدة المدى التي تبنى على مجموعة المعطيات، أما الإدارة المالية فتتركز في حل القضايا المالية الآنية، بالتالي فاتخاذ القرار هو عملية الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.[44]وهذه الحلات ترتبط ارتباطا وثيقا باتخاذ القرار معاييره وخطواته وهي النقاط التي سنوضحها تاليا والربط المنطقي فيما بينها مآله إلى استنتاج تأثير طبيعة الظروف على اتخاذ القرار ومن ثم التعرف على أنجع الطرق التي تهيئ الظروف الملائمة للقرارات المناسبة في إدارة الأزمات.

- **خطوات اتخاذ القرار ومعايير اتخاذه في ظروف عدم التأكد:**

- **خطوات اتخاذ القرار:** تمر عملية صنع القرار إلى اتخاذ القرار المناسب بعدة خطوات وهذه العملية تتأثر بعدة عوامل مختلفة من شأنها أن تساعد أو أن تعيق هذه العملية، بالتالي هذا ينعكس على مستوى إدارة الأزمة بما أنه يؤثر بشكل مباشر في القرارات المسؤولة أو المعتمدة من قبل صناع القرار في أوقات الأزمات لإيجاد حلول مناسبة لها، هذا ويحدد "سايمون" خطوات اتخاذ القرار بالمراحل الآتية:[45]

- ✓ **مرحلة البحث والاستطلاع:** فيها يتم البحث وجمع الأخبار والاستكشاف حول مواقف مناسبة لإتخاذ القرارات التي تفترض ضرورة اتخاذ القرار بشأنها.
- ✓ **مرحلة التصميم:** هي مرحلة تتسم بعملية البحث عن البدائل الممكنة وطرحها لمواجهة تلك المواقف المتأزمة.
- ✓ **مرحلة الإختيار:** في هذه المرحلة تتم عملية المفاضلة بين البدائل وإختيار البديل الأنسب.

فـ"سيمون" و فقا لطرحه هذا يعتبر أن عملية اتخاذ القرار تمر بثلاث مراحل أساسية بالغة الأهمية لدى صانع القرار، حيث يقوم بدراسة تحليلة شاملة لمختلف الظروف وكذلك بجمع المعلومات اللازمة التي تكون على قدر من الواقعية والموضوعية، ثم تحليلها وتصنيفها ليضع البدائل الممكنة، المتاحة للمشكلات والمواقف، من ثم تحديد اتخاذ القرار الأنسب لتحقيق الأهداف المرجوة.[46] أما "**نايجرو**" فقد حدد هذه الخطوات وفق الآتي:[47]

- الإعتراف بالمشكلة من حيث تحديدها وبلورتها، جمع المعلومات، تصنيف المعلومات، البحث عن البدائل، تحليل البدائل، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اتخاذ القرار، تنفيذ القرار، تقييم القرار ومتابعته.

وتعتبر الخطوات السابقة من بين أهم التصنيفات **لخطوات عملية صنع القرار** إلا أن هناك تصنيفات أخرى متعددة تختلف من حيث عدد ومضمون المراحل، مع هذا **فالخطوات الأساسية** لهذه العملية بناءا على ما سبق تتركز حول:

- التعرف على المشكلة أو الموقف والإحاطة به بعد ذلك لابد من جمع المعلومات، تصنيفها وتحليل المعطيات بدقة.
- البحث عن البدائل الممكنة، ثم تطوير هذه البدائل وتقييمها ثم اتخاذ القرار، تنفيذه ومتابعة القرار عن طريق التغذية الراجعة.

- **معايير اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد:**[48]

عندما تكون قيم الاحتمالات للنتائج المختلفة لبدائل القرار المتاحة غير معلومة أو يصعب تقديرها نكون بصدد حالة عدم التأكد، والتي تكون نسبة المخاطرة فيها عالية جدا، وذلك يرجع لعدة عوامل من بينها غياب تجارب سابقة بالنسبة لصانع القرار كما عدم توفر المعلومات الصحيحة أو الكافية، ما يدفع بصانع القرار إلى اعتماده على المعايير الآلية لتحديد البديل الأفضل واتخاذ قراره وفقا للمعايير التالية:

- **معيار أقصى:** تبعا له يقوم صانع القرار باختيار البدائل التي تحقق أكبر عائد مادي، أي اتخاذ البديل المتفائل.
- **معيار أقصى الأدنى:** يتصف صانع القرار في هذه الحالة بنوع من التشاؤم ويقوم باختيار أقل الفوائد.
- **معيار أدنى الأقصى:** يكون صانع القرار في هذه الحالة متفائلا لكن في نفس الوقت حذرا، أي من خلال اختيار أفضل النتائج لكل بديل، ثم يقوم باختيار أقل هذه النتائج.

