المجلة السياسية والدولية

اسم المقال: أهمية التغذية المعلوماتية في اتخاذ قرار الأزمة
اسم الكاتب: د. فايق حسن الشجيري
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/2188
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 06:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من الصفحة الخاصة بالمجلة السياسية والدولية على موقع المجلات الأكاديمية العلمية العراقية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أهمية التغذية المعلوماتية في اتخاذ قرار الأزمة

د. فايق حسن الشجيري(*)

مقدمة

(إذا عرفت نفسك و عرفت عدوك فليس هناك ما يدعو إلى إن تخاف نتائج مئة معركة و إذا عرفت نفسك و لم تعرف العدو فأنك ستقاسي من هزيمة مقابل كل نصر و إذا لم تعرف نفسك و لا عدوك فأنك أحمق و سوف تواجه هزيمة في كل معركة) .

المعرفة كما تصفها الحكمة السابقة هي التدفق المعلوماتي الذي يحتاجه صانع القرار : اذا عرفت نفسك وعرفت عدوك فالبشر (افرادا و مؤسسات) في بحث دائم و دؤوب عن المعلومات يدفعهم و يحفزهم وعي متزايد بضرورة ضمان حد مرضي منها لتأمين وجودهم واستباق مختلف أنواع التهديدات والتحديات ، الطبيعية منها و الصناعية الموجهة ضدهم) و الاستعداد لمواجهتها) و لتسهيل عملية ادارة الدولة و مختلف أنواع المؤسسات) على ان تكون لتلك المعلومات التي تتدفق وفق نظام يعتمد عليه صناع القرار وبقدرته التامة على تلبية احتياجاته عن طريق صياغتها في اطار نظام معلوماتي شامل و متكامل قائم على اسس علمية سليمة.

لقد اصبح المضي بعملية صنع القرار ,واتخاذه دون الارتكاز على المعلومات الصحيحة و الدقيقة أمرا يفقد صانع القرار ميزة الاستفادة من متغير جوهري و حاسم لضمان تحقيق الهدف بل و ربما يقود ذلك الى التعرض لتقديرات خاطئة و الوقوع في نتائج قرارات غير موفقة لا سيما في ظل عالم أصبحت فيه الأحداث والمتغيرات السياسية فضلا عن بقية المتغيرات أكثر تداخلا و تعقيدا و أكثر سرعة و غموضا من ذي قبل مما يتطلب زيادة الجهد لجمع المزيد من المعلومات عن نوايا و تحركات و أثار قرارات الأصدقاء قبل الأعداء حرصا على إنجاح القرارات المتعلقة بإنجاز أهداف المصلحة الوطنية خصوصا أثناء الأزمات. و الحقيقة إن الحاجة إلى المعلومات بالنسبة لصناع القرار تتزايد بصورة مستمرة كلما إتسعت و تعقدت غايات و مجالات القرارات المطلوبة. و إنطلاقا من الدور الخطير الذي باتت تمثله التغذية المعلوماتية في صنع قرار ناجح من عدمه إزاء القضايا والازمات التي تجابه صانع القرار. تأتي أهمية البحث . الذي ينطلق من إشكالية تتلخص بسؤال رئيس هو : هل هناك تأثير لفاعلية التغذية المعلوماتية في عملية اتخاذ قرار الأزمات ؟

و لإنجاز متطلبات البحث العلمية فأن هناك جملة من الاسئلة ذات الصلة بالموضوع يلزم الاجابة عليها للوصول الى غايات البحث النهائية ومنها : ماهي المعلومات ؟ وماهي خصائصها وماهي التغذية المعلوماتية ؟ ومن ثم تعريف الازمة وتميزها عن غيرها من المفاهيم المقاربة ، وذلك لغرض توضيح الهدف الاساس من البحث في بيان اهمية التغذية المعلوماتية في اتخاذ قرار الازمة.

