

## اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط في الامن الوطني الفلسطيني

Decision-making and its role in crisis management from the perspective of the trainees Senior Officers Course in Palestinian National Security

أ. أحمد عويص د. حسين عبد القادر

[ahmad2231984@gmail.com](mailto:ahmad2231984@gmail.com) جامعة الاستقلال/ فلسطين

[Husain@pass.ps](mailto:Husain@pass.ps) جامعة الاستقلال/ فلسطين

تاريخ التسليم: 2021-12-25 تاريخ المراجعة: 2022-02-11 تاريخ القبول: 2022-06-07

### Abstract

The study aimed to identify the role of decision-making in crisis management, from the point of view Senior Officers Course in Palestinian National Security, and the descriptive approach was used to collect data from the study community. The results of the study concluded that the overall degree of level decision-making from the point of view trainees of senior officers' course came to a medium degree. And that there are no statistically significant differences in the averages of decision-making from the point of view trainees in senior officers course due to the variables (educational qualification, years of service, military rank, and job title). And the overall degree of crisis management from the point of view trainees senior officers course came to a medium degree. The study recommended that the institution should pay attention to providing flexible information that leads to quick decision-making. And the need for the institution to work on the participation of all administrative levels in decision-making. The need for the institution to use the differentiation method when making decisions in the institution.

Keywords: decision-making, crisis management, senior officers

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات، من وجهة نظر دورة كبار الضباط في الامن الوطني الفلسطيني، وتم استخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن الدرجة الكلية لمستوى اتخاذ القرارات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط جاءت بدرجة متوسطة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اتخاذ القرارات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والرتبة العسكرية، والمسمى الوظيفي). وإن الدرجة الكلية لمستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط جاءت بدرجة متوسطة. فيما أوصت الدراسة ضرورة اهتمام المؤسسة بتوفير معلومات مرنة تؤدي لسرعة اتخاذ القرارات الصحيحة. وضرورة عمل المؤسسة على مشاركة جميع المستويات الادارية في صنع القرار. ضرورة عمل المؤسسة على استخدام أسلوب المفاضلة عند اتخاذ القرار في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرارات، ادارة الازمات، كبار الضباط

\*المؤلف المرسل

## 1.1 المقدمة:

في ظل التقدم والتطور المتسارع الذي تمر به البشرية، والمتغيرات البيئية التي نواجهها مع محدودية الموارد التي نملكها، تظهر حاجة ملحة لاتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات لكونها من أهم العناصر التي تدخل في حل الأزمة، كما يعد دور اتخاذ القرارات من الوسائل الجيدة لتحقيق أهداف وغايات كافة المؤسسات.

ومن أبرز السبل المتبعة في اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر هو التدريب، والذي يتم اعتماده كأولوية مهمة من قبل عدد كبير من المؤسسات الحكومية والخاصة.

وهذا ما تنبته له الدول والحكومات والمؤسسات العالمية ولا سيما الحكومة الفلسطينية، حينما غزت جائحة كورونا العالم، حيث سارعت إلى إصدار مرسوم من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بإعلان حالة الطوارئ لمواجهة هذه الأزمة والحد منها، وتبنت الحكومة نهجاً تطويرياً لتعزيز قدرات موظفي القطاع الحكومي والقطاعات الأخرى في فلسطين، لإدراكها أن اتخاذ القرارات المناسبة هو الطريق الذي تملكه أي مؤسسة لحل أي أزمة تواجهها في الحاضر أو المستقبل، وهو أيضاً عماد وأساس التقدم والتطوير.

وبموازاة ذلك تسعى وزارة الداخلية الفلسطينية إلى الارتقاء بقدرات موظفي القطاع الأمني الفلسطيني، وتركز جهودها على تطوير قدرات الضباط وتوجهاتهم، من خلال تزويدهم بمعلومات علمية ومهارات عملية جديدة، وخلق ثقافة اتخاذ القرار الصحيح لدى كل ضابط أياً كان مكانه أو رتبته أو حجم مسؤولياته، قبل وأثناء وبعد الأزمة.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

يعد التدريب أحد أهم وسائل تطوير الضباط والقادة، والذي يعتمد على رفع مستوى الكفاءة، وتنمية المهارة لديهم، إذ يعتبر ضمن مفهومه الحديث أنه إطار عمل متكامل وخياراً استراتيجياً في وزارة الداخلية الفلسطينية، من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في إدارة الأزمات على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة العلمية والعملية بطريقة تمكن الضباط والقادة من اتخاذ القرارات في مواجهة أي أزمات يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل.