- **معيار أدنى الأدنى:** هنا يكون صانع القرار في حالة كبيرة من عدم التأكد ويتصف بقدر عال من التشاؤم، فيختار أقل عائد لكل بديل.
- **معيار الندم:** العالم "سافاج" هو من اقترح هذا المعيار، كمعيار يرتكز على الدراسات النفسية، ويرى أن صانع القرار بعد اتخاذه للقرار والحصول على عائد معين يشعر بالندم لأنه يعلم في تلك الفترة بحالة الطبيعة التي حدثت و من ثم فهو يتمنى لو أنه قد اختار بديلا آخر غير الذي قام باتخاذه كقرار، وتوصل العالم في دراسته إلى أن صانع القرار يسعى جاهد للتقليل من نسبة ندمه المحتملة.

ففي ظروف عدم التأكد، تستدعي عملية صنع القرارات واتخاذها التركيز على: المخرجات ذات الجودة العالية وتحقيق الاستجابات النوعية، كما لابد من أن تكون التكلفة معقولة ورشيدة من أجل تحقيق الفعالية اللازمة، إضافة إلى السرعة في تنفيذ القرارات وإمكانية تنفيذها باستغلال الموارد والامكانات المتوفرة لدى الأطراف المعنية بشأن الأزمة، مع الأخذ في عين الاعتبار مختلف وجهات النظر الأخرى والآراء المقترحة في حل الأزمة والخروج منها.

جدول: معايير ظروف القرار حسب: "دونكان–Duncan"

البيئـــة	بسيطة	معقدة
مستقرة	بيئة مستقرة بسيطة (حالة التأكد)	بيئة مستقرة معقدة (حالة المخاطرة)
متغيـرة	بيئة متغيرة بسيطة (بين المخاطرة وعدم التأكد)	بيئة متغيرة معقدة (حالة عدم التأكد)

[49]**Source:** Robert B. Duncan, **Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty.**

ويوضح الجدول الموالي، معايير ظروف اتخاذ القرار حسب "دونكان–Duncan"، ووفقا له يتضح لنا بأن: ظروف عدم التأكد تمثل أصعب حالة لاتخاذ القرارات خاصة وقت الأزمات، حيث تكون البيئة متغيرة، معقدة يسودها الشك وضيق الوقت وقلة المعلومات والمعطيات وصعوبة معالجة البيانات إضافة إلى الحاجة لعامل الاتصال والتواصل، فكلما زادت حالة الشك وعدم اليقين كلما ارتفعت نسبة المخاطرة والتهديد. ومنطقيا وبهدف التأكيد على صحة هذه النتيجة نعرض تاليا أهمية اتخاذ القرار كعملية ضرورية وأساسية في إدارة الأزمات، تترابط بصفة وثيقة بظروف عدم اليقين.

3.2- أهمية اتخاذ القرار

اتخاذ القرار يعد من أهم **العمليات** وأكثرها تأثيرا في حياة الأفراد وكذا التنظيمات الإدارية، فالقرارات تعتبر جوهر القيادة الإدارية لأن التوقف عن إتخاذها، ينتج عنه تعطيل العمل وتوقف النشاطات والإنجازات، بالتالي ضعف المنظمة وتعرضها للكثير من المشاكل، فالمرتكز الأساسي لوظيفة المدراء هو عملية اتخاذ

القرار في مختلف المناصب الإدارية وتتصل مباشرة بكافة العمليات الإدارية الأخرى من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.[50]هذا وتبرز **أهمية اتخاذ القرار** من خلال **الدور** الذي تلعبه هذه العملية في رسم مسارات وسياسات المؤسسات والدول خاصة في حالات عدم التأكد في أوقات الأزمات حيث تكون مصيرية وبالغة التأثير إضافة لكونها تسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية والتنظيمية بكفاءة وفاعلية، تعد **عملية اتخاذ القرار من العمليات الأساسية** التي أولتها إدارة المؤسسات أهمية كبيرة في الفكر الإداري التقليدي والحديث، فليس بالإمكان أداء أي وظيفة إدارية كاتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها في الوقت والمكان المناسبين.[51]

كما أنه وعلى المستوى السياسي يعد اتخاذ القرار السياسي السريع والفعال أمرا بالغ الأهمية أثناء الأزمة، ليس فقط بسبب ضيق الوقت لاتخاذ قرارات مهمة، بل لأن الأزمات لعدم امكانية التنبؤ بها ويصل مدى تأثيرها قطاعات كبيرة من المجتمع. إذا لم تكن عملية صنع القرار السياسي منظمة بشكل جيد، فإن ذلك يعيق قدرة القادة وصناع القرار فالحكومات على الإستجابة للأزمة بشكل فعال لا سيما في حالات عدم اليقين التي قد تحبط العملية برمتها، ومن أجل ذلك استوجب عند التعامل مع الأزمات الأخذ بجدية في عين الاعتبار عملية اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد والحرص على توفير ظروف الإستجابة النوعية وتحييد كل العواقب التي تشوبها وذلك اعتمادا على ما استخلصناه مما سبق حيث يجب على صناع القرار والمديرين أو القادة التركيز على: جودة مخرجات العملية، كما لابد أن يلتزموا بمعيار العقلانية أي؛ أن تكون التكلفة معقولة من أجل تحقيق الفعالية، إضافة إلى تحري السرعة في تنفيذ القرارات وتطبيقها باستخدام ما أمكن من الإمكانات، ناهيك عن الحاجة إلى طرح ومعالجة أو قبول وجهات النظر المغايرة الأخرى.[52]

ويستدعي اتخاذ القرار الفعالية والتي يمكن أن تتأتى من خلال الاتصال والموارد المتاحة الأخرى كتنولوجيا الاتصال والمعلوماتية كما توضح عناصر المحور التالي.