ـ التغذية المعلوماتية

يرجع المؤرخون توثيق المعلومات الى . م ، بشكل بيانات مدونة على ألواح الطين ، حيث كان التجار البابليون يسجلون المعلومات بهيئة صور وأشكال متعددة قبل اكتشاف اللغة ومن ثم تطورت الى رموز وحروف وكلمات بعد اكتشاف اللغة. (٢)

(*)كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد

– مقولة للمفكر الاستراتيجي الصيني الشهير صن تزو ( ) –) نقلا عن عبد اللطيف المياح ، المعلوماتية وعملية صنع القرار السياسي الخارجي ، مجلة الأمن القومي ، العدد الأول ، بغداد)

Pa ke C S management info mation system Nen Yo k;Mcg aw–Hill Hill pp

المعلومات تعد بمثابة عصبة الحياة وعماد التطور الإنساني والمورد الأساسي للدولة لصياغة رسالتها وتحديد أهدافها واستراتيجيتها وتحليل الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والعنصر الرئيس في عمليات صنع القرار والركيزة الفاعلة لإسناد القيادات العليا في الدولة لأداء وظائفها في الرقابة والسيطرة والتخطيط والتوجيه والتنظيم ، والأداة المهمة لتحقيق الميزة الإستراتيجية للتقدم التقني ومتطلبات التنمية . هذه هي أهمية المعلومات على صعيد الوضع الطبيعي ، اما في الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ نجد ان صانع القرار يبحث عن التغذية المعلوماتية التي يحرص صانع القرار على اتصافها بثلاثة عناصر :

١. **الدقة**
٢. **المصداقية**
٣. **سرعة الوصول**

غير ان المعلومات التي يحتاجها صانع القرار تنقسم الى عدة مجاميع يحاول نظام التغذية المعلوماتية ضمان تدفقها ، ومن ثم يأتي دور المؤسسة في تصنيف هذه المجاميع وتقديمها لصانع القرار. وهذه المجاميع هي[0]:

الأولى : المعلومات باعتبارها بيانات معالجة ، وقدمها (O'Brien)على إنها بيانات تم تحويلها الى محتوى قيم ومفيد للمستخدم النهائي .

الثانية : علاقة المعلومات بالمعرفة ، وقدمها (Burch &Strater) بأنها زيادة حصول المستخدم على المعرفة بواسطة توافق عناصر البيانات المناسبة ومتغيرات المشكلة .

الثالثة : المعلومات مقللة لعدم التأكد ، ويقدمها (Lucas) على انها الوجود المحسوس أو اللامحسوس المستخدم للتقليل من عدم التأكد في بعض الحالات والاحداث .

الرابعة : المعلومات كونها عنصر اساس في صنع القرار ويعرفها (Parker) على انها بيانات يتم تحويلها الى شكل مفيد يستخدمها الناس لصنع قراراتهم .

لخامسة : المعلومات كونها سلوك ، ويعرفها هنا (Murdich& Ross) على انها السلوك الذي يؤدي الى تولدالاستثارة بين المرسل والمستلم .

ـ مصادر المعلومات :

يقترح (Henderson& Nutt) أربعة مصادر للمعلومات وهي :

١. المصادر الذاتية : وهي مصادر المعلومات الشخصية الخاصة بالفرد والمتمثلة بالخبرة والتجارب السابقة والتعليم "وعادة ما تكون غزيرة عند متخذ القرار بحكم وظيفته".
٢. التفاعل وتنتج المعلومات فيه من خلال اللقاءات والمحادثات والنقاشات بين شخصين أو أكثر "وهذه تنشط داخل خلية الأزمة" .

لمزيد من الاطلاع راجع كل من:

Daivs B & Olson managementifo metion system New Yo k Mc aw – Hill p

Hende son J C&Nut P C O n the design of planning info mation system;Academy of management Revio Vol ;N Hill p

سعد غالب ياسين: الادارة الاستراتيجية عمان دار اليازوردي للنشر والتوزيع

٣. التقارير مثل كتب وملفات البيانات والرسائل .

٤. التحليل ويتضمن المعالجة الرسمية للمعلومات بواسطة طرائق متنوعة مثل الاحصاء والحاسوب والمحاكاة .

