

"معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية"
(بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الكوارث)

إعداد الطالب:

جميل سلمان السهلي

المملكة العربية السعودية / وزارة التعليم / جامعة الملك عبد العزيز

برنامج ماجستير إدارة الأزمات والكوارث

المسار الأمني

الرقم الجامعي

1901963

إشراف

اللواء / سالم بن مرزوق المطرفي

الفصل الدراسي الثاني

لعام 1441 هـ - 2019 م

ملخص الدراسة:

أهمية الدراسة:

الدراسة المستفيضة لمفهوم معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية وما يتصل بها من مفاهيم وعوامل تحد من التعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة والمجالات التي قد تتأثر بها ، ودراسة الحالة من وجهة نظر المختصين بإدارة الأزمات الأمنية لتحديد ماهية و العوامل الأكثر تأثيراً في إدارة الأزمات

اهداف الدراسة :

الخروج بتوصيات وخطط حديثة لإدارة الأزمات تسهم في منظومة الأداء العملي التخطيطي والميداني من خلال مرئيات بعض المختصين بالأزمات الأمنية.

مشكلة الدراسة :

ان إدارة الأزمات الأمنية من المهام المتشابكة والمعقدة بسبب تسلسل الأحداث واتساعها على نطاق واسع بسرعة مذهلة على كافة المستويات والأصعدة بما يحتم على متخذي القرار التفكير في عدة محاور واتجاهات وخاصة تلك الأزمات التي تمس أمن البلاد أو مقدراتها فلا بد من اتخاذ القرارات الحاسمة في لحظات مما يستدعي جاهزية عالية وقدرة على التعامل مع الضغوط النفسية إبان تلك اللحظات ومن هنا يأتي دور رجال الأمن وخاصة المختصين بإدارة الأزمات والكوارث .

تساؤلات الدراسة:

1. ما هو المفهوم العام لإدارة الأزمات في الحوادث الأمنية ؟
2. ما معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية ؟
3. ما العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار في الحوادث الأمنية ؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابة افراد عينة البحث تجاه معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الامنية طبقاً لمتغيرات الدراسة ؟

منهج البحث :

استلزمت طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي قام الباحث باختيار عينة قصدية من المسؤولين والقياديين بإدارة الأزمات والأمن العام وأمن المنشآت والدفاع المدني والشؤون الصحية والهلال الأحمر مدنيين وعسكريين، مكونة من (149) من مجتمع الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة.

النتائج:

- إن درجة المعوقات المتصلة بالجانب الإداري حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية.
- إن أبرز المعوقات المتصلة بالجانب الإداري تمثلت في: عدم تنظيم جهود الجهات المستجيبة لأزمات الحوادث الأمنية يقلل التحكم فيها، وفقدان التوجيه في أزمات الحوادث الأمنية يزيد احتمالات الفشل، وعدم التخطيط المسبق لأزمات الحوادث الأمنية يؤثر سلباً على فرص السيطرة، وعدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية.
- أظهرت النتائج أن درجة المعوقات المتصلة بالجانب البشري حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية.

التوصيات :

- إن إدارة الأزمات الأمنية بحاجة للمزيد من الحلول والاستراتيجيات الإدارية لتحسين أدائها.
- تنظيم جهود الجهات المعنية المستجيبة بإدارة الأزمات والحوادث الأمنية مما يزيد من القدرة على التحكم فيها والسيطرة عليها واحتوائها وتقليل نسبة الخسائر البشرية والمادية للحدث أو الأزمة الأمنية.
- الاهتمام بالكادر البشري من ناحية التدريب والتأهيل البدني والنفسي والتقني من خلال إعداد الدورات المتقدمة والمتخصصة بتنفيذ الاستراتيجيات والخطط الأمنية .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

تمثل الظواهر الأمنية أهم الإشكاليات التي تواجه عالمنا المعاصر، وقد زاد من تأثيرها السرعة والزخم الذي تتناول به وسائل الإعلام، وعلى سبيل المثال : الإرهاب هذه النوعية من الجرائم التي باتت تهدد الإنسانية جمعاء، وعلى الرغم من المآسي التي عانتها البشرية جراء ويلات الحروب التقليدية، والأزمات والحوادث الأمنية باتت الجرائم الإرهابية لها وقع مختلف على النفس البشرية.. إن التطرف الديني والتطرف الفكري يمثلان أحد أكثر القضايا التي تفرق المجتمعات الدولية، وتشكل تهديداً خطيراً لنمائها واستقرارها وتطورها؛ فقد ظل المصدر الأساسي لتفكك المجتمعات وتمزيق النسيج الاجتماعي، والمنبع الرئيس للعنف والإرهاب وتكريس آليات التخلف عبر التاريخ، ونتيجة لهذا الغلو الديني والتطرف الفكري، ظهر ما يسمى بظاهرة الإرهاب الفكري الذي تمارسه الحركات الإرهابية التي تستتر برداء ديني متشدد، وتقرّف أبشع الجرائم بأسمه. (عزاز، 2019م، ص18) كما أن الحوادث والكوارث الأمنية سواء الطبيعية أو الصناعية أو الجنائية هي الأخرى أضحت محتملة الحدوث في خضم متغيرات المناخ والإهمال الذي يشكل قصور العامل البشري في تلافي مسببات الحوادث والكوارث المؤسفة بكل آثارها وأبعادها بما في ذلك الأدوات اللازمة للتعامل معها وفق المنهج العلمي لإدارة حالات الطوارئ : قبل وأثناء وبعد الحالات والأزمات الأمنية .

إن الأزمات تعد نقطة تحول في حياة أي منظمة وبصفة خاصة المنظمات الأمنية حيث ينجم عن الأزمات نتائج سلبية تعوق العمل المعتاد لها وبالتالي تؤثر على عملياتها وخططها واستراتيجياتها المعدة كما يؤثر سلباً على سمعتها لدى المواطنين بل قد تؤدي أذا تطورت للأسوأ ومن الممكن أن ينجم عن الأزمة الأمنية بعض النتائج الإيجابية إذا تميزت عملية إدارتها بالرشد والفاعلية بما يساعد الجهات المعنية للتحول إلى الأفضل 0 وتطوير المهارات. (عجوه وفريد، 2008م، ص175)

أن اللحظات الخاطفة التي تحدث فيها الحادثة الأمنية أو الأزمة الأمنية وتنجم عنها العديد من الخسائر يمكن أن تدار بحكمة وخبرة كان من الممكن أن تدار بصورة أكثر احترافية فقد تناولت الأدبيات والدراسات الأزمات الأمنية وأكدت على احتياجها لعدد من العوامل

تتفاعل وتحدث في نفس الوقت واللحظة للخروج بقرار سريع وفعال وهي:

1. الخبرة والعمل الميداني لسنوات.
2. الجاهزية العالية والحس الأمني المكتسب من خلال التدريب المستمر .
3. اختيار الأفراد من ذوى المهارات والقدرات وتنمية هذه القدرات والمهارات وتطويرها.

ومن خلال عمل الباحث في المجال الأمني يحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية واستنباط المعوقات والعوامل التي تحد من اتخاذ القرارات المناسبة.

مشكلة الدراسة :

ان إدارة الأزمات الأمنية من المهام المتشابكة والمعقدة بسبب تسلسل الأحداث واتساعها على نطاق واسع بسرعة مذهلة على كافة المستويات والأصعدة بما يحتم على متخذي القرار التفكير في عدة محاور واتجاهات وخاصة تلك الأزمات التي تمس أمن البلاد أو مقدساتها فلا بد من اتخاذ القرارات الحاسمة في لحظات مما يستدعي جاهزية عالية وقدرة على التعامل مع الضغوط النفسية أبان تلك اللحظات من هنا يأتي دور رجال الأمن وخاصة المختصين بإدارة الأزمات والكوارث ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي وهو :

ما هي معوقات إدارة الازمات في الحوادث الأمنية ؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما معوقات إدارة الازمات في الحوادث الامنية المتصلة بالجانب الإداري ؟
2. ما معوقات إدارة الازمات في الحوادث الامنية المتصلة بالجانب البشري ؟
3. ما معوقات إدارة الازمات في الحوادث الامنية المتصلة بالجانب التقني ؟
4. ما معوقات إدارة الازمات في الحوادث الامنية المتصلة بالجانب التدريبي؟
5. ما معوقات إدارة الازمات في الحوادث الامنية المتصلة بالجانب النفسي؟
6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابة افراد عينة البحث تجاه معوقات إدارة الازمات في الحوادث الامنية طبقاً لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية بين المدني والعسكري؟

أهمية البحث :

تسعى الدراسة الحالية لدراسة معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية واستنباط المعوقات والعوامل التي تحد من اتخاذ القرارات المناسبة وذلك من خلال :

الجانب النظري :

- الدراسة المستفيضة لمفهوم معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية وما يتصل بها من مفاهيم ومجالات قد تتأثر بها.
- استخلاص المعوقات التي تقف عائقاً لإدارة الأزمة في الحوادث الأمنية وربطها بالأدبيات والنظريات

الجانب العملي :

- دراسة الحالة من وجهة نظر المختصين بإدارة الأزمات الأمنية لتحديد ماهية و العوامل الأكثر تأثيراً في إدارة الأزمات .
- الخروج بتوصيات وخطط حديثة لإدارة الأزمات تسهم في منظومة الأداء العملي التخطيطي والميداني من خلال مرئيات بعض المختصين بالأزمات الأمنية.

أهداف البحث :

تهدف الدراسة الحالية لدراسة معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية واستنباط المعوقات والعوامل التي تحد من اتخاذ القرارات المناسبة والعمل على الاسهام في تلافي أي معوقات بما يمكن الجهات المستجيبة من التعامل الفعال مع أزمات الحوادث الأمنية

حدود البحث:

الحدود المكانية : منطقة المدينة المنورة .

الحدود البشرية : من المسؤولين والقياديين بإدارة الأزمات والأمن العام وأمن المنشآت والدفاع المدني والشؤون الصحية والهلال الأحمر مدنيين وعسكريين

الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الأول 1441 - 2019.

مصطلحات البحث :

إدارة الأزمة :

لغة : يعبر قاموس المصباح المنير عن الأزمة بمعنى الشدة والقحط ويقال أزم علينا الدهر ، أي اشتد وقل خيره أو أزمّت عليهم السنة أي اشتد قحطها.

- وأشارت القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد إلى الأزمة بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال ويمكن القول أنها وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطورية يحدث فيها انفصام التوازن.(الفيومي،1991م،ص183)

اصطلاحاً : الأزمة حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً تنتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (هلال ، 2004م، ص25)

الإدارة بالأزمات عرفها (اليحيا، 1996م، ص45) هي "فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره"

وإدارة الأزمة هي عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات - في ظروف يسودها التوتر وعدم التيقن - في وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتزيل المخاطر في اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية. (عجوة وفريد، 2008م، ص175)

عرف غريب عبد الحميد (1997) إدارة الأزمات بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وإثائها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي :

- 1- منع وقوع الأزمة كلما أمكن .
- 2- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية .
- 3- تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن .
- 4- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة .
- 5- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور .
- 6- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها فور مواجهة تلك الأزمات.

ويعرف الباحث إدارة الأزمة بأنها: عملية استراتيجية قائمة على الاستعداد والتنبؤ بمجريات الأزمات وقيادتها بالتعامل معها بإجراءات فورية مناسبة وكافية للحد من الخسائر في الممتلكات والأرواح وإدارة الخطاب الإعلامي بشأنها وذلك من خلال الخبرات العملية والتدريبية والمهارات لكافة الجهات المستجيبة .

الحوادث الأمنية : حدث يمس الأمن ويقع بشكل مفاجئ أثناء العمل وبسببه ، وقد يؤدي إلى أضرار وتلفيات بالمنشأة أو وسائل الإنتاج، أو قد يؤدي إلى إصابات عامة ووفيات وقد تترتب عليه أثار إعلامية وخسائر متعددة أو أكثر بالإضافة إلى تلفيات المنشأة ووسائل الإنتاج.

وعرفها (الجوان، 2016م، ص87) بأنها : "حدث مفاجئ يقع أثناء العمل وبسببه ، وقد يؤدي الحادث إلى أضرار وتلفيات بالمنشأة أو وسائل الإنتاج دون إصابة أحد من العاملين. أو قد يؤدي إلى إصابة عامل أو أكثر بالإضافة إلى تلفيات المنشأة ووسائل الإنتاج".

وعرفه (الشعلان، 2002م، ص32) بأنه "حدث مفاجئ يتسبب في اضطراب أمني أو تغيير في الخطط الأمنية بصورة مباشرة أو غير مباشرة وينتج عنه خسائر مادية أو بشرية" .

وتعني الأزمة كما يراها بيبر (Bieber) بأنها "نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها .

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه : كل حادثة من شأنها المساس بالأمن والسلامة وتتطلب تنفيذ سريع لمجموعة من الاستراتيجيات الأمنية المعدة مسبقاً وتحتاج لحلول وقدرات من قبل الجهات الأمنية المختصة بالتنسيق مع كافة القطاعات الخاصة لإحتواء الحدث.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : إدارة الأزمات

تجمع الكثير من المصادر إلى أن مفهوم إدارة الأزمات يعود في ستينيات القرن الماضي، عندما اشتعلت أزمة حادة بين الاتحاد السوفيتي سابقاً والولايات المتحدة الأمريكية حول وجود صواريخ نووية في كوبا كادت أن تشعل فتيلاً للحرب العالمية الثالثة، وقد انتهت تلك الأزمة بالحوار والتهديد والترغيب والوعيد وتم عقد صفقات في الخفاء وحال انتهاء تلك الأزمة الخطيرة، أعلن وزير الدفاع الأمريكي في حينه (روبرت مكنمارا) بأن قد انتهى عصر (الاستراتيجية)، وبدأ عصر جديد يمكن أن نطلق عليه "عصر إدارة الأزمات". كما تعرف إدارة الأزمات على أنها سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب حرب، والعمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية، وهي محاولة وقف حدوث تحول جذري إلى الأسوأ في المسار بمصلحة أو قيمة جوهرية، وهي محاولة وقف حدوث تحول جذري إلى الأسوأ في المسار الطبيعي للعلاقات التي تتعرض لها وتحول التوتر الحادث إلى الحرب (جاد الله، 2008، ص14).

وبرزت "إدارة الأزمات" كحقل أكاديمي من خلال عدة جذور اقتصادية واجتماعية وسياسية، نتيجة لذلك فإن تعريف هذا المصطلح يختلف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي يتم التعريف من خلاله. (Denis 1990.p65)

ويمكن القول : إن إدارة الأزمات تعني في الأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فهي علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة في كافة المجالات.