4.2- اتخاذ القرار الفعال في إدارة الأزمات دور الاتصال والكترونية القرار:

في حقل الأزمات وإدارتها يتفق معظم الباحثين والمفكرين، على أن الاتصال له دور بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة، التي تتسع لكل أنواع الاتصالات ومجالاته أوقات الأزمة، وعلى الرغم من الاختلاف الوارد في المؤسسات والأزمات التي تواجهها،إلا أنه يمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة، ملخصة من طرف الباحث"محمود يوسف" في كتابه المعنون بـ: "دراسات في العلاقات العامة المعاصرة" في النقاط التالية:[52]

- لابد من منع وقوع الأزمة إن أمكن ذلك، من قبل المؤسسة أو الدولة.
- التصدي الفوري والفعال للأزمة في حال وقوعها.
- توزيع المهام والأدوار على أجهزة المؤسسة المختلفة، والحرص على توفير الإمكانات والموارد اللازمة والضرورية لمواجهة الأزمة.

- الاستجابة السريعة والفورية، التقليل من نسبة وحجم الخسائر إلى أدنى حد.
- رفع وتحسين قدرات المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام: الوطنية، الإقليمية أو الدولية.
- ضرورة استعادت المؤسسة لعافيتها في وقت قليل ما أمكن ذلك، وكذا لاستمرار أدائها وقيامها بأدوارها في المجتمع.
- التخفيف من التبعات السلبية للأزمة على مستوى الجماهير الداخلية وإزالة آثارها المختلفة.
- محاولة الاستفادة قدر المستطاع من مدخلات (معطيات) الأزمة ومخرجاتها (نتائجها) لمنع حدوث أزمات مشابهة مجددا.
- ضرورة العمل على تفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية والخارجية.

بعد ذلك لابد من الإشارة إلى أن يكون الاتصال مخطط مسبقا، سريع و فعال ويحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة، بما يسمح للتصدي للشائعات و المغالطات التي قد تنتشر بسرعة عند نقص المعلومات،وهذا مايلزم ضرورة التنسيق بين القائمينن بالإتصال و فريق إدارة الأزمة. كذلك يجب أن يكون مستوى كفاءة قنوات الاتصال عال ما أمكن، كما لابد من التأكد بتوافر شبكة خاصة من الاتصالات تضمن كافة المعلومات المرتبطة بالأزمة، صناع القرار وأطراف الأزمة المعنيين بالإدارة وإلى العاملين بالمنظمة أو الحكومة.

بصفة عامة يتم الاتصال لأكثر من سبب ويمكن تلخيص أهم الأسباب العامة للاتصال في: الشرح والايضاح، الأمر و التوجيه، تنمية العلاقات، للمنع، للحصول على المعلومات المرادة، للمناورة، لإبطاء أو إسراع عمل معين، للتكييف أو للتغيير، لتحويل الرئى والاهتمامات. وهو الوسيلة التي يتم بها تبادل المعلومات المتعلقة بالظروف المحيطة، وكذا البيانات والأفكار وهو يساهم في رفع كفاءة الآداء، كما أن اتخاذ إدارة الأزمة لقرارات معينة و متابعة تنفيذها لا يتم بعيدا عن تجميع البيانات والايضاحات عن طريق الاتصال، فالاتصال عنصر حاسم بالنسبة للأزمة وكذا عملية صنع واتخاذ القرار فالاتصال الفعال يزيد من مرونة العملية ويعطيها الصبغة الديناميكية من أجل الوصول لاتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

وما يمكن أن يتبع عملية الإتصال هو الإعلام الذي له دور أيضا في عملية إدارة الأزمات فيحتل البعد الإعلامي مكانة مهمة في دراسة ألازمات، فالإعلام يعتبر أداة رئيسية وفعالة في إدارة الأزمات سواء على الصعيد الداخلي أم الخارجي. ففي ظل، تصاعد الطبيعة التنافسية التي تجعل من الأزمات التي تهدد النظام شيئا واردا، تظهر الجهود الإعلامية كإحدى الدعامات الأساسية. وتؤكد الدراسات العلمية التي تعرضت للتأثير المتبادل بين الأزمات و إلاعالم على النتائج التالية:[55]

- ✓ أهمية دور وسائل الإعلام، وخاصة ما يتعلق بإنجاز المهام التالية: تقديم المعلومات، توضيح أهمية و مضامين الأحداث، بناء الوفاق الاجتماعي، و التخفيف من حدة التوتر والقلق.