تحتاج التغذية المعلوماتية إلى نظام ثابت يضمن تدفق المعلومات في الأزمة وفق المصادر السالفة الذكر، غير ان هذه المصادر تصنف المعلومات على اسس معينة من اجل تحديد منفعتها والازمات التي تحتاج الى هذه المعلومات اي انها تخضع لنظام تبويب وتصنيف لتسجيل هذه المعلومات ،وهذا التصنيف قديم قدم التأريخ حيث يعود الى السومريين قبل) o . م حيث كان يسجل التجار احتياجاتهم وانواع البضائع التي تحتاجها الدولة تجنبا لحدوث الازمات[٤].

)ـ خصائص المعلومات

هناك مجموعة من خصائص المعلومات ؛ اتفق الباحثون عليها ، وهي:[٥]

١. هيئة المعلومات ، وتتضمن :
- الشكل
- الوضوح
- التفصيل
- التنظيم
- الأسلوب
- التكميم

٢. زمن المعلومات ، وتتضمن :
- التكرار ، أي توفرها لمرات عدة
- التوقيت ، توفر المعلومات في الوقت المناسب
- الحداثة ، وتشير الى عمر المعلومات
- الفترة الزمنية ، المرحلة الزمنية : ماضي ، حاضر ، مستقبل
- الحتمية أكيدة وغير خاضعة للاحتمالات
- الاحتمالية متضمنة لاحتمالات عدة

٣. عرض المعلومات ، وتتضمن :
- الوفرة
- السهولة
- الغزارة
- النسبة ، اي نسبة المعلومات المستلمة بعد الارسال
- تنوع المصادر
- الايجاز

سليم ابراهيم الحسنية: نظم المعلومات الادارية ،عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،) o :

رائد صبار لفته: اثر خصائص المعلومات وادارة الازمة في تنفيذ الاستراتيجية ،رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية العلوم السياسية ، جامعة النهرين ،) :

- المدى ، ونعني بها سعة مجال المعلومات
- الدمج ، وهو كثافة المعلومات عند توفيرها
- الكلفة ، مقدار التكلفة المقترن بتوفر المعلومات

٤. الخصائص المتعلقة بصدق المعلومات ، وتشمل :

- الصحة
- الثبات ، اي استقرار المعلومات وثباتها
- الاستقلالية ، أي غير خاضعة للتحكم والرقابة
- الموثوقية ، مقدار الثقة المقترن بالمعلومات
- الحياد ، غياب القصد من التحريف
- التحقيقية ، اي التحقق من صحة المعلومات
- الضبط ، ونعني به مقدار قرب المعلومات مما يجب ان تكون عليه
- الشرعية

٥. الخصائص المتعلقة بمحتوى المعلومات ، وتشمل :

- تقليل عدم التأكد
- الارتباط
- الوصف
- الشمول
- التأثير
- المعنى
- المرونة
- الابداع
- الدقة
- الاداء
- المفاجأة
- التناسق
- الهدفية

) – الازمةC isis

تعني الازمة في اللغة العربية الضيق والشدة والقحط[٦] .ووفي اللغة الانكليزية فانها مشتقة من اصل الكلمة الاغريقي وتعني" القدرة على مواجهة المفاجأة بالقرار الصائب"وفي اللغة الصينية تعني الازمة(الصعوبةـ الفرصة)، صعوبة الازمة والفرصة في اجتيازها بنجاح . ويذهب الى هذا المعنى ريتشارد نيكسون الذي يرى في الازمة" الخطر واحتمال تصاعد الازمة الى مستوى المواجهة باستخدام القوة ، ويعني بالفرصة سرعة اتخاذ القرارات لتطوير اتجاهات الاحداث بما يخدم

ابن منظور لسان : لسان العرب، المجلد الثاني عشر ، دار صادر ، بيروت،

اغراض الدولة ".وهذا الرأي هو لأساتذة السياسة الذين يرون في الازمة"كونها مجرد عرض لوصول مشكلة الى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار مما يقتضي ضرورة المبادرة لحلها قبل ان تتفاقم عواقبها".[٧]بذلك تكون الازمة : عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله ، كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.وهي تتصف بالخصائص الاتية:

:ـ تقع فجأة دون توقع ، او ان توقعها تم قبل فترة قصيرة من وقوعها بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهتها.

ـ تتسبب بانهيار النظام او تهديد اهدافه .