مما تقدم فإن الدراسة تحاول أن تجيب عن التساؤل الرئيس الآتي:

"ما دور اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات، من وجهة نظر دورة كبار الضباط إنموذجاً؟"

## 1.3 أسئلة الدراسة:

يتفرع عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع اتخاذ القرارات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط؟

2. ما مستوى إدارة الأزمات في برنامج القيادات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط؟
3. ما معيقات اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات لدى متدربي دورة كبار الضباط؟
4. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط؟

#### 1.4 فرضية الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط، تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية.

#### 1.5 أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع اتخاذ القرارات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط.
2. معرفة مستوى إدارة الأزمات في برنامج القيادات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط.
3. معرفة معيقات اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات لدى متدربي دورة كبار الضباط.
4. معرفة إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط.

#### 1.6 أهمية الدراسة:

يمكن أن تسهم هذه الدراسة في توفير دراسة علمية حديثة تساعد الباحثين والمختصين على معرفة اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات من وجهة نظر دورة كبار الضباط، وكما يؤمل أن تضيق هذه الدراسة مكتبة الجامعة والمكتبات العربية بدراسة منهجية حول اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات، كما يمكن الاستفادة من مخرجات هذه الدراسة في تطوير برنامج كبار الضباط وهو موضوع الدراسة، بهدف الوصول إلى أفضل صيغة بما يحقق الأثر الفعال على مختلف مراحل ومستويات العملية الإدارية في المؤسسات الفلسطينية وكذلك في تصميم البرامج التدريبية ووضع وبناء استراتيجيات فعالة لتدريب العاملين في قطاع الخدمة العسكرية إلى جانب الخدمة المدنية من خلال مشاركة بعض الموظفين العموميين في مختلف البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الداخلية الفلسطينية.

#### 1.7 حدود الدراسة:

1. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على متدربي دورة كبار الضباط.
2. الحد المكاني: هيئة التدريب العسكري لقوى الأمن الفلسطيني/أريحا.

3. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع إتخاذ القرارات ودورها في إدارة الازمات.

4. الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2022/2021م.

## 1.8 مصطلحات الدراسة:

### 2.1 الإطار النظري:

#### 1.2 مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات:

**الأزمة:** هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. (الشعلان، 2002، 17). كما أن الأزمة تعني: "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة" (حواش، 1998، 4).

ويرى الباحثان بأن الأزمة: هي نقطة تحول في حياة المنظمة سواء للأسوأ أو الأفضل ضمن فترة زمنية معينة تتطلب اتخاذ قرار.

تعرف إدارة الأزمات: فهي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. (Jonathan Bundy, 2017, P.2).

ويرى الباحثان أنها عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف المؤثرة فيها باستخدام كافة الامكانيات المادية والمعنوية ومواجهتها والتخفيف من شدتها، بما يحقق التعافي مع استخلاص الدروس، لتحسين أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

#### 2.2 الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

**صنع القرار:** يتضمن صنع القرار (الاعداد والتمهيد والتحضير) لاتخاذ القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار أن بعض القرارات تحكمها بعض القوانين واللوائح والسياسات العليا.

وأيضاً صنع القرار: هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة. فيما أن **اتخاذ القرار:** يعني صياغة القرار بشكله النهائي باعتماده والتصديق عليه إذا لزم الأمر. وأيضاً اتخاذ القرار: هو عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة. (حسن، 2019، 11).

ويرى الباحثان بأن عملية صنع القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات وهي أعمل وأشمل من اتخاذ القرارات، وإن اتخاذ القرارات تعتبر الخطوة الأخيرة من صناعة القرار وهي جزء منه.

## 2. 3 عناصر عملية اتخاذ القرار وقت الأزمة:

تتكون عملية اتخاذ القرار من عدة عناصر يكن إبرازها على النحو التالي:

1. وجود مشكلة: فمختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسات تمثل عائقاً أمام متخذ القرار الذي يبحث على الحلول المناسبة لمعالجة هذه المشاكل في أسرع وقت ممكن، والمشكلة هي العنصر الأساسي لموضوع القرار الذي سيتم اتخاذه.