- ✓ تشير بعض الدراسات العلمية إلى أن الأزمة تؤدي إلى دعم و مساندة أدوار وسائل الإعالم و لا سيما ببناء الوفاق وتخفيف التوتر، بينما يرى آخرون أن ظروف الأزمة بما تفرضه من تداخلات وقيود وإجراءات يمكن أو ستؤدي إلى تحجيم دور إلاعالم.

5.2- الكترونية اتخاذ القرار:

في ظل تعدد وكثافة الأزمات مع دخول عصر المعلومات بأنظمتها و تقانتها، تقلصت المسافات وضعت مفردات التفكير بحسابات الأرقام المبنية على التحليل و المنطق و تحويل صانع القرار من الاعتماد على على العقل البشري المجرد إلى تزامن الذكاء البشري مع الذكاء الصناعي لتوازن حركته وقت الأزمات وتسارع مفرداتها، هنا تبرز أهمية القرار وإدارته بمواكبة الكترونيات العصر لتوفير المعلومات المناسبة بالوقت المناسب، باسناد أنظمة الذكاء الصناعي لمواجهة الأزمات بالكترونيات اتخاذ القرار. هذه الأخيرة تمثل أنظمة وتقانة المعلومات التي تساند عملية صناعة واتخاذ القرار والتي تمثل الاستنساخ العقلي وهو الذكاء الصناعي الذي هو حصيلة الخبرات المتراكمة لدى الخبراء والمستشارين والقادة الاستراتيجيين التي تم تخزينها في الأنظمة المعلوماتية الالكترونية كنظام "**DSS** "نظم دعم القرارات و"**ES**" الأنظمة الخبيرة التي تعمل على تقدير موقف المشكلة ثم تحليلها وايجاد البدائل المحتملة لمتخذ القرار ومساعدته بالتالي على اختيار البديل المناسب.[53]لمعالجة أي واقع أو مستقبل متوقع تسعى نظم المعلومات الإدارية بمعالجة البيانات بعد لقيام بتحليلها، خاصة أنه لابد من ايجاد المعلومات المناسبة التي تمنح قيمة عليا، التي تساهم في معالجة وإدارة الأزمة وفقا لخطواتها وهذه أهم خصائص تلك المعلومات:[54]

- **الشمولية:** أي أن تكون المعلومات كاملة ومحيطة يالقضية تماما، حيث لا مجال لأي نقص فيها، وتوفر كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار كما أن تتمتع بالتركيز وفقدان التشتت التي يحتمل أن تصيب مستخدميها.
- **الدقة:** لابد من أن تكون هذه المعلومات خالية من الأخطاء حيث أن الأخطاء ولو كانت قليلة يمكن أن تؤدي لانحرافات يستعصي معالجتها في مراحل لاحقة.
- **الواقعية:** أي أن المعلومات تمثل واقع المنظمة أو الدولة وامكانياتها الحقيقية واجتناب المبالغة في التقديرات.
- **الوقت:** يجب أن تقدم في الوقت المناسب وأن تلائم المعلومات مستخدميها عند الحاجة إليها وقبل فقدانها قدرتها على التأثير.

الكترونيات اتخاذ القرار وفرت المعلومات المناسبة لمعالجة و إدارة الأزمات، حيث تتناسب خصائص هذه المعلومات مع مراحل و خطوات إدارة الأزمات فمثلا تقدير الموقف يتطلب معلومات كافية عن مفتعل الأزمة إضافة إلى امكانيات المنظمة أو الدولة التي حدثت فيها الأزمة، لتمثل تلك المعلومات الانطلاقة من قاعدة معرفية للوصول فيما بعد إلى العلمية في إدارة الأزمات.

في هذا السياق وإضافة لما تم تقديمه مسبقا، نذكر أيضا بعضا من أهم خصائص المعلومات كالتالي:[55]

- **التكلفة:** لابد من أن تكون تكلفة الحصول على المعلومات أقل مقارنة بالعائد المتوقع، أي أن يكون هامش الربح أكبر من التكلفة.
- **التعبير الكمي:** أي إمكانية الاستدلال بالأرقام و النماذج عن المعلومات المقدمة عند الضرورة.
- **الوضوح:** هو أن تخلو المعلومات بشكل كامل من جميع مراحل الغموض.
- **المرونة:** مواءمة المعلومات التي تتولد عن أنظمة المعلومات لأكثر من متخذ قرار واحد و ليس فقط للقرارات المتعددة.
- **الملاءمة:** مدى ارتباط المعلومات بالمتطلبات المستخدمة في القياس لغرض الحصول عليها، والمنفعة النسبية للمعلومات المتولدة عن أنظمة المعلومات.
- **امكانية استرجاع المعلومات:** في هذا الصدد كلما كانت امكانية الوصول إلى المعلومات أسرع كلما ساهم ذلك في اتخاذ القرارات في وقتها الأنسب.