ـ تتسبب في وقوع خسائر بشرية او مادية ونفسية.

ـ يؤدي إلى ولادة مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد او الجماعة او الادارة او المجتمع حسب مستوى نوع الازمة الخبرة الكافية لمواجهتها او الخبرة كانت غير كافية اصلا.

وفقا للخصائص سالفة الذكر فأن الازمة تمر بعدة مراحل وهي:

:ـ وهي مرحلة تحذيرية واذا لم يتم ادراكها فأن مرحلة التأزم تأتي سريعا ، ويشار احيانا الى هذه المرحلة بأنها ما قبل الازمة والهدف من هذه المرحلة هو جعل الاستشعار اكثر حدة ليكون من الممكن الاشارة الى الانذار قبل ان تصل الازمة الى حالة متأزمة . وتأتي اهمية هذه المرحلة بسبب ان الازمة من الممكن ان تدار بسهولة في هذه المرحلة .

ـ مرحلة التأزم وتمثل هذه المرحلة في كثير من الأحيان مرحلة اللاعودة حيث ينتهي الإنذار ويتم الوصول الى مرحلة التأزم ، ولايمكن العودة إلى القواعد السابقة بعد ان حدث الضرر وبعد ان تحقق انفجار الازمة وتشكل هذه المرحلة بالتحديد جوهر الازمة وتتميز بسرعتها التي تعتمد على نوع الازمة ، وحدتها التي تعتمد على قيمة او قوة الناتج المتوقع وتكون هذه المرحلة اقصر المراحل ولكن بسبب حدتها يكون الشعور بها اطول مرحلة .

ـ مرحلة المعافاة وهي مرحلة النقاهة والتحليل الذاتي للشكوك ودراسة اسباب الازمة وتقدير الاذى والضرر الذي حل وتحديد المسؤولية . ويتم في هذه المرحلة ايضا اعادة التخطيط وتحليل ما حدث واتخاذ الاجراءات المناسبة . وقد تحدث في هذه المرحلة فترة من الاضطراب المالي او عدم التنظيم ،وتكون هذه المرحلة طويلة عادة الا ان ما يقلل من طول فترتها الزمنية هو هدوءها النسبي.

ـ مرحلة الحل تشهد هذه المرحلة نهاية الازمة والتخلص منها بعد ان تكون الازمة قد حققت نتائجها ، او بعد ان يكون قد تم احتواء نتائجها بتسريع عملية بلوغ هذه المرحلة وقد تكون هذه المرحلة انتقالية لحدوث أزمات جديدة.

إن الأزمة مثل إي مرض خطير يصيب جسد الانسان ويحتاج الى اساليب جراحية فاعلة وقوية لتصحيح الموقف فعمليات المواجهة السطحية وتسكين الآم لاتقضي على جذور الازمة ،وعلى الشخص الذي يتولى قيادة الازمة عليه ان يؤمن بالقول" اذا لم تستطع اشعال الموقد فعليك ان تخرج فورا من المطبخ ".وعليه القرار الناجح لمعالجة الازمة عليه ان يتضمن ثلاثة عناصر:

:ـ الوقت الملائم .

ـ التكلفة المناسبة .

ـ الاداء الجيد .

وبذلك تتميز الازمة عن غيرها من المفاهيم وهي

الحدث: هي شيء حدث وانقضى اثره، وهي خلل في مكون او وحدة او نظام فرعي من نظام اكبر.

عباس رشدي العامر : ادارة الازمات في عالم متغير ، مركز الاهرام ، القاهرة، :

الحادث : هو خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله.

الصراع : حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل ، او الاضطراب ولكن ليس بالدرجة التي تصل الى تحدي الافتراضات الاساسية التي يقوم عليها النظام.

ـ التغذية المعلوماتية واتخاذ قرار الازمة

مثلما اشرنا الى ان التغذية المعلوماتية هي نسق يضمن تدفق المعلومات لمواجهة حدث طاريء ،فأن اتخاذ قرار الازمة هو الاستجابة لهذا النسق عبر اختيار بديل يحقق النجاح ، وهنا يرى بعض الباحثين الذين ركزوا على عملية اتخاذ قرار الازمة : ان اتخاذ قرار الازمة اصعب جزء في حل الازمة وذلك لعدم توفر البدائل المتاحة للاختيار من بينها .