2. متخذ القرار: وقد يكون فرداً أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخوله ذلك.

3. الأهداف والدافعية: فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين يسعى من خلاله متخذ القرار إلى تحديد هدف محدد ومن المعروف أن وراء كل عمل أو سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة إلى تحقيق غاية. (خربوش، 2017، 12).

4. البدائل: إذ يمثل البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، وعادة ما يتوفر لدى متخذ القرار مجموعة من البدائل يحاول من خلالها اختيار البديل الأمثل والأنسب.

5. المناخ: هو الذي يتم فيه اتخاذ القرار ويعني المناخ هنا الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من اعتبارات خاصة عند متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات أو قيود عند اتخاذ القرار. (عليان، 2007، 71).

ويرى الباحثان أن عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة من العناصر أهمها وجود المشكلة لأنها تمثل جوهر العملية لاتخاذ القرارات علماً بأن اتخاذ القرار هي محاولة لإيجاد حلول للأزمات الذي يسعى من خلال متخذ القرار إلى تشخيصها وجمع أكبر قدر من المعلومات حولها وتحديد أسبابها وأبعادها لتحقيق أهداف معينة بعد دراسة كل البدائل المتاحة.

## 2. 4 الخصائص العامة لاتخاذ القرارات وقت الأزمة:

من أهم خصائص اتخاذ القرارات ما يلي: (الحراني، 2013، 11)

1. يعتبر اتخاذ القرار سلوك هادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى إلى تحقيقها، واتخاذ حلول للمشكلات والعقبات التي تعترض سبيل المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.

2. تعتبر عملية وتفكيرية منتظمة، أي تخضع لنمط وخطوات الأسلوب العلمي.

3. تعتبر عملية علمية فنية في وقت واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقاً لها في مواجهة المشكلات الادارية التي تعترض المؤسسة، وفنية تحتاج إلى تدريب وخبرة ومهارة في الاتصال والاقناع والتنظيم والتحليل وتقييم المعلومات من أجل استخلاص النتائج.
4. عملية انسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الأساسية، وتعمل أساساً من خلال السلوك الانساني، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك وما يندرج تحته من دوافع ورغبات واتجاهات وأفكار .
5. تعتبر عملية ديناميكية ومستمرة ومترابطة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، ونعني بالمترابطة ارتباط الماضي بالحاضر وكلاهما بالمستقبل.
6. إن عملية اتخاذ القرارات الادارية تتأثر بشخصية متخذ القرار وشخصيات ودوافع وميول أو اتجاهات وحاجات وأهداف المشاركين معه في صنع اتخاذ القرار الاداري سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة.
7. إن القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الادارية متعددة ومتنوعة تشمل جوانب الادارة كافة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة وتقييم.

ويرى الباحثان أن امتلاك الفرد متخذ القرار للعديد من المهارات العالية والمتطورة توصله إلى قرارات فعالة كما تلعب الخبرة كذلك دوراً بارزاً في اتخاذ القرارات وتقييم المعلومات.

## 2. 5 مناهج اتخاذ القرارات وقت الأزمات: (الأعرجي, 2013, 11-12)

1. المنهج الوقائي: يمكن التعامل مع الازمة عند توقعها وقبل ظهورها وممارسة تأثيراتها، بقصد إلغاء أو إضعاف احتمالية ظهورها، وبالتالي منع أو تحجيم الآثار الأزمومية التي يمكن أن يتركها في عناصر معادلة اتخاذ القرار.
  2. المنهج العلاجي: يمكن التعامل مع العوامل الأزمومية بعد ظهورها وخلال ممارستها لتأثيراتها، وذلك بهدف إزالة أو تحجيم تلك التأثيرات.
- كما يرى الباحثان أن المنهج الوقائي عبارة عن اتباع أساليب وطرق معينة تقوم بها المؤسسة أو متخذ القرار من أجل التخفيف من حدة الأزمة أو استخدامها كفرصة من أجل تحقيق هدف آخر، وكما يرى أيضاً أن المنهج العلاجي القائم على مواجهة الأزمة من أجل تخفيف من قوتها وامتصاصها ومعالجة جوانب الضعف وتحويلها إلى قوة.