عناصر إدارة الأزمة بما يلي:

1. عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية. (عبدالرحمن، 1414هـ، ص5-6)
2. استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.
3. تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدربة تدريباً جيداً في مجال مواجهة الأزمات .

4. تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى حيث أن القدرة على السيطرة التي تتحقق من خلال إدارة الأزمة تزيد إلى حد كبير على تكاليف مواجهة الأزمة.
5. إنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار وبما أن إدارة الأزمات هي (فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها). لذا وضع الفكر الإداري الحديث عدداً من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة وهي كما يلي :
- تكوين فريق عمل لوقف الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر البشرية والتجهيزات والأدوات.
- تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.
- الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعروهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشغال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبقة.
- حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة .
- العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها. (شيرمهور، 2011، ص11)

الإدارة بالأزمات :

تنوعت الأدبيات التي تناولت الإدارة بالأزمات فيذكر جيمس ريتشاردسون في معرض تعريفه لها، إن الدراسات الخاصة بإدارة الأزمات يجب ألا نفترض أن تجنب الأزمة، أو الحد من تصاعدها هو الهدف الذي يسعى إليه كل أطرافها، حيث تلجأ بعض الدول في سعيها لتحقيق مصالحها القومية إلى افتعال الأزمة، والتخطيط لها. (سون، 2001، ص3)

ولكن في المجمل فإن إدارة الأزمات تخضع لوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وتقييم وكلما كانت هذه الوظائف تؤدي أغراضها خاصة في مجال الحوادث الأمنية التي تتميز عن غيرها بأنها تمس الأمن والسلامة للأرواح والممتلكات وسير العمل وسلامة المواصلات والاتصالات وحماية مصادر الثروة الوطنية كما حدد ذلك نظام الدفاع المدني الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/10 وتاريخ 1406/5/10 هـ في معرض تعريفه للدفاع المدني كنظام وليس كقطاع أمني ، علاوة على ما تقدم فإن الحوادث الأمنية تنسم بحدتها وسرعة قابليتها للتطور لتصبح كارثة أو أزمة أمنية نتيجة لسرعة تتابع سيرها وانتشار تأثيرها ومساسها بالأمن المجتمعي كالعوامل الإرهابية والتخريبية بما تحمله من مآسي وتدمير عدواني وقد تشمل شرائح متنوعة فضلاً عن احتمالية وقوعها بدون مقدمات ولا سابق إنذار كبعض الكوارث الطبيعية التي قد تأتي بصورة مفاجئة كالزلازل وإنهيارات السدود ومداومة السيول أو الحوادث الصناعية كالتسربات الكيميائية والحرائق الصناعية أو التسربات للمواد المشعة الخطرة وجميع هذه الحالات يصاحبها زخم إعلامي متعدد خاصة في العصر الحديث مع تقدم التقنية واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على نطاق واسع مما قد يظهر أخباراً

غير صحيحة وشائعات تزيد من حدة التوتر وارتفاع وتيرة الحدث ليشكل أزمة بكل أركانها ومن هذا المنطلق وفي مثل هذه البيئة للحوادث تظهر أهمية عنصر الإدارة للأزمة والعمل على إدارتها بشكل كفاء ووفق منهج علمي يمكن متخذ القرار من اتخاذ القرارات الرشيدة بما يتماشى وحسن الإدارة للوصول بالحدث إلى بر الأمان أو التخفيف من آثاره ونتائجه ، ومن أجل المخرجات المأمولة كان من المستحسن دراسة وتمحيص أهم المعوقات التي قد تعترض سير العملية الإدارية للأزمة وسبل تلافيها ابتداءً من المرحلة الأولى لما قبل الأزمة ومروراً بمرحلة أثناء الأزمة وانتهاء بالمرحلة الأخيرة لما بعد الأزمة ويقدم الباحث عدداً من المعوقات التي يرى الباحث أن لها أثراً في مجال إدارة أزمات الحوادث الأمنية على النحو التالي :

1. المعوقات الإدارية :

عدم وضوح اختصاصات ومهام ووقت تدخل كل جهة من الجهات المشاركة في مواجهة الأزمات الأمنية وانعدام التنسيق بين الجهات المشاركة في مواجهة الأزمة الأمنية، وظهور التنافس ، وسعي كل جهة إلى التدخل بسرعة ومواجهة الأزمة بمفردها؛ لكي تدعي النجاح في عمليات المواجهة لجهودها الفردية وعدم مراعاة التخطيط الإستراتيجي لتداعيات الأزمة الأمنية وتغيرات البيئة الخارجية والداخلية كما أن عدم تحديد مسؤول إعلامي لتزويد أفراد المجتمع بالحقائق وتطورات الأزمة الأمنية يؤدي الى صعوبة تحديد نتائج مواجهة آثار الأزمات وقياستها وضعف الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي، الذي يُعنى بفحص عناصر البيئة المختلفة وتحليلها، ودقة إجراءات التنبؤات المستقبلية، وصياغة الإستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق.

2. المعوقات البشرية :

ذكر (فهد الشعلان، 1995م، 165-169) أن من أهم المعوقات البشرية التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في التقليل من أضرار الأزمات مايلي :

- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص أو الهيئات أو حجم الحادثة أو الأزمة .
- ضعف قوة الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- اتباع عادات التفكير النمطي المقيد بالعادة، التي لا تخرج عن المألوف.
- الخوف من الفشل ، الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر.
- التخاذل ونقص الثقة بالنفس.
- الجمود وعدم القدرة على التجديد .
- القيود الإدارية أو المالية .
- الرغبة القوية والحماس المفرط في النجاح، واستعجال النتائج من دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك.
- الثقة الزائدة التي تؤدي إلى نقص الوعي بحيثيات الوضع وتداعياته .

- الشعور بالعجز أو الإحباط أمام حجم الحادثة أو الأزمة .

3. المعوقات الفنية :

فصل ((محمد، 2013م، ص31-35)) أهم المعوقات الفنية التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تخفيف أضرار الأزمات فيما يلي :

- نقص الموارد والإمكانات الفنية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي في مواجهة الحوادث الأمنية والأزمات الأمنية .
- قلة الكوادر الفنية المؤهلة لوضع خطة متكاملة، وعدم وجود أجهزة إنذار مبكر لتحديد الأزمات المحتملة.
- عدم مرونة السيناريوهات الموضوعية في تقبل التغيرات المحتملة في أثناء تطورات الأزمة.
- عدم التطوير المستمر في الأجهزة والمعدات يؤدي إلى تقادمها، وربما لا تكون جاهزة للتشغيل عند الحاجة إليها .
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة في مواجهة الحوادث الأمنية ، لعدم توافرها أو لعدم قدرة العاملين على التعامل معها.
- تخوف العاملين من سلبية التقنيات الحديثة على مصالحهم.
- عدم مقدرة العاملين على مواكبة التطور التقني الحديث.
- محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين على مهام الحماية المدنية وأعمالها.
- ارتفاع تكاليف خدمة تشغيل الأجهزة المستخدمة في أعمال مواجهة الحوادث والأزمات الأمنية وصيانتها.

أهداف إدارة الأزمات ودورها :

أولاً: أهداف إدارة الأزمة:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي :

- 1- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها .
- 2- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة .
- 3- وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة .
- 4- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المناسب للمواجهة .
- 5- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات .
- 6- الاستغلال الجيد للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة .
- 7- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع .
- 8- حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين .
- 9- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً .
- 10- اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة. (هلال، 2004م، ص51)

ثانياً : دورة حياة الأزمة :

تمر الأزمة بخمس مراحل تمثل دورة حياتها ، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي :

- 1- ميلاد الأزمة .
- 2- نمو الأزمة .
- 3- نضج الأزمة.
- 4- انحسار الأزمة .
- 5- اختفاء الأزمة .

مراحل الأزمة :

يذكر Albrecht,steve,crisis 1996، ص225(أن دورة حياة الأزمة) تمر بالمراحل التالية:

مرحلة ما قبل الأزمة: حيث يكون هناك إشارات لاحتمال وقوع الأزمة

مرحلة تفاقم الأزمة: حيث تنمو الأزمة وتتفاقم نتيجة لخلل في البيئة التي حدثت فيها الأزمة، مثل ضعف شبكات الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل .

مرحلة إدارة الأزمة: ويطلق عليها أيضا مرحلة احتواء الأزمة، ويتم فيها الاعتراف بالأزمة وتخصيص موارد معينة وفريق من أجل التعامل مع الأزمة.

مرحلة ما بعد الأزمة: حيث يتم تقييم آثار الأزمة وأخذ الدروس والعبر .

يذكر (الصيرفي،2008،ص4) أن الأزمة تمر في أربع مراحل، هي:

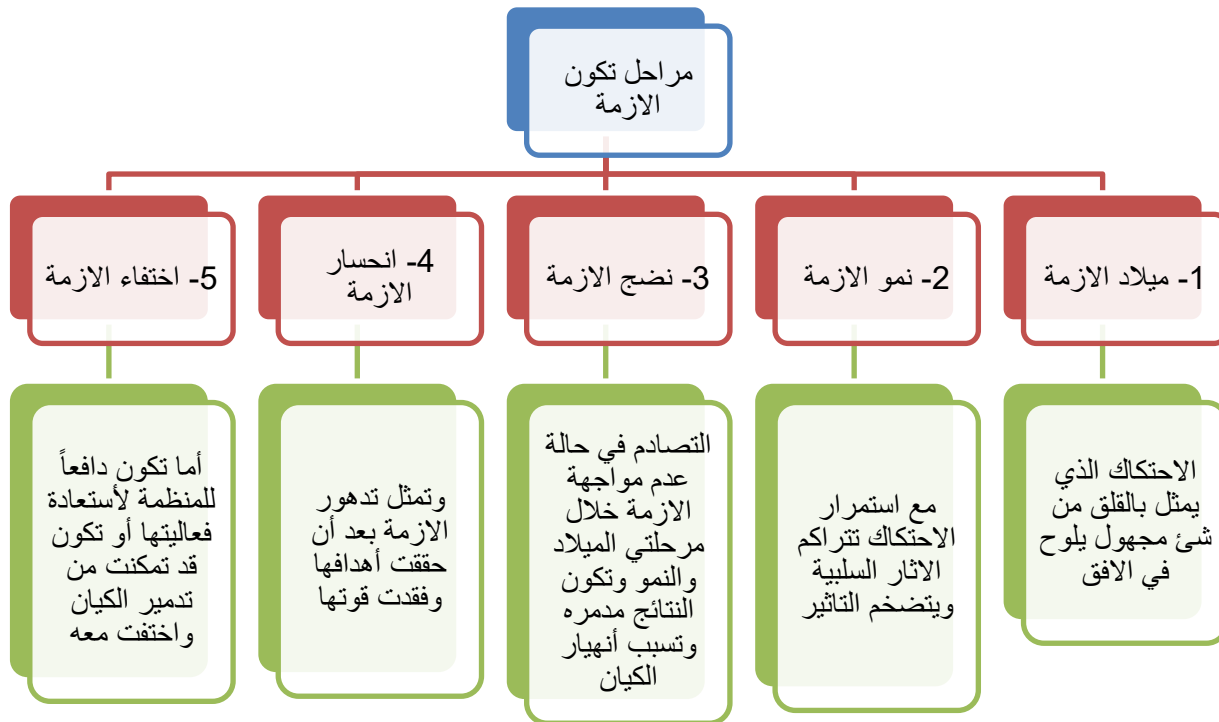
1- المرحلة التحذيرية: حيث يكون هناك شيء يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم .

2- مرحلة نشوء الأزمة: عندما لا تنتبه المنظمة إلى خطورة الأزمة، وهي من مرحلتها التحذيرية، فإن الأزمة سوف تنمو وتشتد وتتعاظم بشكل متسارع .

3- مرحلة الانفجار : إذا لم تتمكن المنظمة من التحرّك في المرحلة السابقة أو أخفقت في اتخاذ القرار المناسب فان المنظمة سوف تتعرّض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والشدة

4- مرحلة الانحسار: هنا تبدأ الأزمة بالانحسار وتتلاشى، لأنها تفقد القوى الدافعة أو المولدة لها أو العوامل التي أدت إلى حدوثها، وتعود المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعي قبل وقوع الأزمة، أو على نحو أفضل منه .

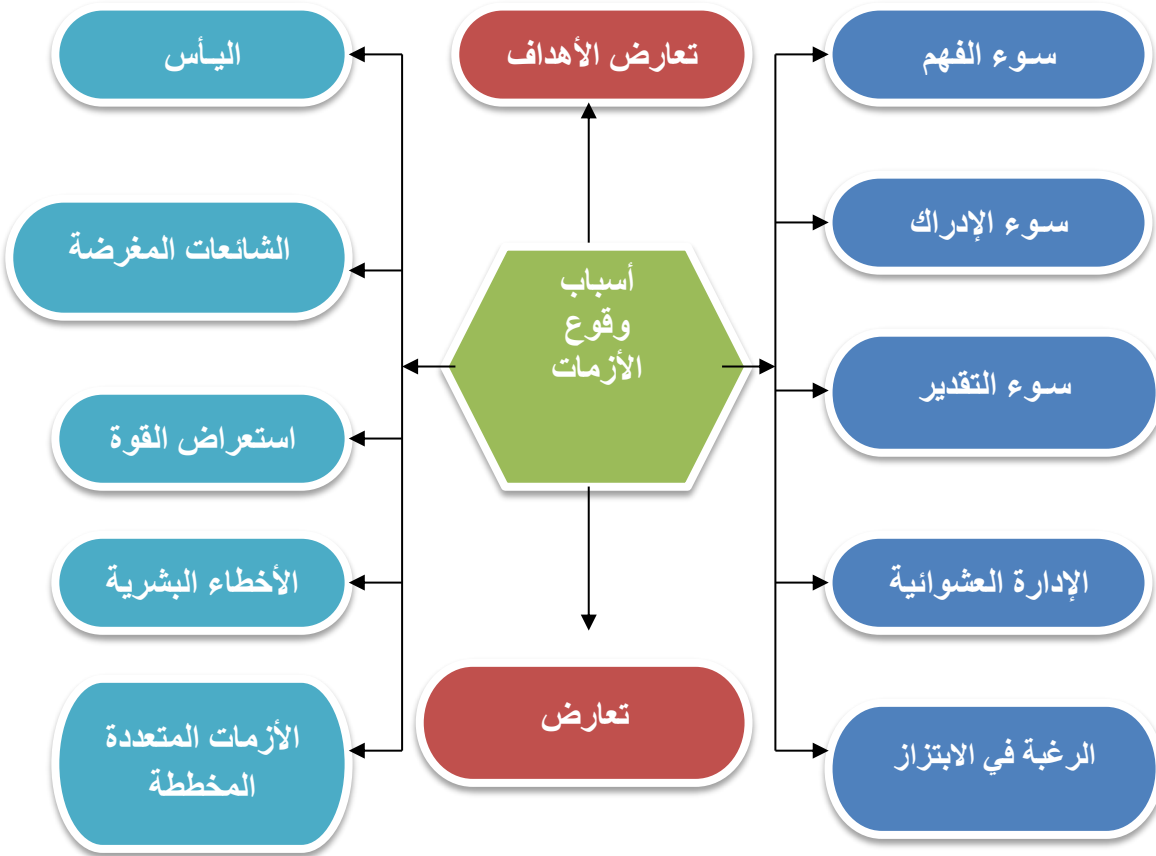
ويوضح الشكل التالي تلك المراحل :



شكل (1-2) يوضح دورة حياة الازمة أعداد الباحث بالاستعانة (درويش، 1993م، ص1)

ثالثاً : أسباب وقوع الأزمات

هناك أسباب مختلفة لوقوع الأزمات يمكن عرضها في الشكل (2-2) التالي:



شكل (2-2) يوضح الأسباب المختلفة للأزمات إعداد الباحث /نقلا عن (الخضيرى 2002م، ص66)

ومن أسباب وقوع الأزمات :

1- سوء الفهم :

يظهر سوء الفهم نتيجة نقص أو تعارض المعلومات أو سوء عملية الاتصال أو إصدار قرارات سريعة وغير دقيقة.