قرار الازمة

هناك خصائص أساس يحملها قرار الأزمة حتى يمكن ان يوصف بالقرار الناجح من اهمها : القدرة على عمل توازن بين السرعة في اتخاذ القرار وملائمة القرار لجميع جوانب الموقف الذي ولدته الازمة فالقرارات السريعة وغير الملائمة قد تكون اسوء من نتائج الازمة ذاتها. الاعتقاد بأن النجاح لايولد الازمات يمكن ان يؤدي مثل هذا الاعتقاد الى خلق نوع من الروابط وبيئة لاتلقي اي اهتمام لإشارات الانذار المبكر عن الازمات فصانع القرار عادة يأخذ فترة اطول في ضل النجاحات التي يحققها لكي يدرك احتمالية وقوع ازمة جديدة.

قرار الازمة يتم على جانبين الاول من اجل التحكم باللازمة والثاني من اجل ازالة جذور الازمة. قرار الازمة الناجح هو القرار القادر على انهاء الازمة بأقل قدر من الخسائر اما قرار الازمة الفاعل فهو القرار القادر على تحويل الازمة الى مكسب يصب في مصلحة الدولة. والى هذا المعنى يذهب عباس رشدي العماري الذي عرف قرار الزمة بانه **(قرار عادي يتم صنعه في ظروف استثنائية تؤثر سلبا في ما ينبغي ان يتوافر لصنعه في الظروف العادية من البيانات كافة وتحليل هادئ وصياغة بدائل متأتية ومفاضلة متروية بين هذه البدائل لاختيار البديل الأفضل والاكثر فاعلية من بينها).**[٨]

بمعنى آخر ان قرار الأزمة هو القرار الذي تظهر فيه حالة تعجيزية(حالة عدم استطاعة) في تحقيق المستوى المقبول من التناسب (الملائمة) بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة حيث يؤدي ذلك إلى تهديد جدي للأهداف الرئيسة للمركز القرار المعني .[٩]

وهنا لابد من التميز بين مضامين وإجراءات القرار في أوقات الأزمة مع مثيله في الاوقات الطبيعية ؛ آخذين بنظر الاعتبار البيئة التي تحيط بكلا القرارين .

القرار في ظروف اللازمة يتسم بالسمات والمضامين والإجراءات الاتية :

- يتعامل قرار اللازمة مع مشاكل تقليدية معتادة .
- القرار الأزموي عادة يميل الى سلسلة من الإجراءات ويستغرق مدة طويلة ، لأن السلطات ذات العلاقة تتمكن من التوقع والتخطيط بدقة عالية للتطورات الناجمة عن الضغوط العالية والتي يتم اتخاذ القرار من أجل تخفيض حدتها .
- وبسبب ميل القرار الازموي الى ان يكون معقدا فإن المسؤولية لإتخاذ القرار تكون عادة متعددة المستويات ومنتشرة .

عباس رشدي العماري ، مصدر سبق ذكره ، ص ص

عاصم محمد حسين الأعرجي ، سرية وعلنية المعلومات في ظروف الأزمات ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة . الرياض ،

- توفر المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرار الأزموي واتسامها بالدقة والشمول والتوقيت الملائم والتنظيم وعدم التحيز ، وجدير ذكره ان المعلومات يمكن ان تفهم على انها (البيانات التي يتم اعدادها لتصبح في شكل اكثر فائدة للفرد ، والتي لها قيمة حيث انها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار)[١٠].
- تتضمن عملية اتخاذ القرار في حالة الوضع الطبيعي(اللازموي) مجموعة إجراءات[١١] :

١. تحديد الهدف الذي يسعى المركز القراري إلى تحقيقه وتقدير مدى أهميته ودرجة الحاجة إليه والظروف والعوامل المساعدة والمعيقة معا .
٢. تحديد البدائل المتاحة وتقييمها والمفاضلة بينها .
٣. اختيار البديل المناسب .
٤. تنفيذ القرار .
٥. تقييم نتائج تنفيذ القرار وإجراء التعديلات اللازمة لرفع مستوى كفاءته الانجازية .