**2-6 أنواع القرارات في إدارة الأزمات:** تم تحديد أنواع القرارات التي تتخذ أثناء الأزمة وهي كما يلي: (اللامي، العيساوي، 2015، 100-101)

**1.القرارات قبل ميلاد الأزمة:** وهي قرارات استراتيجية وإدارية ووقائية تهدف إلى اكتشاف أسباب الأزمات بهدف منع الأزمات نفسها قبل ظهورها على سطح الأحداث، كما تهدف إلى الاستعداد المسبق للامزمات من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية من أجل تهيئة البيئة والتنظيم والفعالية الإدارية والأرضية الصلبة التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في أرضية صلبة والتي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في مواجهة الأزمات.

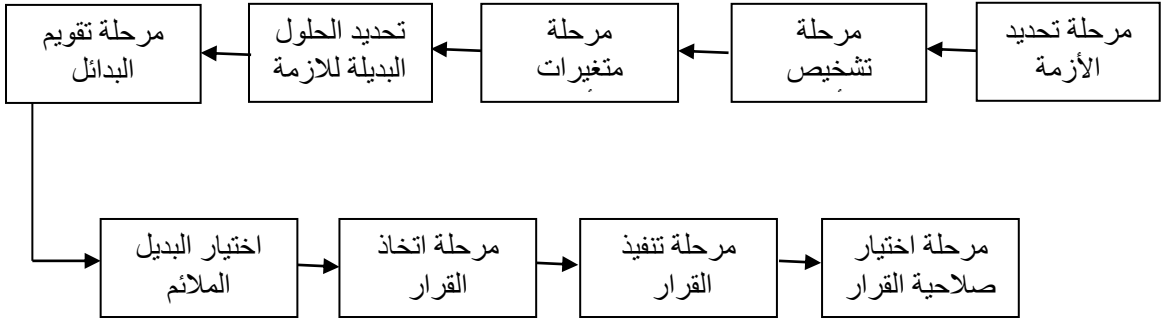
**2. القرارات أثناء الأزمة:** وهي القرارات العملية والتكتيكية المتلاحقة والمتسارعة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الأحداث وتساعد الأزمة والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد نموها وهي القرارات المتلاحقة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الأحداث وتساعد الأزمة والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد ميلادها ومنع تصاعدها أو إعادة توجيهها حيث يتم عادة السيطرة على الأوضاع وصولاً إلى إنهاء الأزمة بأقل التكاليف.

**3. قرارات بعد انتهاء الأزمة:** وهي القرارات التي تعتمد على الاستفادة من التجارب في الأزمات السابقة واستخلاص العبر ويكمن ذلك قرارات وقائية واستعدادية تسبق الأداء في المستقبل، فقرارات ما بعد الأزمة قد تهدف أحياناً إلى تعديل أو تغيير الاستراتيجيات وخطط العمليات وطرق التنفيذ والأداء الأزمومي أو تهدف إلى احتواء آثار الأزمة ونتائجها وإزالة كل ما يمكن إزالته مما هو سلبي وتعميق وترسيخ ما هو ايجابي.

## **2-7 مراحل اتخاذ القرار في ظل الأزمات:**

يبدأ اتخاذ القرار مع بروز أزمة ما مروراً بخطوات ومراحل هي عبارة عن عملية متتابعة وديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وتتوقف كفاءة القرار على طريقة صناعة القرار وليس على سلطة اتخاذه، حيث تكمن مراحل عملية صنع القرار في ظل الأزمات بالشكل (1) الآتي:

### شكل (1) مراحل عملية صنع القرار في ظل الازمات:



(اللامي، العيساوي، 2015، 97-100).

### 3. الطريقة والإجراءات

#### 3.1 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة. حيث تم استقصاء آراء متدربي دورة كبار الضباط المنعقدة في هيئة التدريب العسكري الفلسطيني- أريحا حول اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط.

#### 3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع متدربي دورة كبار الضباط، والبالغ عددهم (60) متدرباً ومتدربة من المتواجدين في دورة كبار الضباط المنعقدة اثناء تطبيق الدراسة بالإضافة الى عدد اخر من المتدربين المتواجدين على راس عملهم في الهيئة وكانوا قد التحقوا بالدورة سابقاً.