2- سوء الإدراك :

ينشأ سوء الإدراك نتيجة خطأ أو تضارب المعلومات وعدم استيعابها بطريقة سليمة وبالتالي الفشل في اتخاذ القرار الحكيم .

3- سوء التقدير والتقييم للموقف :

ينشأ سوء التقدير والتقييم للموقف نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس والإقلال من قدرات الآخرين وبالتالي الاستهانة بهم في الوقت الذي تزداد فيه قوتهم وخطرهم.

4- الإدارة العشوائية :

لا تستند هذه الإدارة على أسلوب علمي في إدارة أمورها فهي تعالج ظواهر المشكلات ولا تهتم بجذور المشكلة ولا تستند على معايير أداء واقعية للحكم على الأمور وهذا مظهر من مظاهر قصور وضعف الإدارة الذي يترتب عليه وقوع أزمات عديدة .

5- اليأس والإحباط :

قد يكون اليأس والإحباط مسبب رئيسي للعديد من الأزمات مثل الاعتصامات والإضرابات العمالية نتيجة غلاء المعيشة وانخفاض الأجور وديكتاتورية وسوء البيئة المادية للعمل وعدم العدالة في توزيع الحوافز.. وما إلى ذلك.

6- الإشاعات المغرضة :

الإشاعة عبارة عن خبر ينشر بين الأفراد قد يكون مبالغاً فيه أو بعيداً عن الصحة بغرض التأثير في سلوك مجموعة معينة أو تغيير أفكارهم أو قيادتهم بطريقة خاطئة . مما يؤدي إلى انفجار الأزمة وعدم السيطرة عليها .

7- الأخطاء البشرية :

تتسبب الأخطاء البشرية في كثير من المنظمات في وقوع الأزمات مثل الحرائق المتعددة والانفجارات والحوادث الجسيمة .

8- تعارض الأهداف :

ففي غياب القيادة الديمقراطية وعدم مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح قد تتعارض أهداف صناع القرار مع متخذي القرار وأصحاب المصلحة ويحدث تعارض وصراعات بينهم فتكون المنظمة موطناً للكثير من الأزمات . (الاعرجي، 2000م، ص77)

رابعاً : العوامل المؤدية لظهور الأزمات :

انطلاقاً من ذلك وبالرجوع إلى نتائج الدراسات والبحوث وفي ضوء آراء الخبراء وأيضاً من واقع التجربة العلمية والعملية يمكن تحديد أبرز العوامل التي تؤدي مهمة بالغة في ظهور الأزمات وفق ما هو مبين في الشكل (2-2) وهي:

- 1- سوء الفهم : الأزمات الناجمة عن سوء الفهم تكون دائماً عنيفة ؛ إلا أن مواجهتها تكون سهلة في حالة استجابت لها الإدارة الأمنية بصورة سريعة.
- 2- عدم استيعاب المعلومة بدقة : فعدم استيعاب المعلومة قد يسبب اتخاذ القرارات الخاطئة .
- 3- سوء التقدير والتقييم: وخاصة في الصدمات العسكرية المسلحة الناشئة عن الإفراط في الثقة مما يدفع الطرف الآخر لبعض الأساليب الارتجالية والتي قد تنتج أزمة مدمرة تصحبها غالباً ضغوط عنيفة تطيح بالكيان الآخر .
- 4- الإدارة العشوائية : هذا الأسلوب قد يسهم في دمار الكيان نفسه فالإدارة العشوائية تنبعث من الجهل وغياب النظرة العلمية الاستراتيجية وتشجع الانحراف والتسيب والتكالب على المكاسب المرحلية قصيرة الأجل وتنتشر هذه الإدارة في بعض دول العالم النامي التي تعتقد الرؤية المستقبلية العلمية .

- 5- السيطرة على متخذي القرار: يحمل على هذه الرغبة الابتزازية وإيقاع متخذي القرار تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي قد اقترفها وبقيت سراً لإجباره على ارتكاب تصرفات أكثر ضرراً تصبح هي نفسها مصدرًا للتهديد والابتزاز .
- 6- اليأس: اليأس أزمة نفسية وسلوكية تشكل خطراً داهماً على متخذي القرار أن تحبطهم وتقدهم الرغبة في العمل والتقدم والتطور.
- 7- الشائعات : تعد الشائعات من أهم العوامل الباعثة على الالتزامات الأمنية بل قد تكون مصدرها الأساسي ، أن وظفت مقترنة بحقائق عدة ملموسة وبأساليب متعددة .
- 8- استعراض القوة : تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة التي تسعى لتحجيم الكيانات الصغيرة ، وتلجأ آلية الكيانات الصغيرة لقياس ردة فعل الكيانات الكبيرة.
- 9- الأخطاء البشرية : وهي من أسباب نشوء الالتزامات سواء كانت من الماضي أم الحاضر أم المستقبل ، بل تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عدة تكشف عن خلل في الكيان الإداري.
- 10- الالتزامات المخططة: وهي الالتزامات المختلفة وقد تسمى في بعض الأحيان أشباه الالتزامات وهي بخلاف الإدارة بالازمة التي تنظم من أجل حل أزمة كبرى وإنما يتم اختلاقتها بعد توافر فرصة مواتية تسمح بتحقيق أهداف مبيته.
- 11- تناقض السبل : تنشأ الالتزامات في هذه الحالة عن اختلاف طموحات منفذي القرار وأهدافهم وتعدد توجهاتهم فمنهم من يعمل على تنفيذ القرار بسرعة وبعضهم يتباطؤون ، مما يسبب التخبط في الكيان وتشتت وحدته الفكرية والعملية مما ينتج أزمات غامضة لا يمكن تحديد أسبابها فتضمل الثقة في متخذي القرار ، ومع استمرار محاولات التوفيق تتسع دائرة عدم المصادقية ويزيد الشك في القدرات وتتفاقم الأزمة.
12. تضارب المصالح : يعد تضارب المصالح وتباينها من العوامل الرئيسية لنشوء الالتزامات سواء على المستويين الدولي والمحلي مما يبرز الدافع لنشوء الازمة إذ يعمل كل طرف على خلق أزمة للطرف الآخر وسيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر وعلى الرغم من أنها تضر بالطرفين ، إلا أن كلا منهما يتوخى أن يكون إضرارها بالآخر أشد وافدح.(السراء ، 1434هـ ص 146-149).
- وتلعب القيادة الفاعلة دوراً جوهرياً في إدارة الأزمة بكل كفاءة واقتدار حيث يشير (الهواري ، 2009م ص 82) بأن قائد فريق الأزمة هو الذي يحتفظ برباطة جأشه لثقلته في نفسه وفي الآخرين من حوله ، ويجمع كل البيانات والحقائق التي لها علاقة أخذاً في الاعتبار الوقت المتاح والتكلفة المبررة ، ويهتم بتشخيص الأزمة أو الوقت وتحديد درجة حدتها واحتمالاتها والقدرة على السيطرة والزمناً ، ويشرك أصحاب الرأي في اتخاذ القرار ، وينظر إلى الالتزامات على أنها فرصة لتحسين الأحوال ، ولديه المتاح الأفضل من البدائل ويعتمد على التفكير الابتكاري (طريقة عصف الأفكار) (PRAINSTORMING) ويبدل جهوده للتعامل مع مصادر التوتر الطبيعي لأي أزمة .

وحدد (الهواري , مرجع سابق ص 100) مواصفات مركز إدارة الأزمة بأربع مراحل:

- 1- ما قبل الأزمة وتتضمن : جمع المعلومات الذكية - تقييم التهديدات - تنمية السيناريوهات واختبارها - البحث عن أزمات قابلة للانفجار - تدريب محاكاة مواجهة الأزمات .
- 2- أثناء الأزمة وتتضمن : تجميع الحقائق - تقييم/تقدير الموقف , تشريح الأزمة.
- 3- تقييم الخيارات وتتضمن : اختيار برامج العمل - لون الأزمة¹ (حمراء - بني - رمادي - خضراء) -درجة الأزمة : أولى , ثانية
- 4- مابعد الأزمة وتتضمن : إعادة بناء السيناريوهات -تصميم نظام الإنذار المبكر - وضع الاستراتيجية الجديدة .



مصادر التوتر للأزمة وألوان الأزمات (الهواري , 2009م ص 57 -100)

الحوادث الأمنية:

تعتبر الحوادث الأمنية من الحالات التي تمس الأمن وتتطلب تدخلاً أمنياً مدعماً بالفرق ذات الخدمة الطارئة والمساعدة لها في إدارة الأزمات الأمنية وعلى سبيل المثال -الحرائق التي تقع في المنشآت المهمة ذات الخطورة العالية او في أماكن التجمعات البشرية كالمدارس والمستشفيات والمساجد الكبيرة والحرائق الصناعية كحافلات الغاز والتي قد ينتج عنها آثار وخسائر بشرية مثل : الكوارث الطبيعية - تسرب المواد المشعة -الحوادث الأمنية كالاغتيالات المصحوبة بالأسلحة النارية خاصة في أماكن التجمعات البشرية - الحوادث الإرهابية . وهذه الحوادث الأمنية في ابتدائها قد تكون بداية لميلاد أزمة أمنية حيث تتفاقم وتتسع وتأخذ أبعاداً إعلامية وصدى مجتمعي ونشر معلومات تتطلب تحكم وضبط وتوجيه والعمل على بجهد متكامل بين الجهات للتعامل والمواجهة المناسبة مع مراحل الأزمة , وعلى سبيل المثال تتضمن (الخطة العامة للطوارئ لتنفيذ تدابير الدفاع المدني بموسمي شهر رمضان المبارك وذو الحجة) الافتراضات التالية :

- 1- وقوع حرائق كبيرة في أماكن التجمعات البشرية والمباني السكنية والصحية والتعليمية...الخ
- 2- تصدع أو انهيار بعض الجسور والأنفاق أو السدود أو العمارات السكنية بمنطقة المدينة المنورة.
- 3- حدوث خلل في سير الحياة الطبيعية (كانهقطاع التيار الكهربائي أو المواصلات أو الاتصالات).

¹ يشير (الهواري , مرجع سابق ص 57) إلى أن اللون الأحمر يعني أزمة شديدة واحتمالات تدهورها عالي , واللون البني أزمة شديدة واحتمال تدهور منخفض , واللون الرمادي أزمة خفيفة واحتمال تدهورها عالي , واللون الأخضر أزمة خفيفة واحتمال تدهورها منخفض.

- 4- انتشار بعض الأوبئة والأمراض الفتاكة .
- 5- حدوث هزات وإنهيارات أرضية .
- 6- ارتفاع درجات الحرارة ووقوع إصابات بضربات الشمس (أثناء فصل الصيف).
- 7- حدوث تسرب لمواد كيميائية خطره .
- 8- حوادث المواد المشعة المصاحبة لحوادث الحريق أو للكوارث القدرية.
- 9- حوادث قدرية كالسيول والعواصف والزلازل والبراكين وما شابه ذلك .
- 10- الحوادث التي تقع في المنشآت الحيوية الصناعية وحوادث الحرائق البترولية.
- 11- سقوط الطائرات.
- 12- الحوادث الكبيرة التي تقع بالمسجد النبوي الشريف .
- 13- الحوادث الناتجة عن الحالات الأمنية الغير عادية كالتفجير والتخريب
- 14- حالات الحروب واستقبال النازحين من العمليات الحربية .
- 15- أي حالات أخرى تتطلب تطبيق إجراءات وتدابير الدفاع المدني .