اما الخصائص وإجراءات القرار في فترة الأزمة فيمكن إدراجها وكمايأتي[١٢]:

- يتعامل القرار في فترة الازمة مع مشاكل غير روتينية تواجه الكيان المستهدف بالأزمات ، بسبب كونها مشاكل غير متوقعة لذلك فهي عادة ما ترافقها مظاهر التهديد والضغط والمفاجأة .
- في حالة الأزمات عادة ما يتم تجاوز الأمور الروتينية من قبل الكيان السياسي متى يتم حل او تجاوز الأزمة التي يمر بها .
- ان هيكل صنع واتخاذ القرار في حالة الأزمة يميل الى ان يكون اكثر بساطة من المعتاد ، واقل ميلا لطلب النصح او اتباعه مقارنة مع اتخاذ القرار في مدة اللا أزمة .
- ان مسؤولية صنع واتخاذ القرار في حالة الازمات والطوارئ محدد بصورة غير عادية ، في حين انه في حالة اللاأزمة فإن عملية صنع واتخاذ القرار تكون مسؤوليتها منتشرة على عدة مستويات ، اي تميل الى ان تشارك فيها مستويات مختلفة وربما متداخلة .

تتضمن عملية اتخاذ القرار في ظروف الأزمة مجموعة اجراءات : [١٣]

١. تحديد جوهر الأزمة وتشخيص أطرافها واسبابها وأهدافها وعوامل طورها وحجم وطبيعة المخاطر التي تتضمنها .
٢. تحديد الأهداف التي يسعى متخذ القرار الى تحقيقها في تعامله مع الأزمة .
٣. تحديد البدائل المطروحة .

محمد فتحي عبدالهادي وعبد المجيد صالح بوعزة ، المعلومات ودورها في اتخاذ القرار وإدارة الأزمات ، كلية الآداب ، عمان ، التاريخ بلا ، ص

المصدر نفسه ، ص

عاصم محمد حسين الاعرجي ، مصدر سبق ذكره ، ص

عاصم محمد حسين الأعرجي ، مصدر سبق ذكره ، ص

٤. اختيار البديل الأفضل من بينها .
٥. تنفيذ القرار .
٦. التقييم وإجراء التعديلات والإضافات .

وهنا يظهر تحدي كبير امام متخذ القرار يتمثل بنقص المعلومات الضرورية للتعامل مع الأزمة ، وذلك بسبب السرعة التي تتميز بها الأحداث وتداعيات الأزمة ؛ حيث لا تمنح الوقت الكافي لفريق صنع واتخاذ القرار لإنتظار المعلومات وتحليلها وتقييمها ولا يستغرق مدة طويلة في تحديد البدائل واختيار الافضل منها وتطبيقه كما هو الحال في حالة اللاأزمة .

التدفق ألمعلوماتي وقرار الأزمة

ان قرار الازمة بعده قرارا يتم صنعه واتخاذه في ظروف استثنائية وغير طبيعية فإنه عادة ما يعترضه معوقات ناجمة عن طبيعة الظروف المحيطة بالأزمة ولذلك سوف ندرج هنا بعض المعوقات التي تعترض صنع واتخاذ القرار في مواقف الأزمة ، وكما يأتي :

- قلة أو إنعدام السوابق .
- حالات عدم التاكد عالية .
- قلة أو انعدام المعلومات .
- الغموض وعدم الوضوح في الرؤية الحالية والمستقبلية .
- محدودية الوقت المتاح لصناع ومتخذ القرار .
- وجود عدد من البدائل والاحتمالات ، مع صعوبة تقييمها ووضعها وترتيبها حسب سلم الأولويات .
- تغير الأوضاع والظروف الخارجية المؤثرة في صنع واتخاذ قرار الأزمة .