#### 3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (42) مبحوثاً ومبحوثة من متدربي دورة كبار الضباط، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة بنسبة (70%) من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.



جدول (1)

المجموع	النسبة المئوية	العدد	المتغير	
42	19.0	8	المؤهل العلمي	
	57.1	24	دبلوم فائق	
	23.8	10	بكالوريوس	
42	14.3	6	دراسات عليا	
	21.4	9	سنوات الخدمة	
	64.3	27	5 الى اقل من 10 سنوات	
42	16.7	7	10 الى اقل من 15 سنة	
	28.6	12	15 سنة فاكثر	
	54.8	23	الرتبة العسكرية	
42	33.3	14	عميد	
	40.5	17	عقيد	
	26.2	11	مقدم	
42	33.3	14	رئيس قسم	
	40.5	17	مدير دائرة	
	26.2	11	مديرة وحدة	

#### 3.4 أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة وعلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير استبانة من أجل الاجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

#### 4.5 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم عرض الاداة على محكمين من ذوي الاختصاص بهدف التأكد من مناسبة الإستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه. وتم التأكد من ثبات الاداة من خلال حساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وحساب التجزئة النصفية (Split-Half) والجدول (6.3) يوضح نتائج معامل الثبات.

جدول (2) يوضح نتائج معامل الثبات.

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا	قيمة التجزئة النصفية
	الدرجة الكلية لاتخاذ القرارات			
	مرحلة التعامل مع الازمة قبل حدوثها	8	0.907	0.868
	مرحلة التعامل مع الازمة أثناء حدوثها	7	0.903	0.928
	مرحلة التعامل مع الازمة بعد انتهائها	4	0.883	0.881
	الدرجة الكلية لإدارة الازمات			
	الدرجة الكلية لمعوقات اتخاذ القرارات ودورها في ادارة الازمات	9	0.945	0.913

تظهر النتائج الواردة في الجدول (5.3) أن اداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت على الدرجة الكلية لاتخاذ القرارات بطريقة كرونباخ ألفا (92%) وبطريقة التجزئة النصفية (83%)، كما بلغت على الدرجة الكلية لإدارة الأزمات (95%) بطريقة كرونباخ ألفا، وبطريقة التجزئة النصفية (84%). ايضا بلغت على الدرجة الكلية لمعوقات اتخاذ القرارات ودورها في ادارة الازمات (95%) بطريقة كرونباخ ألفا، وبطريقة التجزئة النصفية (91%)، معبرة عن درجة عالية جدا من الثبات.

نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

3.6 نتائج الدراسة:

## نتائج السؤال الأول: مامستوى اتخاذ القرارات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط؟

جدول (3) الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	القرارات المتخذة تحقق أهداف المؤسسة	23.1	.7390	62.38	متوسطة
2	يوجد انسجام بين القرارات والسياسة العامة للمؤسسة	3.07	.7450	61.43	متوسطة
3	تسعى المؤسسة لتصنيف البدائل في اتخاذ القرارات حسب أهميتها	3.07	.8080	61.43	متوسطة
4	يتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة	3.07	.8080	61.43	متوسطة
5	تعمل المؤسسة على استخدام أسلوب المفاضلة عند اتخاذ القرار في المؤسسة	3.00	3.730	60.00	متوسطة
6	يهتم القادة في المؤسسة بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار	3.00	.8550	60.00	متوسطة
7	تهتم المؤسسة بتوفير عدد كبير من البدائل المتاحة أمام متخذي القرارات	82.9	9.740	59.52	متوسطة
8	تستعين المؤسسة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار	2.95	5.790	59.05	متوسطة
9	تعمل المؤسسة على تحديد المشكلة التي تحتاج لقرار تحديداً واضحاً مما يساعد في اتخاذ القرار السليم	52.9	3.620	59.05	متوسطة
10	يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها	32.9	7.670	58.57	متوسطة
11	تعمل المؤسسة على مشاركة جميع المستويات الإدارية في صنع القرار	32.9	7.860	58.57	متوسطة
12	تهتم المؤسسة بتوفير معلومات مرنة تؤدي لسرعة اتخاذ القرارات الصحيحة	2.90	6.650	58.10	متوسطة
	الدرجة الكلية لاتخاذ القرارات	00.3	.5540	59.96	متوسطة