خامساً : نموذج استراتيجية إدارة الأزمات الأمنية :

ولإدارة الأزمات الأمنية حدد (الشهراني , 2005م) مجموعة من العمليات اللازمة كنموذج لاستراتيجية إدارة الأزمات الأمنية وتلك العمليات شكلت خمس عمليات أمنية رئيسية على النحو التالي :

أولاً : العمليات الوقائية :

تستهدف العمليات الوقائية الحيولة دون وقوع الأزمات الأمنية وفي حال وقوعها التحكم فيها ومحاولة التقليل من آثارها قدر الإمكان . وتستهدف

ايضاً تحسين الأداء الأموي بشكل عام وتتطلب هذه العمليات مجموعة من المدخلات البشرية والمادية كما تركز بشكل رئيسي على الإستخدام المرشد للمعلومات ومن ابرز متطلبات هذه العمليات:

نظام معلومات متكامل من الناحية البشرية والفنية -

- نظام فاعل للمراقبة والإتصال مع نظام إنذار مبكر وفاعل يعمل على اكتشاف الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة

- إعداد سيناريوهات علمية للأزمة الأمنية على ان تخضع هذه السيناريوهات لتدريب ذا مستوى عال من قبل فريق إدارة الأزمات

- وجود نظام تقويم للأداء الأزمو للوقوف على جوانب القصور والضعف بهدف تصحيحها وجوانب القوة بهدف تدعيمها

- تنمية الإستعداد والجاهزية القصوى نحو تحويل العمليات الوقائية الى عمليات مواجهة واشتباك

ثانياً : عمليات المواجهة والاشتباك الميداني :

إذا ما أعلنت الأزمة الأمنية عن نفسها إما بالانفجار المفاجئ أو بالتصاعد التدريجي المؤدي الى تأزم الموقف الأمني فذلك يُمثل

إعلاناً صريحاً عن فشل الجهود الوقائية الاستراتيجية في وأد الأزمة وهنا تتحول الاستراتيجية نحو تنفيذ الشق الثاني

من خلال عمليات المواجهة المباشرة المتمثلة في كافة الجهود التي توجه للسيطرة على الأوضاع وإنهاء الأزمة بأقل التكاليف ويتم

توزيع المهام على فريق عمليات مواجهة الأزمة الأمنية ثم مباشرة القائد الأمني العمليات لمهامه وذلك على النحو الآتي:

تكليف المسؤولين عن الاستخبارات والعمليات والإدارة والتمويل الذين عليهم مباشرة المهام تشكيل قوة الواجب وقوة التدخل وتحديد مهامها وقيادتها تشكيل مجموعات التفاوض والتنسيق والاتصالات والأمن والتقييم والمتابعة والإعلام والعلاقات العامة تشكيل مجموعات الإنقاذ والإخلاء والإيواء والتوجيه بجمع المعلومات على الطبيعة ومن مصادرها عن الأماكن (المخططات والهواتف والغاز والكهرباء والطرق والمنشآت الحيوية والعقبات والأبواب والأسطح ونقاط المراقبة والإستطلاع وغيرها). التوجيه بنشر قوة الواجب قريباً من بؤرة الأحداث مع إحلال قوة الواجب محل أي قوات أمنية أو غيرها سبق لها مباشرة الحادث . إبلاغ واستدعاء مُنقذين من الأجهزة المُساندة وفي مقدمتها الشرطة والمرور والدفاع المدني والهلال الأحمر والمرافق العامة مثل البلديات والمياه والكهرباء والاتصالات وأي جهة أخرى.

ثالثاً : عمليات ازالة الآثار وإعادة الأوضاع :

من أهم العوامل التي تدفع نحو تشكيل الأزمات إهمال العبر المستفادة من الأزمات السابقة وعدم التفاعل مع آثارها أو عدم الاهتمام بمرحلة ما بعد انتهائها بقدر يوازي المراحل السابقة .

رابعاً : عمليات التوجيه (القرارات الأزموية) :

ثمة ثلاثة أنواع من القرارات الأزموية تتطلبها إستراتيجية إدارة الأزمات الأمنية الفاعلة وهي القرارات الإستراتيجية والقرارات العملية والقرارات التكتيكية .

خامساً : عمليات التسجيل والتوثيق :

تعد مرحلة التعلم المبنية على المعلومات المرتدة الى وحدات التنظيم الإداري والأمني من أهم مراحل إدارة الأزمة ومن الضروري دراسة تلك المعلومات لاستخلاص الدروس منها بغرض تحسين وتطوير الأداء الأزموي في المستقبل وذلك يتطلب أن تولي إستراتيجية إدارة الأزمات الأمنية أهمية لوجود سجل دقيق وكامل بتطورات الأزمة.

سادساً : هل الأزمة نغمة ونعمه في نفس الوقت :

في ضوء ما تقدم فإن السؤال الذي يطرح نفسه هل الأزمة نعمة أم نغمة أو بمعنى آخر هل لها إيجابيات أم سلبيات فقط وللإجابة على هذا السؤال يذكر (W.Evan,2011,p391-401) ما يلي:

1- الأزمة نغمة لأنها :

- تعرض العاملين والإدارة العليا للتوتر العصبي الشديد والعجز عن اتخاذ القرارات المناسبة
- تشويه سمعة ومكانة الكيان الإداري المسؤول.
- تعوق المنظمة والعاملين عن تحقيق أهدافهم.
- تعرض المنظمة لخسائر مادية أو بشرية أو معنوية فادحة بما ينعكس سلباً على كفاءة وفعالية الكيان الإداري.
- قد يتولد عن الأزمة الأساسية أزمات فرعية.
- تعرض المنظمة لخطر الانهيار.
- تسبب حالة من الكراهية وتبادل الاتهامات بين العاملين .

2- الأزمة نعمه لأنها:

- تكشف عن جوانب القصور والضعف في الكيان الإداري للتركيز عليها وعلاجها
- تؤدي إلى تطوير وتحسين نظم الإنذار المبكر .
- ترفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة التغلب على التحديات التي فرضتها الأزمة
- تكشف عن نماذج قيادية مشرفة ظهرت أثناء الأزمة .
- تؤدي إلى الإسراع بعمليات التغيير والتطوير بالمنظمة .
- تعطى الفرصة للابتكار والأبداع وتحديث الاستراتيجيات والأهداف.
- تؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال في التعامل مع الأزمات المستقبلية .
- وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن المعوقات في الأزمات الأمنية تحدث نتيجة إحدى أمرين إما اجتهد مفرط وغير مبني على ما كتب في الخطط والتنظيمات المعدة على ذلك أو الدخول في منظومة المفاجأة الغير متوقعة وفي كلا الأمرين قد تضع الأزمة الأمنية الموقف في حرج الأخطاء وقد ينتج عنها تفاقم تلك الأزمة وخاصة الحوادث الأمنية فالحوادث الأمنية لها طابع الدقة في اتخاذ القرار وقد يكون هناك حادث محدود الأضرار المادية أو البشرية ولكن لوجود أحد المتغيرات في الحالة فإن الوضع يأخذ منحى آخر وتتطور الحالة بسرعة قياسية - خاصة مع سرعة تناقل المعلومات ونشرها مع وسائط التواصل الاجتماعي - وتحدث أزمة أمنية ؛ وكعادتها
- الأزمات تحتاج الي قيادات خبيرة ودراية في الإدارة والتفكير في أضيق الظروف وأشدّها حساسية باعتبار أن هناك قرارات مطلوب اتخاذها في لحظات ومتى ماكانت تلك القرارات رشيدة كان الموقف يسير مساراً حسناً ، وبالإضافة إلى ماسبق فإن الباحث استشف بأن للأزمات فوائد جمة لاحصر لها تستنتج من الدروس والعبر في تلك الأزمات حيث تنتج مخرجات تمثل تغذية راجعة مستقبلاً ويبنى عليها قرارات سليمة نتيجة الاستقراء من هذه الأزمة بخلاف أن الأزمات يترتب عليها تحديد الإمكانيات والموارد المطلوبة ونوع التدريب اللازم ، وعما إذا كان هناك هياكل تنظيمية تحتاج إلى تعديل أو إضافة استجلاها موقف الأزمة من خلال معاشيتها . اما فيما يخص الأزمات الأمنية .

• الدراسات السابقة:

1. دراسة العنزي(2018م) العوامل المحددة للمستجيب الأول في الحادث الأمني في إدارة شرطة النجدة الفزة بدولة قطر هدفت إلى العوامل المحددة للمستجيب الأول في الحادث الأمني في إدارة شرطة النجدة (الفزة) وتناولت أثر العوامل الديمغرافية والتنظيمية في الاستجابة للحادث الأمني كما تقيم المشاركين ورضاهم عن الاستجابة للحادث الأمني استخدمت هذه الدراسة منهجاً نوعياً (الجماعة البورية) ومنهجاً كمياً (المسح الاجتماعي) ، وأظهرت النتائج أن اهم العوامل المحددة للمستجيب الأول في الحادث الأمني إدارة شرطة النجدة(الفزة) هي :الإجراءات المتبعة في الاستجابة للحادث الأمني، وسرعة الوصول للحادث الأمني ،والتوزيع المكاني للدوريات ،وسرعة الوصول لمسرح الجريمة ،والتعاون مع الجهات ذات العلاقة، مثل المرور والتحقيق الجنائي وأوضحت نتائج التحليل العملي وجود أربع عوامل رئيسية محددة للمستجيب الأول في الحادث الأمني في إدارة شرطة النجدة (الفزة) وفُسر (47%) من التباين على الاستجابة للحادث الأمني وهي : العامل الأول وسمي الكادر البشري المؤهل ، العامل الثاني وسمي الحوافز والرضى عن العمل والعامل الثالث سمي البنية التحتية وأخيرا العامل الرابع وسمي التعامل مع بيئة الحدث الأمني وظروفه وأوصت الدراسة : بتعزيز العوامل المحددة للمستجيب الأول في سرعة الاستجابة للحادث الأمني في إدارة

شرطة النجدة (الفرقة) مثل الاستمرار في التميز والتمكين المهني للكادر البشري وتعزيز عوامل الرضى عن العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين الأجهزة الأمنية ذات الصلة .

2. **دراسة الأسمرى (2016م) بعنوان : إدارة التفاوض المعاصر في مجال الأزمات الأمنية : دراسة تطبيقية على التفاوض في احتجاز الرهائن واختطاف الطائرات** هدفت إلى الوقوف على الأهمية التي يوليها الضباط الذين يقومون بالتفاوض مع الإرهابيين الخاطفين للطائرات أو المحتجزين للرهائن، وذلك من خلال الإعداد والتهيؤ لعملية التفاوض لإطلاق سراح هؤلاء الرهائن، من خلال استراتيجية محددة سلفاً، وهل للخلفية الديموغرافية لهؤلاء الضباط أثر في تحقيق ذلك، وعلى ذلك قام الباحث باستقصاء بعض القيادات الأمنية من الضباط العاملين بوزارة الداخلية وتوصلت إلى أن 9 أنشطة من أنشطة الاستعداد والتهيؤ للتفاوض من 16 نشاطاً حصلت على تقييم عالي مدلولاً على أن هؤلاء الضباط المفاوضين مدركون لأهمية الإعداد والتهيؤ للتفاوض مع المختطفين، وأن اختيار المفاوضين للقيام بهذه العملية الصعبة مهم، كما اتضح بأن الأبعاد المتعلقة بأنشطة الاستعداد للتفاوض انحصرت في أربعة عوامل هي تحديد الوضع التفاوضي وتحديد الجوانب الإجرائية وتحديد حدود التفاوض وتحديد الفريق التفاوضي. أما فيما يخص الاعتبارات التي تراعى من قبل المفاوض عند الأعداد للتفاوض هي إطلاق سراح الرهائن فقد أعطوا 8 أنشطة من 15 نشاطاً أهمية وإجمالاً كان التقييم متوسطاً ويدل على أن هؤلاء الضباط المفاوضون لا يرون أهمية لبعض الاعتبارات التقنية عند التفاوض.

2. **دراسة الظفيري (2016م) بعنوان : دور التقنية الحديثة في سرعة الاستجابة لإدارة الأزمات:** هدفت إلى ما دور التقنيات الحديثة في سرعة الاستجابة في إدارة الأزمات ؟ مجتمع الدراسة: يتشكل مجتمع الدراسة من ضباط الحرس الوطني الكويتي العاملين بإدارة الأزمات وحالات الطوارئ، والبالغ عددهم (50) فرداً والذين هم على رأس العمل ونظراً لقلّة عددهم فتم حصر شامل على جميع أفراد المجتمع، استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي الشامل وتوصلت إلى النتائج: - أن توافر أنواع التقنيات الحديثة اللازمة لسرعة وفاعلية إدارة الأزمات في الحرس الوطني الكويتي كانت بدرجة متوسطة، وأن أفراد عينة الدراسة يرون توافر المعوقات التقنية التي تحد من سرعة الاستجابة أثناء إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بأجهزة إدارة الأزمات بالحرس الوطني الكويتي بدرجة متوسطة، وأن أفراد عينة الدراسة يرون توافر سبل تفعيل استخدام الوسائل التقنية في إدارة الأزمات لضمان سرعة الاستجابة في إدارة الأزمة في أجهزة إدارة الأزمات بالحرس الوطني الكويتي، وأوصت الدراسة بضرورة توفر أجهزة مراقبة ذات تقنيات حديثة عالية ، والعمل على وجود تخطيط استراتيجي يعمل على توطين التقنية بوحدة إدارة الأزمات.

3. **العريني (2015م) بعنوان : دور التدريب في سرعة الاستجابة في إدارة الأزمة من وجهة نظر العاملين:** هدفت إلى ما دور التدريب في سرعة الاستجابة في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بقيادة الشرطة العسكرية البحرية بالرياض ؟ مجتمع الدراسة: تحدد مجتمع الدراسة من جميع ضباط وأفراد الشرطة العسكرية العاملين في قيادة الشرطة العسكرية البحرية بالرياض والبالغ عددهم (180) فرداً والذين هم على رأس العمل أثناء إعداد الدراسة وشملت الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة. منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي الشامل، وكان من أهم نتائجها : - موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على أنواع التدريب المتبع لرفع مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات والمتمثلة في (التدريب على تقنية المعلومات واستخداماتها الإدارية، والتدريب لرفع مستوى الحس الأمني، والتدريب على إدارة الوقت) - وأن المعوقات الإدارية تحد من سرعة الاستجابة والمتمثلة في (قلة التدريب على تحسين الاتصال، وضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي، وقلة الأعداد المؤهلة). -

وأن المعوقات الفنية تحد من سرعة الاستجابة في إدارة الأزمات والمتمثلة في (غياب التدريب الجيد على استخدام التقنية الحديثة، وعدم الاستفادة من المواقف الطارئة السابقة، وقلة صيانة التقنيات المستخدمة). - وأن أفضل أساليب التدريب الإداري التي يمكن إتباعه لتسريع وقت الاستجابة في إدارة الأزمات في قيادة الشرطة العسكرية البحرية والمتمثلة في (التخطيط الجيد لتحديد احتياجات التدريب، وإمداد مراكز تدريب الشرطة العسكرية بالوسائل التقنية الحديثة ودعم وتعزيز آليات التواصل بين القادة والمرؤوسين) وأوصت الدراسة : ضرورة توفير الكوادر البشرية اللازمة والوسائل التقنية التي تساعد على نجاح دور المركز في التدريب على سرعة الاستجابة.