يبقى على صناع القرار أن يسعوا إلى توفير **نظم معلومات** متخصصة، بما يعزز دورهم في اتخاذ القرارات الناجحة ويضمن سلامتها، فنظم المعلومات توفر المعلومات الملائمة ذات الجودة العالية التي يعتمد عليها في تحديد أفضل البدائل واتخاذ القرارات الأنسب.

فالمعلومات لها دور رئيسي وكبير في حياتنا ولا سيما في الظروف المتأزمة وحالات اتخاذ القرار فيها، و هذا ما أكده كل من العالمان توم ستونير (Stonier Tom) وآلفن توفلر (Toffler Alvin) وما تعكسه الوقائع والتطورات اليومية مع تزايد دور تكنولوجيا المعلومات فيها.

فالمعلومات كانت ولا تزال **المتغير الأساس** في عملية صنع القرار الذي لا يمكن لصناع القرار تجاهل دوره في أوقات اتخاذهم لقراراتهم إزاء البيئة التي أفرزت الموقف المتعلق بذلك، بل إن البعض من صناع القرار في الأنظمة المؤسساتية الديمقراطية لا يتردد في المجازفة بأمور عدة و تجنب عناء التلاعب بالمعلومات وتوظيفها خدمة لأهداف معينة في السياسية الخارجية إدراكا منه للدور المحوري والقاطع لها. لقد دعى ذلك مصادر جمع المعلومات المختلفة سواء الرسمية أو غير الرسمية للتنافس من أجل الحصول على المعلومات التي تدعم عمل صناع القرار مستعينين بما أفرزته ثورة المعلومات والإتصال من إمكانية كبيرة في مجال الحصول على المعلومة وطرق تحليلها، تقييمها وبلورة استنتاجاتها.[56]

بالإضافة إلى هذا فالمعلومات والبيانات تتم معالجتها وتحويلها إلى منتجات معلوماتية عن طريق **نظم المعلومات** ومكوناتها، حيث **الموارد البشرية** فيها، من أفراد يعالجون البيانات ويقومون بصيانة المعلومات والمتباعة وأيضا المستخدمين لهذه النظم المعلوماتية، أما **الموارد المادية**، فهي متمثلة في المعدات والأجهزة تستخدم في ادخال، معالجة، تخزين وإخراج المعلومات، كالشبكات الاتصالية وأجهزة الحاسوب. هناك أيضا **موارد البرمجيات**، وهي البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب وتنظيم عمل وحداته.[57] هذا وتعد من أهم مهام

ووظائف نظم المعلومات، كل من عملية تجميع البيانات، تشغيل ومعالجة البيانات وإنتاج المعلومات.[58] وعلى النقيض من عوامل الفعالية هناك عوامل التثبيط والتي نشير إليها تاليا.

6.2- العوامل المعيقة لاتخاذ القرار في أوقات الأزمات

تعد عملية اتخاذ القرار عملية صعبة ومتداخلة، ويرجح أن تعترضها العديد من العقبات والمعيقات في كل مرة، ما يؤثر لا محالة على عملية الاختيار بين البدائل واتخاذ القرار المناسب والصحيح، من أجل معاينة الموقف و معالجة الأزمة، فالقرارات الخاطئة قد تجعل من صانع القرار فاشلا في أداء مهامه و غير قادر على تحمل المسؤولية و نجيز من بين هذه المعوقات ما يلي:

- **عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات:** نظرا لأهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، فغيابها وعدم إمكانية الوصول إليها يشكل مأزقا حقيقيا لمتخذ القرار، خاصة مع ضيق الوقت في حين الأزمات، فعدم توفر المعلومات من شأنه أن يؤدي لقرارات خاطئة و زيادة حالة الغموض و ظروف عدم التأكد و بالتالي الرفع من نسبة المخاطرة و ضعف إدارة الأزمة.[59]
- **ثقافة المجتمع:** وجود بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الاجتماعي السائدة تفرض على صناع القرار مراعاة هذه الاطر الثقافية والاجتماعية عند اتخاذ القرار، وتؤثر هذه المسألة في اتخاذ القرار فتقيد صانع القرار، نظرا لضرورة الإسراع في التعامل مع الأزمة وفي المقابل ضرورة كذلك الحفاظ على ثقافة المجتمع من أجل تحقيق الاندماج الاجتماعي.[60]
- **عدم ترشيد الإنفاق:** الإفراط في الموارد المستخدمة والهدر فيها من أكبر المشاكل التي تعترض عملية صنع و اتخاذ القرار، خاصة وأنها تكلف المنظمة أو الدولة مصاريف إضافية هي في غنى عنها التي يمكن أن تضعف قدراتها وتحد من جودة القرارات المتخذة.[61]
- **عدم الأهلية لاتخاذ القرار:** يدل هذا على عدم قدرة صانع القرار و متخذه على تحديد متطلبات البيانات و المعلومات اللازمة، وافتقاره لمهارة التحليل والتوظيف لها إن وجدت، كما وضعف مستواه في اختيار البديل الأنسب والأمثل.[62]
- **مركزية سلطة القرار:** حيث يفقد القرار سرعة استجابته للظروف و المشاكل، في الوقت الذي كان يمكن فيه تفويض السلطات أو توزيع الصلاحيات أو المشاركة مباشرة في عملية صنع واتخاذ القرار لتجنب الوقوع في الخطأ من ثم تحري الدقة في اختيار القرار الصحيح.[63]