ينتضح من الجدول (3) أن الدرجة الكلية لمستوى اتخاذ القرارات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.00)، وبنسبة مئوية مقدارها (60%)، وعن أهم فقرات اتخاذ القرارات تمثلت في الفقرة رقم (2) والتي تنص على (القرارات المتخذة تحقق أهداف المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (3.12) وبنسبة مئوية مقدارها (62.4%) معبرة عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية الفقرات رقم (1، 9، 12) والتي تنص على (يوجد انسجام بين القرارات والسياسة العامة للمؤسسة، وتسعى المؤسسة لتصنيف البدائل في اتخاذ القرارات حسب أهميتها، ويتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة) بمتوسط حسابي قدره (3.07) وبنسبة مئوية مقدارها (61.4%) معبرة عن درجة متوسطة. وجاء في المرتبة الثالثة الفقرات رقم (8، 11) والتي تنص على (تعمل المؤسسة على استخدام أسلوب المفاضلة عند اتخاذ القرار في المؤسسة، ويهتم القادة في المؤسسة بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي قدره (3.00) وبنسبة مئوية مقدارها (60%) معبرة عن درجة متوسطة. في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص

على (تهتم المؤسسة بتوفير معلومات مرنة تؤدي لسرعة اتخاذ القرارات الصحيحة) بمتوسط حسابي قدره (2.90) وبنسبة مئوية مقدارها (58.1%) معبرة عن درجة متوسطة كذلك.

**نتائج السؤال الثاني:** ما مستوى إدارة الأزمات في برنامج القيادات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط؟

جدول (3) الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى ادارة الازمات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
<b>التعامل مع الازمة قبل حدوثها</b>					
1	تشكل المؤسسة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة مسبقاً	93.2	31.04	65.71	متوسطة
2	تقدم المؤسسة الدعم الكامل لفرق ادارة الازمات	3.14	.7830	62.86	متوسطة
3	تسعى المؤسسة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية للتعرف إلى مؤشرات احتمال حدوث الأزمة	53.0	7.980	60.95	متوسطة
4	تضع المؤسسة خطط شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مسبقاً	53.0	.8540	60.95	متوسطة
5	يتوفر لدى المؤسسة وحدة إدارية خاصة برصد ومتابعة المؤشرات التي تسبق وقوع الازمة	3.00	.8830	60.00	متوسطة
6	يتوفر لدى المؤسسة نظام انذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث الأزمة	2.88	.8890	57.62	متوسطة
7	تعمل المؤسسة على جمع واستكشاف المشكلات التي تكون مؤشر لحدوث الأزمة	2.90	50.80	58.10	متوسطة
8	تهتم المؤسسة برصد مؤثرات حدوث الأزمة باستمرار	2.88	.7050	57.62	متوسطة
<b>التعامل مع الازمة أثناء حدوثها</b>					
9	تتعامل المؤسسة مع الأزمة وفق سلم الأولويات والأهمية	33.4	.8870	68.57	مرتفعة
10	تعقد المؤسسة اجتماعات وورش عمل للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها	3.40	.6270	68.10	مرتفعة
11	يوجد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام المؤسسة لتبادل الامكانيات التقنية والمعلوماتية في حال وقوع الأزمة	93.2	4.860	65.71	متوسطة
12	تنفذ المؤسسة برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة	73.1	.6210	63.33	متوسطة
13	تعمل المؤسسة على إيجاد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام المؤسسة لتبادل الامكانيات في حال وقوع الأزمة	103.	.7900	61.90	متوسطة
14	تقوم المؤسسة بإدارة الوقت بطريقة علمية عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها	53.0	5.790	60.95	متوسطة
15	تستخدم المؤسسة الموارد اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها	53.0	4.760	60.95	متوسطة
<b>التعامل مع الازمة بعد انتهائها</b>					

مرتفعة	69.52	.8620	83.4	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات اللازمة مع التي حدثت مع الأزمة لاستخلاص الدروس المستفادة والعبر من الأزمة	16
متوسطة	66.67	.7540	3.33	تسارع المؤسسة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للمؤسسة في ظل ظروف الأزمة	17
متوسطة	65.24	.8570	3.26	تتجه المؤسسة نحو تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها	18
متوسطة	64.76	6.650	43.2	تسعى المؤسسة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية	19
متوسطة	63.13	0.81	3.16	المجموع الكلي	