4. دراسة السماحي (2012م) إدارة التفاوض في مواجهة الأزمات الأمنية

التغيرات الأمنية المتنوعة والتطورات السريعة المتلاحقة وما تشكله من دور في التحديات الأمنية ساعدت في ظهور أنماط جديدة من الجرائم وأساليب ارتكابها الأمر الذي أضاف العديد من المسؤوليات على الأجهزة الأمنية مما يتطلب حتمية تطوير الأداء الأمني لتكون أجهزة الشرطة قادرة على التعامل مع تلك المتغيرات ولما كانت الأزمات تشاء عادة وتتطور على نحو دوري فهي لا تأتي فرادى ولا تعتمد على ترتيب دوري معين وبالتالي فإن مواجهة الأزمات وطرق التعامل معها وإدارتها أصبح يعتمد على استخدام استراتيجيات دقيقة وواضحة لكيفية مواجهتها حال وقوعها والتفاوض هو أحد الأساليب التي يمكن استخدامها لمواجهة الأزمات الأمنية مما يتطلب بجانب المهارات والقدرات والمرونة الكافية للتكيف السريع والموائمة التي تفرضها عملية التفاوض من مشكلات أو عقبات تحول دون إتمام مهامها ويتطلب التفاوض إلمام بقواعد إدارة الأزمات الأمنية سواء في مرحلة ما قبل الأزمة وهي مرحلة الإنذار بحدوث أزمة مروراً بمرحلة الأزمة الحادة التي يحدث من خلالها وقوع الأضرار بالفعل وأخيراً مرحلة انتهاء الأزمة ،وهي المرحلة التي تهدف الإدارة من خلالها إلى إمسك بزمام الأمور لذلك تعتمد الفاعلية لذلك تعتمد الفاعلية لإدارة الأزمة على مهارة مدير الأزمة في التفاوض الأمني ، ويتضمن الموقف التفاوضي عدداً من العناصر يجب أن يفهمها ويعيها المشاركون فيها وقد تعرض البحث التعرف على النقاط التالية :

أطراف التفاوض ، عناصر التفاوض الأمني ، الموقف التفاوضي ، محور التفاوض ، الهدف من التفاوض ، مع التأكيد على كيفية تنمية المهارات التفاوضية في الأزمات الأمنية والمحددات الأساسية لإنجاح عملية التفاوض وعرض أمثلة لازمة أمنية لعب فيها التفاوض دوراً كبيراً في نجاح أجهزة الأمن في التوصل إلى إنهاء تلك الأزمات شملت : التفاوض في حالات احتجاز الرهائن التفاوض في حالات اختطاف الطائرات ،وقد انتهت الدراسة إلى ألقاء الضوء على المحددات الأساسية في إنجاز عملية التفاوض الأمني تشمل (الإعداد الجيد للعملية التفاوضية ،وتحديد صفات معينة يجب توافرها في المفاوض وإعداد أجندة التفاوض وتحديد لغة التفاوض وتحديد مكان التفاوض وبيان الترتيبات اللازمة للاتصال بالطرف الآخر ووضع تصور لكيفية سير المفاوضات واستخدام استراتيجيات وتكتيكات ملائمة في التفاوض الأمني.

التعليق على الدراسات السابقة :

من ناحية الأهداف

تتفق دراسة الباحث مع دراسة العنزي التي أثر العوامل الديمغرافية والتنظيمية في الاستجابة للحادث الأمني في أن التعاون مع الجهات بما في ذلك التدريبات المشتركة والكادر البشري المؤهل والمدرّب وجاهزية الجانب التقني من أهم عوامل الاستجابة للأزمات الأمنية ، وأن التعامل مع بيئة الحدث وظروفه تتطلب مهارات وبنية تحتية وهذا ما أشير إليه في دراسة الباحث فيم يتعلق بالمعوقات المتصلة بالجانبين البشري والتقني وتختلف هذه الدراسة باعتبار أنها تناولت العوامل المحددة للمستجيب الأول للأزمات الأمنية بينما دراسة الباحث تناولت الأزمة من حيث معوقاتها ككل بما يشمل مراحل الأزمة ككل أما دراسة الأسمرى فتتفق معها دراسة الباحث من ناحية أهمية الاعداد والتهيؤ للأزمة الأمنية وكذلك من جهة الأبعاد المتعلقة بأنشطة الاستعداد والتي انحصرت في عوامل منها تحديد فريق التفاوض وهذا ما تناوله الباحث في المعوقات المتصلة بالجانب البشري كاهتمام بالتدريب ومن ناحية أهمية تشكيل فريق عمل لمواجهة الأزمات وتختلف دراسة الباحث عن هذه الدراسة كونها اقتصرت على أزمة أمنية واحدة فقط التفاوض في احتجاز الرهائن واختطاف الطائرات بينما دراسة الباحث شملت معوقات مختلف الأزمات الأمنية المتوقعة والمحملة الوقوع .

وأما دراسة الظفيري (2016م) التعرف على دور التقنيات الحديثة في سرعة الاستجابة في إدارة الأزمات فتتفق معها دراسة الباحث كون العوامل المؤثرة في سرعة الاستجابة في إدارة الأزمات وأنه من الضروري توفير أجهزة ذات تقنيات حديثة وكذلك أهمية العمل على وجود التخطيط وتختلف دراسة الباحث عن هذه الدراسة كونها ركزت على الجانب التقني فقط في إدارة الأزمة بينما دراسة الباحث تناولت عدة محاور بما فيها المحور التقني .

وحول دراسة العريني (2015م) التعرف على دور التدريب في سرعة الاستجابة في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بقيادة الشرطة العسكرية البحرية بالرياض فإنها تتفق مع دراسة الباحث في التأكيد على جانب التدريب لرفع الجاهزية لمواجهة الأزمات وهذا ما أشار إليه الباحث في محور الجانب البشري كما أن الدراستين تتفقان حول المعوقات الإدارية ومنها ما يتعلق بالجانب التخطيطي وبشأن المعوقات التقنية التي تحد من سرعة الاستجابة في الأزمات الأمنية . أما دراسة السماحي (2012م) إدارة التفاوض في مواجهة الأزمات الأمنية فتتفق مع دراسة الباحث حول مبدأ أن التفاوض في مواجهة الأزمات الأمنية يتطلب الإلمام بقواعد إدارة الأزمات الأمنية خاصة مرحلة ما قبل الأزمة وهي مرحلة الإنذار وكذلك التأكيد على تنمية مهارة مدير الأزمة وهي بذلك تتفق مع محورين من دراسة الباحث فيم يتصل بالجانب التقني حيث أن وجود أنظمة الإنذار المبكر ومراكز عمليات الطوارئ تمثل أهمية قصوى في منظومة إدارة الأزمات الأمنية بالإضافة إلى أن المحور المتعلق بالجانب البشري أكد على التأهيل والتدريب أما أوجه الاختلاف بين الدراستين فإن هذه الدراسة ركزت على موضوع إدارة التفاوض بينما دراسة الباحث شملت المعوقات الإدارية بما تضمنه من محاور متعددة .

وفي المجلد فإن دراسة الباحث تناولت عدة محاور تمثل العديد من المعوقات التي تناولتها الدراسات العلمية والأدبيات المتخصصة في مجال الأزمات والأزمات الأمنية وقد يعزى إليها العوامل التي تحد من تكامل جهود وأعمال إدارة الأزمة بشكل علمي وعملي ليطم العمل على تلقيها والوصول إلى نتائج تساعد في توجيه إدارة الأزمة الأمنية بعيداً عن مخاطر واحتمالات الأخطاء الجوهرية المؤثرة في كافة مراحل إدارة الأزمة الأمنية قبل وأثناء وبعد الأزمات .

من ناحية المنهج

دراسة العنزى (2018م) المنهج المسحي والمنهج الوصفي و دراسة الأسمرى (2016م) دراسة الظفيري (2016م) استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي الشامل وأضافه العريني (2015م) منهج الدراسة وأدواتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي الشامل، أما دراسة السماحي (2012م) المنهج الاستنباطي، أما دراستنا الحالية فقد اتفقت مع دراسة العنزى (2018م) ودراسة الظفيري (2016م) ودراسة العريني في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

من ناحية العينة

دراسة العنزى (2018م) العينة العشوائية الطبقية ودراسة الأسمرى (2016م) عينة حصصيه بلغت 170 مفردة، أما دراسة الظفيري (2016م) ضباط الحرس الوطني الكويتي العاملين بإدارة الأزمات وحالات الطوارئ، والبالغ عددهم (50) فرداً وأضافه العريني (2015م) تحدد مجتمع الدراسة من جميع ضباط وأفراد الشرطة العسكرية العاملين في قيادة الشرطة العسكرية البحرية بالرياض والبالغ عددهم (180) فرداً والذين هم على رأس العمل أثناء إعداد الدراسة وشملت الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة أما دراستنا الحالية قام الباحث باختيار عينة قصدية من المسؤولين والقياديين بإدارة الأزمات والأمن العام وأمن المنشآت والدفاع المدني والشؤون الصحية والهلال الأحمر مدنيين وعسكريين، مكونة من (149) من مجتمع الدراسة وهو ايضا ما يميزها عن الدراسات الاخرى.

من ناحية الأدوات

دراسة العنزى (2018م) الاستبيان و دراسة الأسمرى (2016م) الاستبانة ، أما دراسة الظفيري (2016م) وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة والتي تم تصميمها والتأكد من صدقها الظاهري، وثباتها واتساقها الداخلي وأضافه العريني (2015م) وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة والتي تم تصميمها والتأكد من صدقها الظاهري، وثباتها واتساقها الداخلي، أما دراسة السماحي (2012م) استخدم تحليل الكمي للحوادث السابقة، بينما قام الباحث هنا بإعداد قائمة الاستبيان لهذه الدراسة وتحكيمها من عدة اساتذة جامعيين.

من ناحية النتائج

دراسة العنزى (2018م) أن أهم العوامل المحددة للمستجيب الأول في الحادث الأمني إدارة شرطة النجدة (الفرقة) هي: الإجراءات المتبعة في الاستجابة للحادث الأمني، وسرعة الوصول للحادث الأمني، والتوزيع المكاني للدوريات، وسرعة الوصول لمسرح الجريمة، والتعاون مع الجهات ذات العلاقة، مثل المرور والتحقيق الجنائي بينة نتائج التحليل العاملي وجود اربع عوامل رئيسية محددة للمستجيب الأول في الحادث الأمني في إدارة شرطة النجدة (الفرقة) وفشرت (47%) من التباين على الاستجابة للحدث الأمني وهي : العامل الأول وسمي الكاد البشري المؤهل وتكون من 11 بند وفسر (25%) والعامل الثاني وسمي الحوافز والرضي عن العمل وتكون بنودة 10 بنود وفسر (10%) من التباين والعامل الثالث وسمي البنية التحتية وتكون من 11 بند وفسر (6%) من التباين وأخيرا العامل الرابع وسمي التعامل مع بيئة الحدث الأمني وظروفه وتكون من 10 فقرات وفسر (5%) من التباين و دراسة الاسمرى (2016م) أن هؤلاء الضباط المفاوضين مدركون لأهمية الإعداد والتهيؤ للتفاوض مع المختطفين، ودلت اختبارات "ت" على أن العوامل الديموغرافية لها دور كبير في تفسير نظرة هؤلاء الضباط، بما يعني أن اختيار المفاوضين للقيام بهذه العملية الصعبة مهم، كما اتضح من التحليل العاملي أن الأبعاد المتعلقة بأنشطة الاستعداد للتفاوض انحصرت في أربعة عوامل هي تحديد الوضع التفاوضي وتحديد الجوانب الإجرائية وتحديد حدود التفاوض وتحديد الفريق التفاوضي. أما فيما يخص الاعتبارات التي تراعي من قبل المفاوض عند الأعداد للتفاوض هي اطلاق سراح الرهائن فقد أعطوا 8 أنشطة من 15 نشاطا أهمية وإجمالا كان التقييم متوسطا ويدل علي أن هؤلاء الضباط المفاوضون لا يرون أهمية لبعض الاعتبارات التقنية عند التفاوض، ودلت اختبارات "ت" علي أن العوامل الديموغرافية لها دور كبير في توضيح سبب ذلك، أما دراسة الظفيري (2016م) أن أفراد عينة الدراسة يرون توافر أنواع التقنيات

الحديث اللازمة لسرعة وفعالية إدارة الأزمات في الحرس الوطني الكويتي بدرجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (2.9793 من 5) - أن أفراد عينة الدراسة يرون توافر المعوقات التقنية التي تحد من سرعة الاستجابة أثناء إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بأجهزة إدارة الأزمات بالحرس الوطني الكويتي بدرجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (2.8745 من 5) - أن أفراد عينة الدراسة يرون توافر سبل تفعيل استخدام الوسائل التقنية في إدارة الأزمات لضمان سرعة الاستجابة في إدارة الأزمة في أجهزة إدارة الأزمات بالحرس الوطني الكويتي، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.3040 من 5) وإضافة العريني (2015م) جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على أنواع التدريب المتبع لرفع مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات والمتمثلة في (التدريب على تقنية المعلومات واستخداماتها الإدارية، والتدريب لرفع مستوى الحس الأمني، والتدريب على إدارة الوقت) - وجاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على المعوقات الإدارية والتي تحد من سرعة الاستجابة والمتمثلة في (قلة التدريب على تحسين الاتصال، وضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي، وقلة الأعداد المؤهلة). - جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على المعوقات الفنية التي تحد من سرعة الاستجابة في إدارة الأزمات والمتمثلة في (غياب التدريب الجيد على استخدام التقنية الحديثة، وعدم الاستفادة من المواقف الطارئة السابقة، وقلة صيانة التقنيات المستخدمة). - جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على أفضل أساليب التدريب الإداري التي يمكن إتباعه لتسريع وقت الاستجابة في إدارة الأزمات في قيادة الشرطة العسكرية البحرية والمتمثلة في (التخطيط الجيد لتحديد احتياجات التدريب، وإمداد مراكز تدريب الشرطة العسكرية بالوسائل التقنية الحديثة ودعم وتعزيز آليات التواصل بين القادة والمرووسين) أما دراسة السماحي (2012م) التفاوض في حالات احتجاز الرهائن التفاوض في حالات اختطاف الطائرات ، توصلت دراستها الحالية لعدة نتائج أهمها ، أن درجة المعوقات المتصلة بالجانب الإداري حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية، وذلك بمتوسط بلغ (2.87) وانحراف معياري (0.386)، أن أبرز المعوقات المتصلة بالجانب الإداري حسب وجهة نظر عينة الدراسة تمثلت في: عدم تنظيم جهود الجهات المستجيبة لأزمات الحوادث الأمنية يقلل التحكم فيها، وفقدان التوجيه في أزمات الحوادث الأمنية يزيد احتمالات الفشل، وعدم التخطيط المسبق لأزمات الحوادث الأمنية يؤثر سلباً على فرص السيطرة، وعدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية، أن درجة المعوقات المتصلة بالجانب البشري حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية، وذلك بمتوسط بلغ (2.78) وانحراف معياري (0.470) أن أبرز المعوقات المتصلة بالجانب البشري حسب وجهة نظر عينة الدراسة تمثلت في: عدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية، وانعدام الخبرة في إدارة أزمات الحوادث الأمنية يحول دون تشخيص الأزمة، واستبعاد وقوع الأزمات الأمنية يصعب مهمة المواجهة المثالية.