ويمكن القول عند هذا الحد بأن هذه المعايير إضافة لعملية الإعاقة والتشويش في اتخاذ القرار كذلك تشكل بدورها ظروف عدم التأكد واليقين وهذا ما معناه أيضا بأن ظروف عدم اليقين هي من معيقات اتخاذ القرار أوقات الأزمات وهذا ما يمنحها أولوية الدراسة سواء في موضوعنا هذا أم في غيره من مجالات إدارة الأزمات، وبالتالي إذا توفرت هذه الظروف خلال عملية اتخاذ القرار لا سيما في أوقات الأزمات فهي

ترفع من مستويات الشك وتحويل العملية عن مسارها الصحيح وخاصة معيار عدم توفر المعلومات الذي يعد من بين أهم المعايير والأسس التي تبنى عليها عمليتي اتخاذ وكذا صنع القرار.

الخاتمة:

استهدفت هذه الدراسة **تأثير ظروف عدم التأكد** على عملية صنع واتخاذ القرار في إدارة الأزمات، حيث تبين أن هذه الظروف تؤثر بشكل كبير على صنع واتخاذ القرارات لأنها تؤثر على حجم وطبيعة المعلومات كما لا تتيح لصانع القرار الأريحية أو البدائل التي تتسم بالوضوح فترفع من نسبة المخاطرة ويكون محصلة تفاعل هذه الظروف أثناء عملية صنع واتخاذ القرار هو الإخفاق وعدم القدرة على الإدارة الناجحة للأزمات، بالتالي تعقد الأمور واحتمالية تفاقم الأوضاع، كما تم تحديد خطوات ومعايير صنع القرار، كذلك ظروف اتخاذ القرار وحالاته، مع عرض لبعض النماذج النظرية والتفسيرية لعملية صنع القرار، التي من أهمها النموذج العقلاني، الذي يعتمد على عدم التحيز واتباع المنطق الربحي باختيار البديل الأكثر نفعا والأقل تكلفة وضررا، أضف إلى ذلك، نموذج الاحتمالات نموذج المحاكاة الذي يعمل بدوره على مساعدة صانع القرار على صياغة نموذج طبق الأصل عن الواقع بتسهيل عملية التحليل والتنؤ، كما أثبت كفاءة عالية جدا في معالجة القضايا المعقدة التي يصعب وضع نموذج تحليلي لها، إضافة إلى بعض النتائج التي توصلت لها الدراسة أيضا أن:

- **أهمية اتخاذ القرار:** لها دور مهم جدا، لأنها تسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة أو الوحدات السياسية، من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، تعد عملية أساسية، ذلك أنه لا يمكن أداء أي وظيفة إدارية كاتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها في الوقت والمكان المناسبين، على المستوى السياسي أيضا بالنسبة للدول يعد اتخاذ القرار السياسي السريع والفعال أمرا بالغ الأهمية أثناء الأزمة بهدف الاستجابة لها ومواجهتها بشكل فعال.
- تعد **عملية اتخاذ القرار:** عملية معقدة ومتداخلة، تتعرض للعديد من العقبات والمعوقات، ما يؤثر على عملية المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرار الصحيح لمعالجة الأزمة، فالقرارات الخاطئة قد تجعل من صانع القرار عرضة للانتقاد وتكبد الخسائر، كما قد تنهي مسألة تكيف بقاء المنظمة بشكل سلبي.
- **في ظروف عدم التأكد،** وعند صنع واتخاذ القرارات، لابد من التركيز على: جودة مخرجات العملية، وأن تكون التكلفة معقولة من أجل تحقيق الفعالية المطلوبة، السرعة في تنفيذ القرارات، وإمكانية تطبيقها من خلال الموارد المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر الأخرى.
- **الاتصال** يضطلع بدور بالغ في الأهمية خاصة أثناء المراحل المختلفة للأزمات، فتزايد نتيجة لذلك الاهتمام النظري و العملي باتصالات الأزمة، التي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمة، و على الرغم من اختلاف المؤسسات و الدول كما أيضا اختلاف الأزمات التي تواجهها. فالاتصال يمكن من منع وقوع الأزمة من الأساس أو التصدي الفوري و الفعال في حالة وقوعها. بالتالي تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

- **الكترونية القرار**: لها من الأهمية في اتخاذ القرار و إدارته بمواكبة الكترونيات العصر لتوفير المعلومات المناسبة بالوقت المناسب واسناد أنظمة الذكاء الصناعي لمواجهة الأزمات بفعالية وبدقة.
- **نظم المعلومات** تعزز دور صناع القرار في اتخاذ القرارات المناسبة ما يضمن سلامتها، فنظم المعلومات توفر المعلومات الملائمة ذات الجودة العالية التي يعتمد عليها في تحديد أفضل البدائل واتخاذ القرارات الأنسب.
- **المعلومات أيضا** لها دور رئيسي ومهم في الظروف المتأزمة وحالات اتخاذ القرار فيها، وما تعكسه الوقائع والتطورات اليومية مع تزايد دور تكنولوجيا المعلومات فيها. **فالمعلومات** تعتبر **المتغير الأساس** في عملية صنع القرار أوقات الأزمات.