يتضح من الجدول رقم (3) الذي يعبر عن محور "مستوى إدارة الأزمات في برنامج القيادات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط"، أن المتوسط الكلي بلغ (3.16) وبنحرف معياري بلغ (0.81) وبدرجة متوسطة من استجابات المبحوثين، فيما أن أهم فقرات التعامل مع الأزمة قبل حدوثها تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تشكل المؤسسة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة مسبقاً) بمتوسط حسابي قدره (3.29) وبنسبة مئوية مقدارها (65.7%) معبرة عن درجة متوسطة. في حين جاء في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (8) والتي تنص على (تهتم المؤسسة برصد مؤثرات حدوث الأزمة باستمرار) بمتوسط حسابي قدره (2.88) وبنسبة مئوية مقدارها (57.6%) معبرة عن درجة متوسطة.

وكانت أهم فقرات التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها تمثلت في الفقرة رقم (9) والتي تنص على (تتعامل المؤسسة مع الأزمة وفق سلم الأولويات والأهمية) بمتوسط حسابي قدره (3.43) وبنسبة مئوية مقدارها (68.6%) معبرة عن درجة مرتفعة. في حين جاء في المرتبة الاخيرة الفقرات رقم (14، 15) واللاتي تنص على (تقوم المؤسسة بإدارة الوقت بطريقة علمية عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها، تستخدم المؤسسة الموارد اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها) بمتوسط حسابي قدره (3.05) وبنسبة مئوية مقدارها (61%) معبرة عن درجة متوسطة.

وجاءت أهم فقرات التعامل مع الأزمة بعد انتهائها الفقرة رقم (16) والتي تنص على (تقوم المؤسسة بجمع المعلومات اللازمة مع التي حدثت مع الأزمة لاستخلاص الدروس المستفادة والعبر من الأزمة) بمتوسط حسابي قدره (3.48) وبنسبة مئوية مقدارها (69.5%) معبرة عن درجة مرتفعة. في حين جاء في المرتبة الاخيرة الفقرات رقم (19) والتي تنص على (تسعى

المؤسسة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية) بمتوسط حسابي قدره (3.24) وبنسبة مئوية مقدارها (64.8%) معبرة عن درجة متوسطة.

**نتائج السؤال الثالث: ما معيقات اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الازمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط؟**

جدول (4) الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لمعيقات اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الازمات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	تعجز المؤسسة عن تحديد المشكلة التي تحتاج لقرار تحديداً واضحاً مما يعيقها عن اتخاذ القرار السليم	3.45	.8610	69.05	مرتفعة
2	لا يتوفر لدى المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة	33.4	1.800	68.57	مرتفعة
3	عدم وجود انسجام بين القرارات والسياسة العامة للمؤسسة	3.38	7.980	67.62	متوسطة
4	ندرة استعانة المؤسسة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار	63.3	1.790	67.14	متوسطة
5	القرارات المتخذة لا تحقق أهداف المؤسسة	3.33	.7860	66.67	متوسطة
6	قلة اهتمام المؤسسة بتوفير عدد كبير من البدائل المتاحة أمام متخذي القرارات	3.26	5.730	65.24	متوسطة
7	قلة عمل المؤسسة على استخدام أسلوب المفاضلة عند اتخاذ القرار في المؤسسة	43.2	2.690	64.76	متوسطة
8	ندرة اهتمام القادة في المؤسسة بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار	3.21	7.710	64.29	متوسطة
9	قلة سعي المؤسسة لتصنيف البدائل في اتخاذ القرارات حسب أهميتها	23.1	.9160	62.38	متوسطة
	الدرجة الكلية للمعيقات	13.3	.6790	66.19	متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن الدرجة الكلية لمعيقات اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الازمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.31)، وبنسبة مئوية مقدارها (66.2%)، وعن أهم معيقات اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الازمات تمثلت في الفقرة رقم (9) والتي تنص على (تعجز المؤسسة عن تحديد المشكلة التي تحتاج لقرار تحديداً واضحاً مما يعيقها عن اتخاذ القرار السليم) بمتوسط حسابي قدره (3.45) وبنسبة مئوية مقدارها (69.1%) معبرة عن درجة مرتفعة. في حين جاء في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على (قلة سعي المؤسسة لتصنيف البدائل في اتخاذ القرارات حسب أهميتها) بمتوسط حسابي قدره (3.12) وبنسبة مئوية مقدارها (62.4%) معبرة عن درجة متوسطة.