من ناحية التوصيات

بتعزيز العوامل المحددة للمستجيب الأول في سرعة الاستجابة للحادث الأمني في إدارة شرطة النجدة (الفرقة) من مثل الاستمرار في التميز التمكين المهني للكادر البشري وتعزيز عوامل الرضى عن العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين الأجهزة الأمنية ذات الصلة و دراسة الاسمرى (2016م) كما أمكن التوصل إلي توصيات علي مستوي القطاع الأمني وعلي مستوي الضابط المفاوض أما دراسة الظفيري (2016م) ضرورة توفر أجهزة مراقبة ذات تقنيات حديثة عالية، العمل على وجود تخطيط استراتيجي يعمل على توطين التقنية بوحدة إدارة الأزمات. وأضاف العريني (2015م) ضرورة توفير الكوادر البشرية اللازمة والوسائل التقنية التي تساعد على نجاح دور المركز في التدريب على سرعة الاستجابة، أما دراسة السماحي (2012م) ألقاء الضوء على المحددات الأساسية في إنجاح عملية التفاوض الأمني تشمل (الإعداد الجيد للعملية التفاوضية ،وتحديد صفات معينة يجب توافرها في المفاوض وإعداد أجندة التفاوض وتحديد لغة التفاوض وتحديد مكان التفاوض وبيان الترتيبات اللازمة للاتصال بالطرف الآخر ووضع تصور لكيفية سير المفاوضات واستخدام استراتيجيات وتكتيكات ملائمة في التفاوض الأمني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، ويوضح مجتمع الدراسة وخصائصه وعينة الدراسة، وكيفية بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، ويبين إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة.

منهج الدراسة:

استلزمت طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي الذي يُعرف بأنه: "ذلك الفرع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، 1427 هـ، 191)

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين والقياديين بإدارة الأزمات والأمن العام وأمن المنشآت والدفاع المدني والشؤون الصحية والهلال الأحمر مدنيين وعسكريين .

عينة الدراسة:

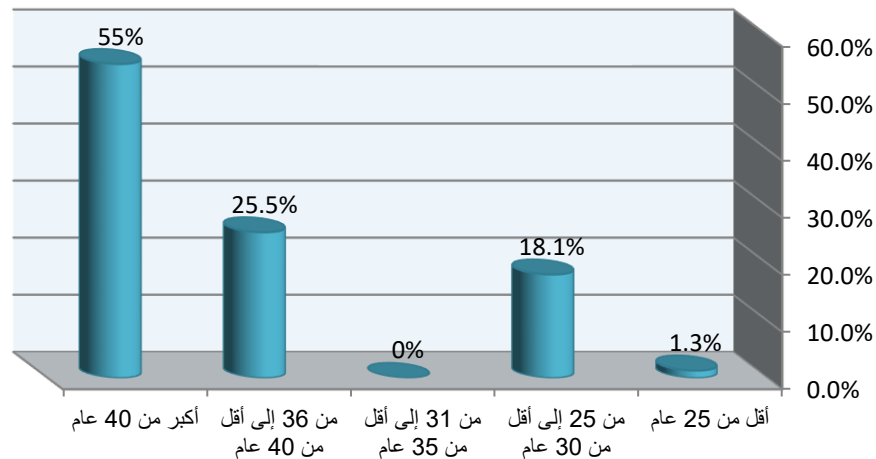
قام الباحث باختيار عينة قصدية من المسؤولين والقياديين بإدارة الأزمات والأمن العام وأمن المنشآت والدفاع المدني والشؤون الصحية والهلال الأحمر مدنيين وعسكريين، مكونة من (149) من مجتمع الدراسة. وقد استفاد الباحث من تطبيق قوئل درايف (Google Drive) في توزيع أداة الدراسة، والجدول التالي يبين خصائص أفراد عينة البحث .

جدول رقم (1-3) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الفئة العمرية	أقل من 25 عام	2	1.3%
	من 25 إلى أقل من 30 عام	27	18.1%
	من 31 إلى أقل من 35 عام	0	0%
	من 36 إلى أقل من 40 عام	38	25.5%
	أكبر من 40 عام	82	55%
المجموع			100%
المستوى التعليمي	ثانوي	15	10.1%
	بكالوريوس	83	55.7%
	ماجستير	43	28.9%
	دكتوراه	8	5.4%
المجموع			100%
قطاع العمل	مدني	53	35.6%
	عسكري	96	64.4%
المجموع			100%
سنوات الخبرة في مجال العمل	أقل من 5 سنوات	9	6%
	من 5 إلى 10 سنوات	23	15.4%
	من 11 إلى 16 سنوات	28	18.8%
	من 17 إلى 21 سنة	89	59.7%
المجموع			100%
الدورات التي تلقيتها في مجال الأزمات الأمنية	لم أتلّق دورة تدريبية	50	33.6%
	دورة واحدة فقط	29	19.5%
	من 2 إلى 4 دورات	27	18.1%
	أكثر من 4 دورات	43	28.9%
المجموع			100%

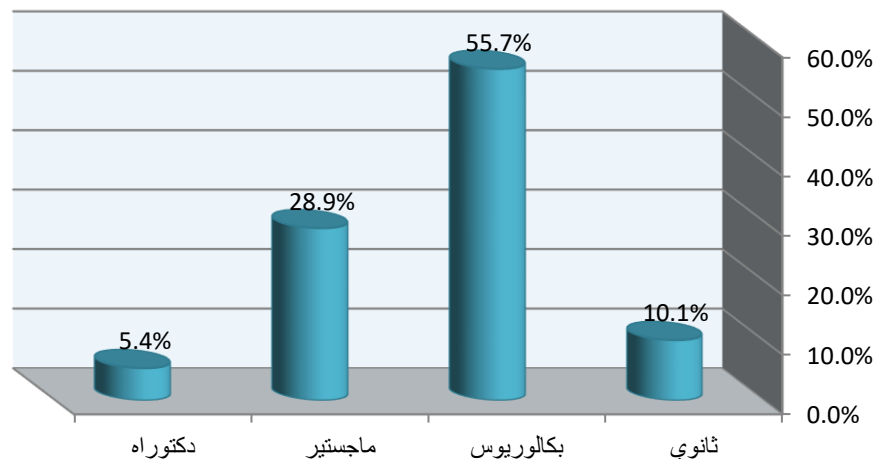
من الجدول رقم (1-3) نجد أن غالبية أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية من (أكبر من 40 عام) وذلك بنسبة (55%)، يليهم (من 36 إلى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة (25.5%)، يليهم (من 25 إلى أقل من 30 عام) وذلك بنسبة (18.1%)، وأخيراً (أقل من 25 عام) وذلك بنسبة (1.3%) ولم يكن أي من أفراد العينة ضمن الفئة العمرية (من 31 إلى أقل من 35 عام).

شكل (3-1) يوضح الفئة العمرية لأفراد العينة (%)



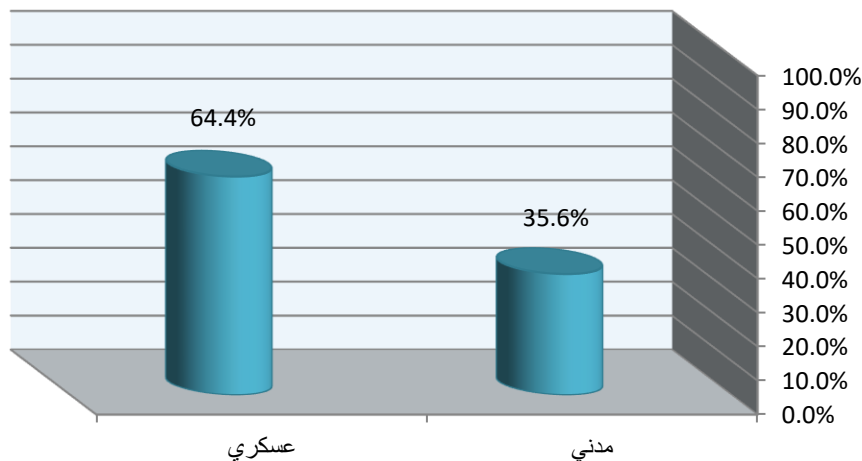
كما نجد أن غالبية أفراد العينة مستواهم التعليمي بكالوريوس بنسبة (55.7%) يليهم مستوى ماجستير بنسبة (28.9%) يليهم الذين كان مستواهم ثانوي بنسبة (10.1%) وأخيراً الذين مستواهم العلمي دكتوراه بنسبة (5.4%).

شكل (3-2) يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة



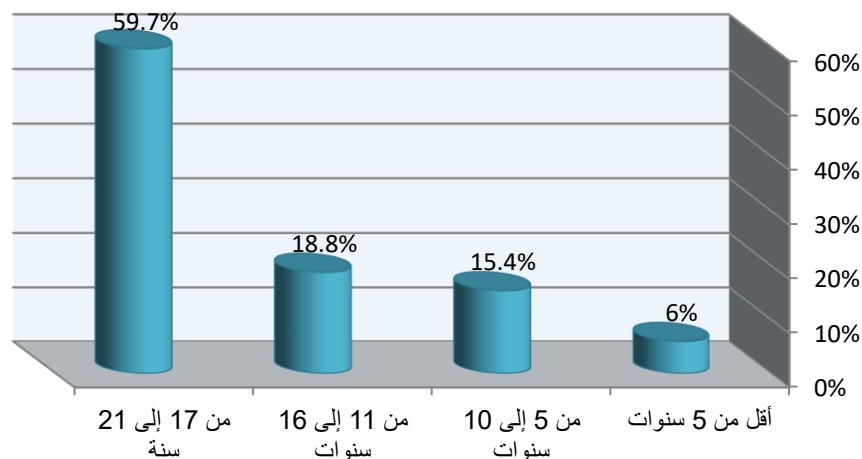
أيضاً نجد أن غالبية أفراد العينة يعملون في القطاع العسكري في تخصصات (الدفاع المدني، طوارئ الأمن، حرس الحدود، الحرس الوطني، الأمن العام، أمن المنشآت، الأمن الصناعي، والجوازات) وذلك بنسبة (64.4%)، يليهم الذين يعملون في القطاع المدني في تخصصات (وزارة الصحة، الهلال الأحمر، وزارة التعليم، وزارة الشؤون البلدية والقروية، الخدمات الطبية بوزارة الداخلية، الشركة السعودية للكهرباء، شركة المياه الوطنية، تحلية المياه، مهندسو في مصنع اسمنت وذلك بنسبة (35.6%).

شكل (3-3) يوضح قطاع العمل



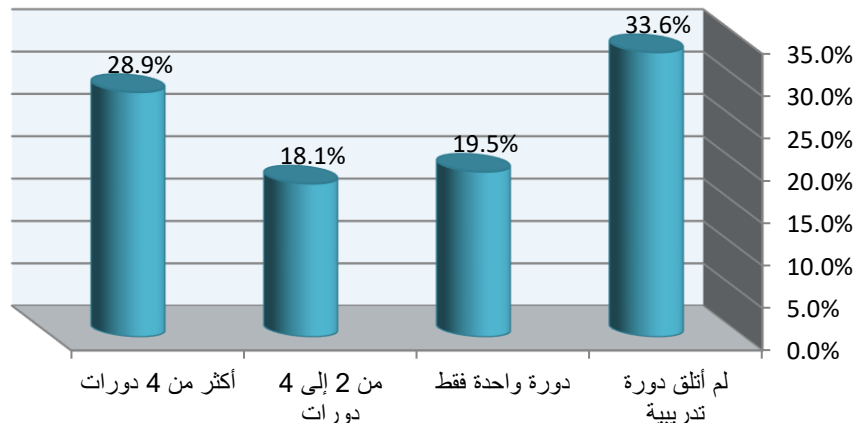
كما نجد أن غالبية أفراد العينة خبرتهم في مجال العمل (من 17 إلى 21 سنة) بنسبة (59.7%) يليهم الذين خبرتهم (من 11 إلى 16 سنة) بنسبة (18.8%) يليهم (من 5 إلى 10 سنة) بنسبة (15.4%) وأخيراً (أقل من 5 سنوات) بنسبة (6%).

شكل (3-4) يوضح سنوات الخبرة في مجال العمل



ونجد أن غالبية أفراد العينة لم يتلقوا دورات تدريبية في مجال الأزمات الأمنية وذلك بنسبة (33.6%) يليهم الذين تلقوا (أكثر من 4 دورات) بنسبة (28.9%) ثم الذين تلقوا (دورة واحدة) بنسبة (19.5%) وأخيراً الذين تلقوا (من 2 إلى 4 دورات) بنسبة (18.1%).

شكل (3-5) يوضح عدد الدورات التي تلقاها أفراد العينة في مجال الأزمات الأمنية



أداة الدراسة (الاستبيان):

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة. حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية. وقد قام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم قام بإعداد قائمة الاستبيان لهذه الدراسة، وتكونت الاستبانة من:

(1) الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لعينة الدراسة وتشمل الخصائص الديموغرافية للعينة. (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، قطاع العمل، سنوات الخبرة في مجال العمل، عدد الدورات التدريبية في مجال الأزمات الأمنية).

(2) الجزء الثاني: ويشتمل على خمسة محاور على النحو التالي:

- **المحور الأول:** المعوقات المتصلة بالجانب الإداري.
- **المحور الثاني:** المعوقات المتصلة بالجانب البشري.
- **المحور الثالث:** المعوقات المتصلة بالجانب التقني.
- **المحور الرابع:** المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي.
- **المحور الخامس:** المعوقات المتصلة بالجانب النفسي.