دور عمليتي الاتصال والكترونية القرار يعد محوريا في الأزمات في شقه المتعلق باتخاذ القرار الصحيح دون غيره فهو يمثل الكفاءة والفعالية وهي الحالة التي تتعارض مع معيار غياب المعلومات وقنوات الاتصال أثناء رسم القرارات واتخاذها وبالتالي توافر هذين العاملين الأساسيين يقلل من حدة ظروف عدم اليقين ويستدعي حالة التأكد بدلا من ذلك وهو ما يحقق الفرضية التي تقول كلما كانت هنالك عمليات اتصال فعالة وغير مشوشة عند اتخاذ القرار في أوقات الأزمات كلما ساهم ذلك في تبني القرارات المناسبة ومعالجة الأزمات بشكل أكثر فعالية بعيدا عن الشك والتشويش.

الهوامش:

[1] Nikoletta Nteka, **Crises Analysis And Management**, Entrepreneurship, Volume: IX, Issue: 1, Year: 2021, p p: 72, 73.

[2] Katherine Eastham, Donald Coates, Federico Allodi, **The Concept Of Crisis**, Canadian Psychiatric Association Journal, Vol 15, No 5, p 463.

[3] معجم المعاني الجامع – معجم عربي عربي، **تعريف ومعنى أزمة**، تاريخ آخر اطلاع: 2022/03/05، منشور على الرابط: https://tinyurl.com/bdhjk2rf

[4] **المرجع نفسه**، انظر: https://tinyurl.com/bdhjk2rf

[5] La Rousse, dictionnaires français, langue française, **Crise**, Date de la dernière lecture: 05/03/2022, sur le lien: https://tinyurl.com/4msypeke

[6] الأزمة ورد الفعل على الأزمة، تاريخ آخر اطلاع: 2022/03/05، منشور على الرابط: https://tinyurl.com/43vrajcp

[7] عتيق عائشة، **إستراتيجية إدارة الأزمات**، مجلة دراسات إستراتيجية، العدد: الثامن عشر، ص 129.

[8] **المرجع نفسه**، ص 132.

[9] فوضيلي أشواق، فارس نورالهدى، **إدارة الأزمة في المؤسسة الجامعية الجزائرية أزمة الحراك في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي–أنموذجا**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019–2020، ص39.

[10] **عتيق عائشة، إستراتيجية إدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص132.

[11] محمد أحمد عبد الغفار، **الإدارة الدولية للأزمة**، مجلة دراسات المستقبل، ص 149.

[12] **المرجع نفسه**، ص150.

[13] عتيق عائشة، **إستراتيجية إدارة الأزمات، مرجع سابق**، ص 132.

[14] **المرجع نفسه**، ص 130.

[15] الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، **ماهي الكارثة؟**، تاريخ آخر اطلاع: 2022/03/05، منشور على الرابط: https://tinyurl.com/37xfmuf6

[16]صوشة حمزة، **إدارة الأزمات الدولية**، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد: 23، 2019،ص 94.

[17] جمال عبد الفتاح، **مفهوم المشكلة**، تاريخ النشر: 2016/04/19، تاريخ آخر اطلاع: 2022/03/05، منشور على الرابط: https://tinyurl.com/yc7ywbw6

[18] **المرجع نفسه**، انظر: https://tinyurl.com/yc7ywbw6

[19] درغال سوسن، **محاضرات في مقياس: تحليل النزاعات الدولية**، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، تاريخ النشر: 2017/05/16، تاريخ آخر اطلاع: 2022/03/05، منشور على الرابط: https://tinyurl.com/mrt7kkkt

[20] صوشة حمزة، **إدارة الأزمات الدولية**، مرجع سابق،ص 94.

[21] عبد الله جوزه، **نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة – الأزمات التنظيمية نموذجا**–،مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، مجلد: 11، العدد1، 2020، ص15.

[22] **المرجع نفسه**، ص15.

[23] عبد الله جوزه، **نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة – الأزمات التنظيمية نموذجا**–، مرجع سابق، ص 17.

[24] صوشة حمزة، **إدارة الأزمات الدولية**، مرجع سابق،ص 97.

[25] علاء عبد الحفيظ، **الأزمات السياسية الدولية: المفهوم– الأنواع – الإدارة**، المعهد المصري للدراسات، تاريخ النشر: 2020/04/17، تاريخ آخر اطلاع: 2022/03/05، منشور على الرابط: https://tinyurl.com/2ew5e892

[26] علاء عبد الحفيظ، **الأزمات السياسية الدولية: المفهوم– الأنواع – الإدارة، مرجع سابق**، انظر: https://tinyurl.com/2ew5e892

[27] ماجد عبد المهدي المساعدة، **إدارة الأزمات (المداخل– المفاهيم– العمليات)**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 314، 315.