اما متطلبات قرار الأزمة ، فإن هناك عددا من المتطلبات الواجب توافرها وذلك لتجاوز العقبات التي تضعها المعوقات التي تواجه قرار الأزمة في صنعه واتخاذه ، ولذا فمن المفيد طرح المتطلبات الواجب توافرها لقرار الزمة وذلك من أجل الخروج بقرارات عقلانية ورشيدة لمعالجة موقف الأزمة وتداعياته وللخروج من موقف الأزمة ، ولذا يمكن تحديد متطلبات قرار الأزمة بما يأتي :

١. وجود نظام معلومات فعال لدى الدولة في متناول كافة أطراف الأزمة وخاصة لدى متخذ القرار في الكيان المتأزم ، وتنقسم المعلومات التي يحتاج اليها صانع القرار الى ثلاث فئات رئيسة هي :

- معلومات عن إمكانية حدوث الاحتمالات المختلفة في البيئة المحيطة بصنع واتخاذ القرار .
- معلومات عن النتائج المتوقعة عند حدوث أي من الاحتمالات الواردة .
- معلومات عن الفائدة التي يتوقعها صاحب القرار للاحتمالات المختلفة ، حيث ان اهم المؤثرات في تقدير القيمة المتوقعة هي المعلومات عن المستقبل ، وتؤثر الثقة في مصادر هذه المعلومات في الثقة في صحة التوقعات التي تنسبها الى البدائل المختلفة .
- الاتصالات المباشرة بين أطراف النزاع لضمان خلق ادراك صحيح لدى كل الأطراف وتوضيح الحقائق والمعلومات يمكن إدارة الأزمة من الكشف من وراء خلق الأزمة .

٢. البحث عن الأسباب الحقيقية للأزمة من خلال التفسير الصحيح للحقائق والمعلومات الذي يمكن إدارة الأزمة من خلال الكشف عن الأهداف من وراء خلق الأزمة .

٣. تقييم البيئة الداخلية والخارجية للكيان المتأزم ، فالقرارات اللازمة لحل الأزمة تتأثر كثيرا بدوافع واتجاهات وقناعات الإدارة العليا والقيادات الإدارية في الكيان السياسي المأزوم ، كما تتأثر بالإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لهذا الكيان ؛ وأيضا تتأثر طبيعة القرارات بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية المحيطة بالكيان المأزوم ، فهذه المتغيرات تؤدي دورا كبيرا في طبيعة ومجرى الأزمة وقراراتها . (١٠)

٤. تفحص القرارات والإجراءات وكذلك اختبار العوامل التي تعيق عملية صنع واتخاذ القرار .

وان أفضل طريقة للاختبار والتفحص المستمر الدائم هو معرفة ما اذا كانت الطرق التي تصنع بها القرارات مرتبطة مع نوعية الإجراءات اللاحقة وما اذا كانت جميعها مرتبطة بالأزمة ،والأكثر من ذلك الارتباط بما هو أكثر خطورة على تصعيد الأزمة وتعقيدها ومدى توافر العناصر الآتية:(١٥)

٥. مستوى دقة المعلومات المتاحة وكفايتها لأغراض ذلك القرار والموظفة في اتخاذه .

٦. مستوى القدرة الإدراكية والتحليلية لمتخذي القرار المقصود الموظفة في اتخاذ القرار . (١٠)

٧. تشكيل فريق صنع واتخاذ القرارات في حالة الأزمة ، إذ ان هناك ميل الى ان تكون المساهمة في صنع واتخاذ القرار على مستوى محدود من الأجهزة ، وعدد قليل من الأفراد ، وبصورة خاصة الأفراد في وحدة القرار عادة ما يكونون من المستويات الإدارية العليا ومن يمتلكون الثقة العالية بالنفس في القيادة .