وللخروج بنتائج علمية دقيقة لهذه الدراسة قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت ثلاثي الأبعاد للإجابة عن الفقرات حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2-3) توزيع أوزان ومدى العبارات حسب مقياس ليكرت

الدرجة	مدى المتوسط المرجح	الوزن	العبرة
عالية	من 2.34 - إلى 3	3	أوافق
متوسطة	من 1.67 - لأقل من 2.34	2	إلى حد ما
منخفضة	من 1 - لأقل من 1.67	1	لا أوافق

صدق أداة الدراسة

(أ) صدق التكوين (الصدق الظاهري)

هو النظام العام للاختبار أو الصورة الخارجية له من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها ومدى وضوح هذه المفردات. كما يشير هذا النوع من الصدق إلى أن الاستبيان مناسباً للغرض الذي وضع من أجله وفي الدراسة الحالية تم الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة. وللتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) وقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، ومدى صلاحيتها لمعالجة المتغيرات للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بعرضها على (3) محكمين من أعضاء هيئة التدريس ومن وزارة الداخلية ومن وزارة العمل ومراجعتها مع المشرف والخروج بصيغة نهائية وأخذ الموافقة النهائية على توزيعها.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاستبانة بحساب صدق الاتساق الداخلي، حيث قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لها والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (3-3) معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية 0.279

رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
1	0.084	7	0.425**	13	0.351**	19	0.519**
2	0.279**	8	0.455**	14	0.527**	20	0.560**
3	0.302**	9	0.444**	15	0.488**	21	0.514**
4	0.189*	10	0.385**	16	0.427**	22	0.586**
5	0.365**	11	0.365**	17	0.550**	23	0.555**
6	0.405**	12	0.584**	18	0.571**	24	0.441**
						25	0.505**

**معامل الارتباط دال عند (0.01) *معامل الارتباط دال عند (0.05)

من الجدول (3-3) نجد أن غالبية قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) أو مستوى دلالة (0.05) وهي درجات موجبة ومقبولة وتشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي في غالبية فقراتها.

كما قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (3-4) معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

المعوقات المتصلة بالجانب الإداري		المعوقات المتصلة بالجانب البشري		المعوقات المتصلة بالجانب التقني		المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي		المعوقات المتصلة بالجانب النفسي	
رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
1	0.497**	1	0.515	1	0.411*	1	0.624*	1	0.685*
2	0.560**	2	0.689*	2	0.785*	2	0.667*	2	0.680*
3	0.763**	3	0.683	3	0.473*	3	0.745*	3	0.705*
4	0.260**	4	0.641	4	0.742*	4	0.688*	4	0.664*
5	0.511**	5	0.676	5	0.665*	5	0.764*	5	0.616*

**معامل الارتباط دال عند (0.01)

من الجدول (3-4) نجد أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهي درجات موجبة ومقبولة وتشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

كما قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-5) معاملات ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة

المحاور	1	2	3	4	5	الدرجة الكلية
المعوقات المتصلة بالجانب الإداري	1	0.245*	0.339**	0.224**	0.263**	0.458**
المعوقات المتصلة بالجانب البشري		1	0.402**	0.299**	0.340**	0.651**
المعوقات المتصلة بالجانب التقني			1	0.609**	0.401**	0.748**
المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي				1	0.477**	0.766**
المعوقات المتصلة بالجانب النفسي					1	0.770**

**معامل الارتباط دال عند (0.01) *معامل الارتباط دال عند (0.05) (للاختبار من طرفين)

يتضح من الجدول (3-5) أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة مع بعضها والدرجة الكلية جاءت جيدة في غالبيتها ودالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.01) أو مستوى دلالة (0.05) حيث تراوحت بين (0.139 - 0.770) وهي قيم ارتباط جيدة ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي للاستبانة في كل محاورها.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل محور من محاور أداة الدراسة وللدرجة الكلية للأداة والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (3-6) معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

عدد	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	المعوقات المتصلة بالجانب الإداري	5	0.346
2	المعوقات المتصلة بالجانب البشري	5	0.639
3	المعوقات المتصلة بالجانب التقني	5	0.612
4	المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي	5	0.691
5	المعوقات المتصلة بالجانب النفسي	5	0.683
	معامل الثبات للأداة ككل	25	0.819

من الجدول (3-6) نجد أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة تراوحت بين (0.346 - 0.691) وهي قيم جيدة تدل على ثبات الاستبانة في كل محاورها بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.819) وهي درجة عالية تدل على الثبات العالي للاستبيان وسلامة المعلومات المستخرجة عبر مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم ترميز الاستبانات وإدخالها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بغرض تحليل بيانات الدراسة بما يحقق أهدافها ويجيب عن تساؤلاتها، وقد استخدم الباحث الاختبارات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها حول فقرات أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط (PEARSON) لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- اختبار (T) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة استناداً إلى المتغيرات الديموغرافية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد:

يضم هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي ترمي إلى التعرف على معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة، وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) وفيما يأتي نتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها.

أولاً: النتائج الخاصة بالتساؤل الأول:

والذي ينص على " ماهي المعوقات المتصلة بالجانب الإداري ؟" للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بالتحقق من المعوقات المتصلة بالجانب الإداري، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الأسئلة أو الفقرات المتعلقة بهذا الجزء، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لاستجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب الإداري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	الدرجة
2	عدم تنظيم جهود الجهات المستجيبة لأزمات الحوادث الأمنية يقلل التحكم فيها	2.96	0.229	98.7%	1	عالية
4	فقدان التوجيه في أزمات الحوادث الأمنية يزيد احتمالات الفشل	2.95	0.226	98.2%	2	عالية
1	عدم التخطيط المسبق لأزمات الحوادث الأمنية يؤثر سلباً على فرص السيطرة عليها	2.91	0.347	97.1%	3	عالية
5	عدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية	2.83	0.461	94.2%	4	عالية
3	ضعف رقابة نشوء أزمات الحوادث الأمنية يحد من احتوائها	2.68	0.669	89.5%	5	عالية
	المتوسط العام	2.87	0.386	95.5%	-	عالية

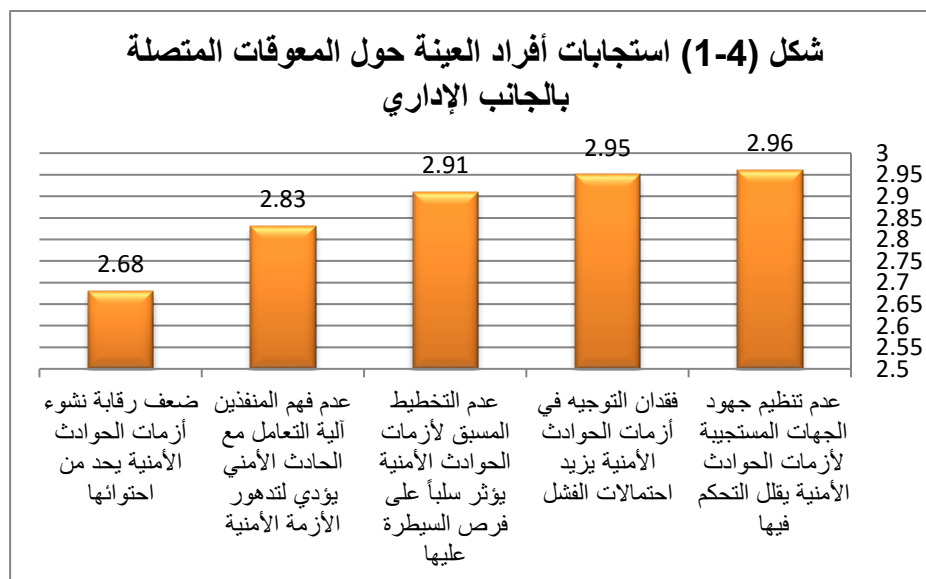
من الجدول (1-4) نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب الإداري بلغ (2.87) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.386) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 2.34 إلى 3) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الثلاثي يشير إلى أن درجة المعوقات المتصلة بالجانب الإداري حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية.

وبترتيب استجابات عينة الدراسة على فقرات محور المعوقات المتصلة بالجانب الإداري نجد أن العبارة (عدم تنظيم جهود الجهات المستجيبة لأزمات الحوادث الأمنية يقلل التحكم فيها) حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (2.96). وجاءت العبارة (فقدان التوجيه في أزمات الحوادث الأمنية يزيد احتمالات الفشل) بمتوسط (2.95) في المرتبة الثانية. ومن ثم العبارة (عدم التخطيط المسبق لأزمات الحوادث الأمنية يؤثر سلباً على فرص السيطرة عليها) بمتوسط (2.91) في المرتبة الثالثة. واحتلت العبارة (عدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية) بمتوسط (2.83) في المرتبة الرابعة، وأخيراً في المرتبة الخامسة نجد العبارة (ضعف رقابة نشوء أزمات الحوادث الأمنية يحد من احتوائها) بمتوسط (2.68). وقد كانت متوسطات استجابة عينة الدراسة على هذه الفقرات تقع ضمن الفترة (من 2.34 إلى 3) والمتوسطات في هذه الفترة حسب التدرج الثلاثي تشير إلى أن درجة استجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب الإداري عالية.

وبالنظر إلى متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات محور (المعوقات المتصلة بالجانب الإداري) فإن أبرز المعوقات المتصلة بالجانب الإداري هو عدم تنظيم جهود الجهات المستجيبة لأزمات الحوادث الأمنية الأمر الذي يقلل القدرة على التحكم فيها، وكذلك فقدان التوجيه في أزمات الحوادث الأمنية ما يزيد احتمالات الفشل.

ومن المعوقات عدم التخطيط المسبق لأزمات الحوادث الأمنية يؤثر سلباً على فرص السيطرة عليها، أيضاً عدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية، ونجد من المعوقات ضعف رقابة نشوء أزمات الحوادث الأمنية يحد من احتوائها.

وتأتي هذه النتائج المتعلقة بالمعوقات المتصلة بالجانب الإداري لإدارة الأزمات الأمنية، متوافقة مع دراسة العريني (2015م) التي أشارت نتائجها إلى أنه جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على المعوقات الإدارية والتي تحد من سرعة الاستجابة والمتمثلة في (قلة صيانة التقنيات المستخدمة وقلة التدريب على تحسين الاتصال، وضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي، وقلة الأعداد المؤهلة).



ثانياً: النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني:

للإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على " ماهي المعوقات المتصلة بالجانب البشري؟" قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول رقم (2-4):

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لاستجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب البشري

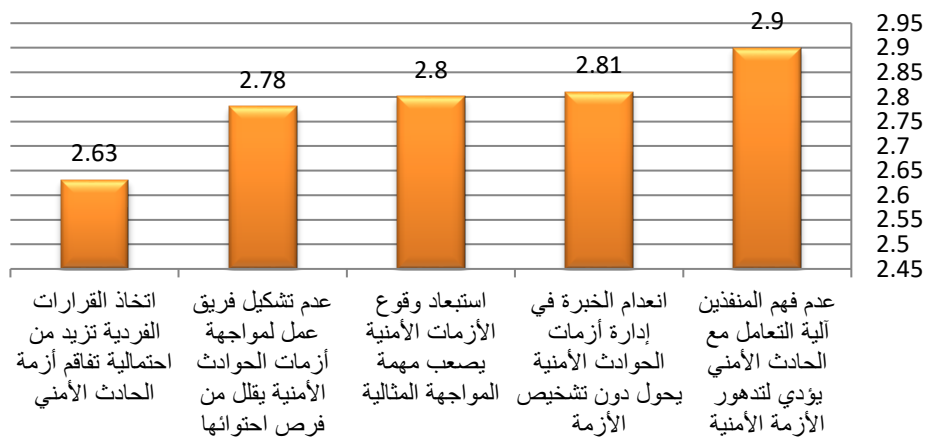
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	الدرجة
1	عدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية	2.90	0.324	96.6%	1	عالية
3	انعدام الخبرة في إدارة أزمات الحوادث الأمنية يحول دون تشخيص الأزمة	2.81	0.430	93.5%	2	عالية
5	استبعاد وقوع الأزمات الأمنية يصعب مهمة المواجهة المثالية	2.80	0.493	93.3%	3	عالية
4	عدم تشكيل فريق عمل لمواجهة أزمات الحوادث الأمنية يقلل من فرص احتوائها	2.78	0.518	92.6%	4	عالية
2	اتخاذ القرارات الفردية تزيد من احتمالية تفاقم أزمة الحادث الأمني	2.63	0.585	87.7%	5	عالية
	المتوسط العام	2.78	0.470	92.8%	-	عالية

من الجدول (2-4) نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب البشري بلغ (2.78) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.470) والمتوسط يقع ضمن الفترة (2.34 إلى 3) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الثلاثي يشير إلى أن المعوقات المتصلة بالجانب البشري حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية.

وبترتيب استجابات عينة الدراسة على فقرات محور التعرف على المعوقات المتصلة بالجانب البشري نجد أن العبارة (عدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية) حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (2.90). وفي المرتبة الثانية حلت العبارة (انعدام الخبرة في إدارة أزمات الحوادث الأمنية يحول دون تشخيص الأزمة) بمتوسط (2.81). في المرتبة الثالثة حلت العبارة (استبعاد وقوع الأزمات الأمنية يصعب مهمة المواجهة المثالية) بمتوسط (2.80) والعبارة (عدم تشكيل فريق عمل لمواجهة أزمات الحوادث الأمنية يقلل من فرص احتوائها) بمتوسط (2.78) في المرتبة الرابعة. وفي المرتبة الخامسة حلت العبارة (اتخاذ القرارات الفردية تزيد من احتمالية تفاقم أزمة الحادث الأمني) بمتوسط (2.63). وقد كانت متوسطات استجابة عينة الدراسة على هذه الفقرات تقع ضمن الفترة (من 2.34 إلى 3) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الثلاثي يشير إلى أن درجة استجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب البشري عالية.

وبالنظر إلى متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات محور (المعوقات المتصلة بالجانب البشري) أن من أبرز المعوقات المتصلة بالجانب البشري عدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني مما يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية، كذلك انعدام الخبرة في إدارة أزمات الحوادث الأمنية يحول دون تشخيص الأزمة. وأن استبعاد وقوع الأزمات الأمنية يصعب مهمة المواجهة المثالية لكون استبعادها يقلل من الجاهزية.