[28] علاء عبد الحفيظ، **الأزمات السياسية الدولية: المفهوم– الأنواع – الإدارة، مرجع سابق**، انظر: https://tinyurl.com/2ew5e892

[29] حدادي داود، لفيلف هشام، **اتخاذ القرار و إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مع اطارات الشركة الإفريقية للزجاج– الطاهير–ولاية جيجل**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل، 2017–2018 ،ص 92.

[30] موسوعة كله لك، **الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار**، تاريخ آخر اطلاع: 2022/03/05، منشور على الرابط: https://tinyurl.com/3t5nwz28

[31] هدى مهدي صالح، **إتخاذ القرار و دوره في إدارة الأزمات الدولية**، المجلة السياسية الدولية، ص1056.

[32] اسماعيل صبري مقلد، **العلاقات السياسية الدولية دراسة في الأصول و النظريات**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، ص373.

[33] حدادي داود، لفيلف هشام، **اتخاذ القرار و إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مع اطارات الشركة الإفريقية للزجاج– الطاهير–ولاية جيجل**، مرجع سابق، ص63.

[34] **المرجع نفسه**، ص 64.

[35] Auditi Pramanik, **Decision Making: A Core Problem of Social Cognition**, The International Journal of Indian Psychology, Volume 3, Issue 2, No.2, January-March, 2016, p 67.

36 I.bid, p 67.

37 SM Turpin, MA Marais, **Decision-Making: Theory and Practice**, ORION, Volume 20, (2), p145.

[38] **I.bid**, p146.

[39] بلحاج فتيحة، **الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار**، المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 279.

[40] ،**المرجع نفسه**، ص280.

[41] **المرجع نفسه** ،ص 281.

[42] فهد بن أحمد الشعلان، **دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزموي**، الفكر الشرطي، المجلد رقم 25، العدد: 96، جانفي 2016،ص315.

[43] جمال بوربيع، **القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث و الأزمات**، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب، العدد: 41، جوان 2014،ص 616.

[44] جمال بوربيع، **القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث و الأزمات**، مرجع سابق، ص 617.

[45] حدادي داود، لفيلف هشام، **اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مع اطارات الشركة الإفريقية للزجاج– الطاهير–ولاية جيجل**، مرجع سابق، ص 72.

[46] **حدادي داود، لفيلف هشام، اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مع اطارات الشركة الإفريقية للزجاج– الطاهير–ولاية جيجل، مرجع سابق، ص 72.**

[47] **المرجع نفسه**، ص74.

[48] فهد بن أحمد الشعلان، **دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزموي**، مرجع سابق،ص 318.

[49] Robert B. Duncan, **Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty**, Administrative Science Quarterly, Sep., 1972, Vol. 17, No. 3, p 320.

[50] حدادي داود، لفيلف هشام، **اتخاذ القرار و إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مع اطارات الشركة الإفريقية للزجاج– الطاهير–ولاية جيجل**، مرجع سابق،ص 64.

[51] **المرجع نفسه**، ص 65.

[52] كوين بوستجينز، **صنع القرار السياسي أثناء الأزمات**، دليل عملي للسياسيين خلال جائحة فايروس كورونا المستجد COVID–19، المعهد الديمقراطي الوطني، ماي 2020، ص2.

[53] أمل محمود علي العبيدي، فؤاد يوسف عبد الرحمان الجبوري، سمية عباس مجيد الربيعي، **إدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار**، أوراق بحثية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، ص 4.

[54] **المرجع نفسه**، ص 5.

[55] أكرم إسماعيل سمور، **أثر تكنو استراتيجية إدارة المعلومات على عملية اتخاذ القرار في حالات الأزمات و الكوارث (حالة عملية وزارة التنمية الاجتماعية)**، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأزمات و الكوارث، كلية العلوم، الجامعة الإسلامية، غزة، 2019، ص37.

[56] سعد العيدي، بسمة خليل الأوقاتي، **دور المعلومات في عملية صنع القرار السياسي الخارجي (دراسة نظرية)**، مجلة دراسات دولية، العدد:50، ص144، 145.

[57] بلال مسرحد، **نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار**، مجلة دراسات استراتيجية، العدد: 22، ص45.

[58] **المرجع نفسه**، ص 45.

[59] جمال بوربيع، **القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات**، مرجع سابق، ص618.

[60] **المرجع نفسه**، ص618.

[61] حدادي داود، لفيلف هشام، **اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مع اطارات الشركة الإفريقية للزجاج– الطاهير–ولاية جيجل**، مرجع سابق ،ص 78.

[62] **المرجع نفسه**، ص 78.

[63] **المرجع نفسه**، ص 78.

1.