**الاجابة على فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (5) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفرضية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	.2680	2	.1340	.4250	.6570
داخل المجموعات	12.322	39	.3160		
المجموع	12.590	41			

يتضح من الجدول السابق (5) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.425) عند مستوى الدلالة (0.657)، وتبعاً لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فان هذا يدعو إلى قبول الفرضية الأولى.

#### نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط، تعزى لمتغير سنوات الخدمة. جدول (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفرضية تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	.1120	2	.0560	.1750	.8400
داخل المجموعات	12.478	39	.3200		
المجموع	12.590	41			

يتضح من الجدول رقم (6) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية (0.175) عند مستوى الدلالة (0.840)، وتبعاً لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فان هذا يدعو إلى قبول الفرضية الثانية.

### نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط، تعزى لمتغير الرتبة العسكرية. جدول رقم (7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفرضية تبعا لمتغير الرتبة العسكرية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.0770	2.746	.7770	2	1.554	بين المجموعات
		.2830	39	11.036	داخل المجموعات
			41	12.590	المجموع

يتضح من الجدول رقم (7) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط، تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية لاتخاذ القرارات (2.746) عند مستوى الدلالة (0.077)، وتبعا لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فان هذا يدعو إلى قبول الفرضية الثالثة.

### نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. جدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفرضية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.9960	.0040	.0010	2	.0030	بين المجموعات
		.3230	39	12.587	داخل المجموعات
			41	12.590	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4.9) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين اتخاذ القرارات ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية لاتخاذ القرارات (0.004) عند



مستوى الدلالة (0.996)، وتبعاً لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فإن هذا يدعو إلى قبول الفرضية الرابعة.

#### ملخص النتائج:

1. إن الدرجة الكلية لمستوى اتخاذ القرارات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط جاءت بدرجة متوسطة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اتخاذ القرارات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والرتبة العسكرية، والمسمى الوظيفي).
3. إن الدرجة الكلية لمستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط جاءت بدرجة متوسطة.
4. وجود فروق في متوسطات إدارة الأزمات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح (5 إلى أقل من عشر سنوات) كذلك تبين وجود فروق على بعد التعامل مع الأزمة قبل حدوثها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس والدراسات العليا، وتبعاً لمتغير الرتبة العسكرية لصالح الذين رتبهم العسكرية عقيد في حين تبين أنه لا توجد فروق على تبعاً لباقي المتغيرات الأخرى.
5. وجود أثر ايجابي طردي ذي دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتخاذ القرارات على إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات وبين إدارة الأزمات من وجهة نظر متدربي دورة كبار الضباط .

#### التوصيات:

1. ضرورة اهتمام المؤسسة بتوفير معلومات مرنة تؤدي لسرعة اتخاذ القرارات الصحيحة.
2. ضرورة عمل المؤسسة على مشاركة جميع المستويات الادارية في صنع القرار .
3. ضرورة عمل المؤسسة على استخدام أسلوب المفاضلة عند اتخاذ القرار في المؤسسة،
4. ضرورة أن تقوم المؤسسة بإدارة الوقت بطريقة علمية عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها، واستخدام المؤسسة للموارد اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها .

#### المصادر والمراجع:

- الأعرجي، عاصم. (2013). إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن.
- حسن، طاهر. (2019). مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، الجامعة السورية، كلية إدارة الأعمال.

- حواش، جمال الدين محمد. (1998). إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الحوارني، نوال محمد. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات-دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية-غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خربوش، خالد عبد الحميد. (2017). الدور الاعلامي لعملية صنع القرار في مواجهة الازمات، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، ج1، ع11.
- الشعلان، فهد أحمد. (2002). إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عليان، ربحي مصطفى. (2007). أسس الإدارة المعاصرة، عمان، دار صفاء.
- اللامي، غسان قاسم، والعيساوي، خالد عبد الله. (2015). إدارة الأزمات الأسس والتطبيق، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- Jonathan, Bundy.(2017). "Crises and Crisis Management Integration", Journal of Management, Arizona State University, P2.