وكنتيجة لما سبق ، فإن وحدة صنع القرار المركزي لابد ان تتألف من مجموعة منسجمة ومتماسكة بأحكام فتقاد بواسطة قائد مقتدر ، وتميز هذه المجموعة عن بقية اجزاء الكيان المتأزم الاخرى بالشعور المشترك بالمسؤولية ، وبالثقة والدعم المتبادل فيما بين أعضائها . كما ان مجموعة قرار الأزمة التي تعمل بمعية الرئيس الأعلى يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار قراراتها حتمية الخطورة التي تحدثها الازمة ؛ أي ان العلاج يبدأ بما هو اخطر فما دون . . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، نجد ان القرار الحاسم يجب ان يأخذ بعض الوقت نسبيا مهما كان الوقت حرجا : اي ان لا يكون متعجلا جدا ، لأن السرعة والعجالة كثيرا ما تقود الى التهور الذهني الأمر الذي ينعكس على نوع القرار، ذلك لأن القرار الناجم عن العجالة والتهور يكون مدعاة الغفلة وعدم الإحاطة بالجوانب كافة والاحتمالات الحاضرة منها والمستقبلية التي تعززها الأزمة . أضف الى ذلك ان القرار الصائب يجب ان يسبقه التأمل والتروي اللذان هما عاملان مهمان في اخراجه ، وبعكسه فإن القرارات المتسرعة قد تؤدي الى الكثير من الأضرار .

كما انه من الشروط الواجب توافرها في جماعة القرار هي ان تكون لديها القدرة على الاحتفاظ بالسيطرة على الاحداث وعدم خروجها من السيطرة ؛ فالسيطرة على الأحداث بدورها تساعد على السيطرة على الأزمة وهي النتيجة المنطقية للدراسة العلمية الدقيقة للأحداث وتتبع سيرها وتقلباتها ، اما إذا كانت مجموعة القرار غير مراعية كليا لأبعاد الأحداث فإنها ستفقد السيطرة عليه وستواجه مشكلة صعبة تكون عواقبها وخيمة . (١٧)

مسعود يحيى الباروني ، مدخل إدارة الأزمات ، مجلة الدراسات العليا ، طرابلس : جامعة الفاتح ، السنة (()، العدد(()، ربيع

فاضل زكي محمد ، الأزمة الدولية دراسة في التفاعلات الإستراتيجية التكتيكية التطبيقية ، بحث غير منشور ، ص

عاصم محمد حسين الأعرجي ، مصدر سبق ذكره ، ص

فاضل زكي محمد ، مصدر سبق ذكره ، ص ص

الخاتمة

تعرفنا خلال هذا البحث على الطبيعة المتميزة لعملية اتخاذ القرار و حضورها الدائم في حياة الفرد و الدولة في فترة الأزمات. لقد أكد البحث على الفرق الهام بين اتخاذ القرار السياسي كموضوع للتحليل وفق نموذج منهجي يتم في الظروف الطبيعية وبين اتخاذ القرار في فترة الازمات

لقد تبين من خلال البحث الدور الكبير الذي يلعبه التدفق المعلوماتي في اتخاذ قرار الازمة في عالم تعاظم فيه دور المعلومات. بهذا يصل البحث الى نتائجها النهائية بالإشارة إلى أن المعلومات كانت و لما تزل المتغير الأساس في عملية اتخاذ قرار الأزمة وهو الأمر الذي لا يمكن لصناع القرار تجاهل دوره و هم يستعدون لاتخاذ قراراتهم إزاء البيئة التي أفرزت الازمة . بل إن البعض من صناع القرار في الأنظمة المؤسساتية الديمقراطية لا يتردد في المجازفة بعدة أمور و تجشم عناء التلاعب بالمعلومات و توظيفها خدمة لأهداف معينة لذا فمن متطلبات قرار الازمة الناجح هو دقة ومصداقية نظام التغذية المعلوماتي. لقد دعى ذلك مصادر جمع المعلومات المختلفة الرسمية و غير الرسمية للتنافس من أجل الحصول على المعلومات التي تدعم عمل صناع القرار مستعينين بما أفرزته ثورة المعلومات و الاتصال من إمكانية فائقة في مجال الحصول على المعلومة و طرق تحليلها و تقييمها و بلورة استنتاجاتها. و من أجل أن تؤدي المعلومات دورها في عملية اختيار البديل الصائب او الفاعل بالحد المرضي فإن ذلك يستدعي تميزها بجملة من الشروط الموضوعية منها الدقة و التوقيت المناسب و الواقعية و الوضوح الخصائص المعلوماتية التي اشار اليها البحث الأمر الذي يدفع صناع القرار الى

الالتزام بنتائج المعلومات الواردة في أغلب قرارتهم من أجل ضمان نجاحها و فاعليتها و عدم الاعتماد على ما يمليه عليهم نظامهم.