شكل (4-2) استجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب البشري



ثالثاً: النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث:

للإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على " ماهي المعوقات المتصلة بالجانب التقني؟ " قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول رقم (3-4):

جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لاستجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب التقني

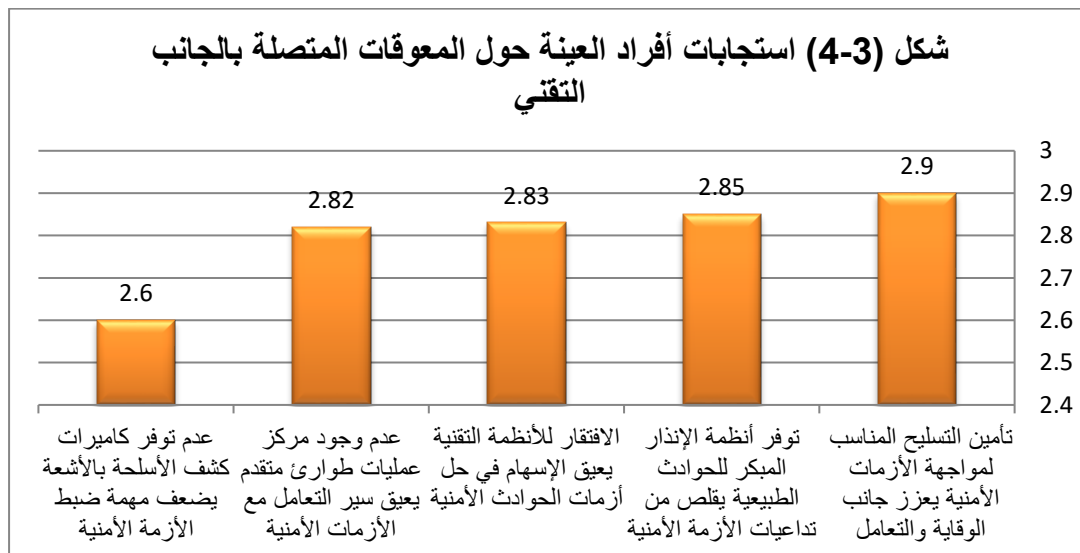
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	الدرجة
1	تأمين التسليح المناسب لمواجهة الأزمات الأمنية يعزز جانب الوقاية والتعامل	2.90	0.324	96.6%	1	عالية
3	توفر أنظمة الإنذار المبكر للحوادث الطبيعية يقلص من تداعيات الأزمة الأمنية	2.85	0.392	95.1%	2	عالية
5	الافتقار لأنظمة التقنية يعيق الإسهام في حل أزمات الحوادث الأمنية	2.83	0.415	94.2%	3	عالية
4	عدم وجود مركز عمليات طوارئ متقدم يعيق سير التعامل مع الأزمات الأمنية	2.82	0.436	94.0%	4	عالية
2	عدم توفر كاميرات كشف الأسلحة بالأشعة يضاعف مهمة ضبط الأزمة الأمنية	2.60	0.636	86.6%	5	عالية
	المتوسط العام	2.80	0.440	93.3%	-	عالية

من الجدول (9) نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب التقني بلغ (2.80) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.440) والمتوسط يقع ضمن الفترة (2.34 إلى 3) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الثلاثي يشير إلى أن المعوقات المتصلة بالجانب التقني حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية.

وبترتيب استجابات عينة الدراسة على فقرات محور المعوقات المتصلة بالجانب التقني نجد أن العبارة (تأمين التسليح المناسب لمواجهة الأزمات الأمنية يعزز جانب الوقاية والتعامل) حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (2.90). وفي المرتبة الثانية حلت العبارة (توفر أنظمة الإنذار المبكر للحوادث الطبيعية يقلص من تداعيات الأزمة الأمنية) بمتوسط (2.85). في المرتبة الثالثة حلت العبارة (الافتقار لأنظمة التقنية يعيق الإسهام في حل أزمات الحوادث الأمنية) بمتوسط (2.83). والعبارة (عدم وجود مركز عمليات طوارئ متقدم يعيق سير التعامل مع الأزمات الأمنية) بمتوسط (2.82) حلت في المرتبة الرابعة. وفي المرتبة الخامسة حلت العبارة (عدم توفر كاميرات كشف الأسلحة بالأشعة يضاعف مهمة ضبط الأزمة الأمنية) بمتوسط (2.60). وقد كانت متوسطات استجابة عينة الدراسة

على هذه الفقرات تقع ضمن الفترة (من 2.34 إلى 3) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الثلاثي يشير إلى أن درجة استجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب التقني عالية.

وبالنظر إلى متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات محور (المعوقات المتصلة بالجانب التقني) فإن من أبرز المعوقات المتصلة بالجانب التقني والتي يمكن الحد منها تأمين التسليح المناسب لمواجهة الأزمات الأمنية الأمر الذي يعزز جانب الوقاية والتعامل، كما أن توفر أنظمة الإنذار المبكر للحوادث الطبيعية يقلص من تداعيات الأزمة الأمنية. وكذلك فإن الافتقار للأنظمة التقنية يعيق من فعالية الإسهام في حل أزمات الحوادث الأمنية، وأن عدم وجود مركز عمليات طوارئ متقدم يعيق سير التعامل مع الأزمات الأمنية والتي تتوافق مع دراسة الظفيري وتتوافق مع دراسة السماحي في ما يتعلق بأهمية الالمام بقواعد إدارة الأزمة الأمنية وهي مرحلة ما قبل الإنذار .



رابعاً: النتائج الخاصة بالتساؤل الرابع:

للإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على " ماهي المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي؟" قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول رقم (4-4):

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لاستجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي

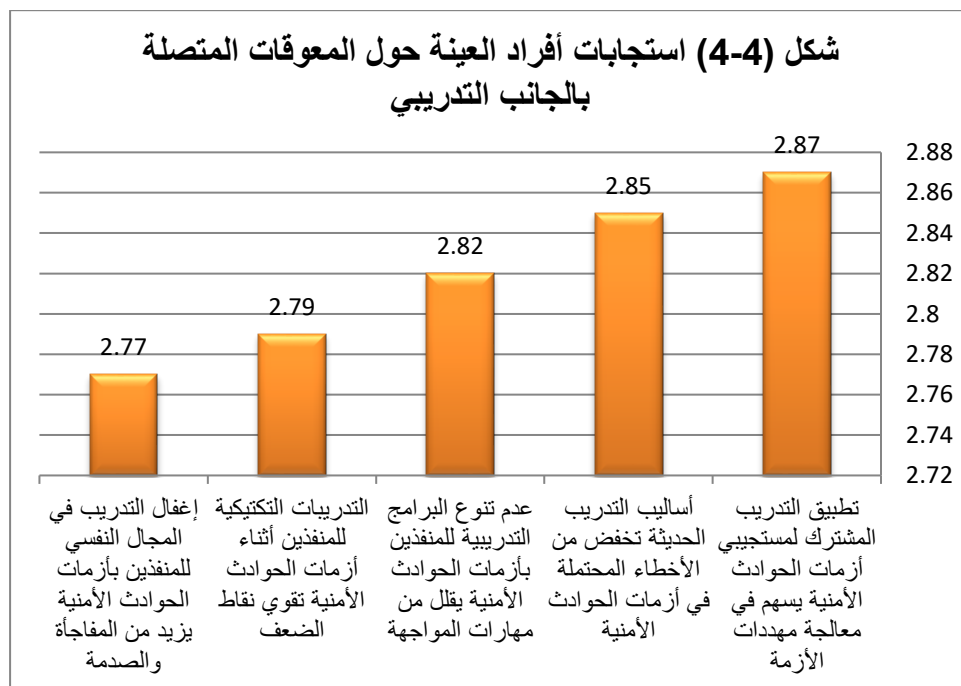
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	الدرجة
4	تطبيق التدريب المشترك لمستجيبى أزمات الحوادث الأمنية يسهم في معالجة مهددات الأزمة	2.87	0.373	95.7%	1	عالية
5	أساليب التدريب الحديثة تخفف من الأخطاء المحتملة في أزمات الحوادث الأمنية	2.85	0.363	94.9%	2	عالية
2	عدم تنوع البرامج التدريبية للمنفذين بأزمات الحوادث الأمنية يقلل من مهارات المواجهة	2.82	0.404	94.0%	3	عالية
1	التدريبات التكتيكية للمنفذين أثناء أزمات الحوادث الأمنية تقوي نقاط الضعف	2.79	0.552	92.8%	4	عالية
3	إغفال التدريب في المجال النفسي للمنفذين بأزمات الحوادث الأمنية يزيد من المفاجأة والصدمة	2.77	0.471	92.2%	5	عالية
	المتوسط العام	2.82	0.432	93.9%	-	عالية

من الجدول (4-4) نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي بلغ (2.82) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.432) والمتوسط يقع ضمن الفترة (2.34 إلى 3) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الثلاثي يشير إلى أن المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية.

وبترتيب استجابات عينة الدراسة على فقرات محور المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي نجد أن العبارة (تطبيق التدريب المشترك لمستجيبى أزمات الحوادث الأمنية يسهم في معالجة مهددات الأزمة) حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (2.87). وفي المرتبة الثانية حلت العبارة (أساليب التدريب الحديثة تخفف من الأخطاء المحتملة في أزمات الحوادث الأمنية) بمتوسط (2.85). في المرتبة الثالثة حلت العبارة (عدم تنوع البرامج التدريبية للمنفذين بأزمات الحوادث الأمنية يقلل من مهارات المواجهة) بمتوسط (2.82). والعبارة (التدريبات التكتيكية للمنفذين أثناء أزمات الحوادث الأمنية تقوي نقاط الضعف) بمتوسط (2.79) في المرتبة الرابعة. وأخيراً في المرتبة الخامسة حلت العبارة (إغفال التدريب في المجال النفسي للمنفذين بأزمات الحوادث الأمنية يزيد من المفاجأة والصدمة) بمتوسط

(2.77). وقد كانت متوسطات استجابة عينة الدراسة على هذه الفقرات تقع ضمن الفترة (من 2.34 إلى 3) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الثلاثي يشير إلى أن درجة استجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي عالية.

وبالنظر إلى متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات محور (المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي) فإن من أبرز المعالجات التي تحد من المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي تطبيق التدريب المشترك لمستجيبين أزمات الحوادث الأمنية والذي يسهم في معالجة مهددات الأزمة، كما أن استخدام أساليب التدريب الحديثة، والتدريبات التكتيكية للمنفذين أثناء أزمات الحوادث الأمنية تخفف من الأخطاء المحتملة في أزمات الحوادث الأمنية وتقوي نقاط الضعف.



وتأتي هذه النتائج المتعلقة بالمعوقات المتصلة بالجانب التدريبي متوافقة مع دراسة العريني (2015م) التي أشارت نتائجها إلى أنه جاءت درجة موافقة أفراد عين الدراسة بشدة على المعوقات الفنية التي تحد من سرعة الاستجابة في إدارة الأزمات والمتمثلة في (غياب التدريب الجيد على استخدام التقنية الحديثة، وعدم الاستفادة من المواقف الطارئة السابقة، وقلة صيانة التقنيات المستخدمة).

خامساً: النتائج الخاصة بالتساؤل الخامس:

للإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على " ماهي المعوقات المتصلة بالجانب النفسي؟" قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول رقم (4-5):

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لاستجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب النفسي

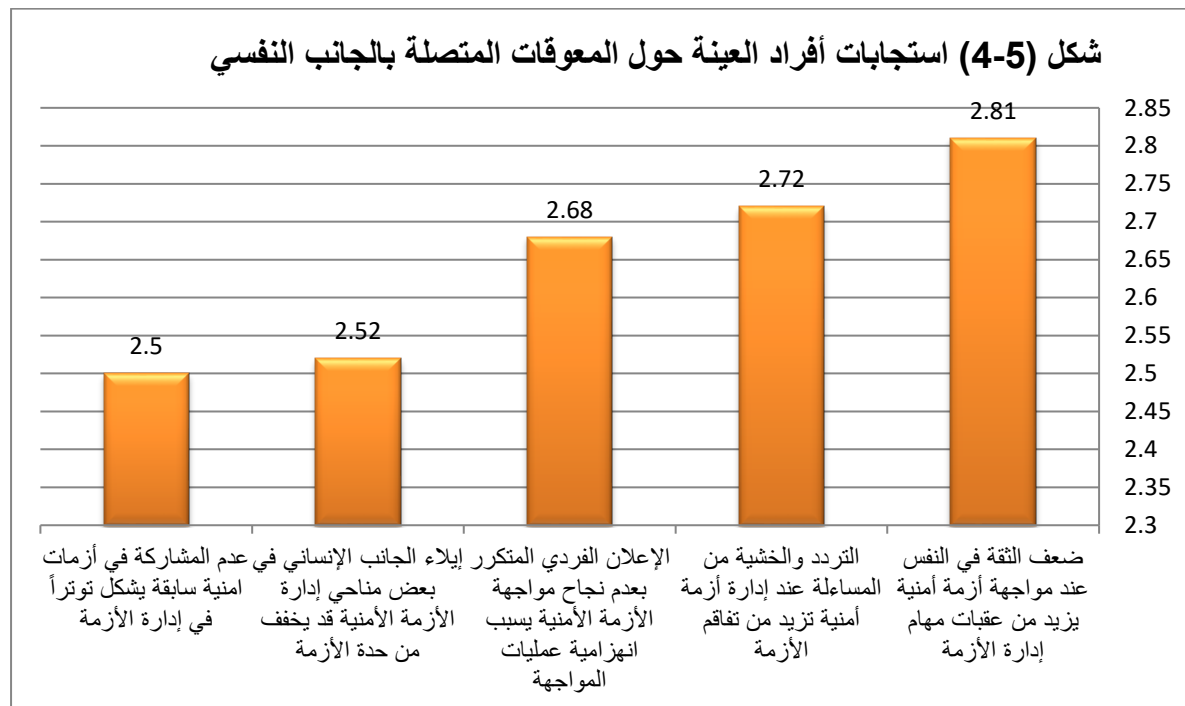
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	الدرجة
2	ضعف الثقة في النفس عند مواجهة أزمة أمنية يزيد من عقبات مهام إدارة الأزمة	2.81	0.441	93.7%	1	عالية
3	التردد والخشية من المساءلة عند إدارة أزمة أمنية تزيد من تفاقم الأزمة	2.72	0.518	90.8%	2	عالية
5	الإعلان الفردي المتكرر بعدم نجاح مواجهة الأزمة الأمنية يسبب انهزامية عمليات المواجهة	2.68	0.561	89.3%	3	عالية
4	إيلاء الجانب الإنساني في بعض مناحي إدارة الأزمة الأمنية قد يخفف من حدة الأزمة	2.52	0.622	83.9%	4	عالية
1	عدم المشاركة في أزمات أمنية سابقة يشكل توتراً في إدارة الأزمة	2.50	0.633	83.2%	5	عالية
	المتوسط العام	2.65	0.555	88.2%	-	عالية

من الجدول (4-5) نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب النفسي بلغ (2.65) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.555) والمتوسط يقع ضمن الفترة (2.34 إلى 3) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الثلاثي يشير إلى أن المعوقات المتصلة بالجانب النفسي حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية.

وبترتيب استجابات عينة الدراسة على فقرات محور المعوقات المتصلة بالجانب النفسي نجد أن العبارة (ضعف الثقة في النفس عند مواجهة أزمة أمنية يزيد من عقبات مهام إدارة الأزمة) حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (2.81). وفي المرتبة الثانية حلت العبارة (التردد والخشية من المساءلة عند إدارة أزمة أمنية تزيد من تفاقم الأزمة) بمتوسط (2.72). في المرتبة الثالثة حلت العبارة (الإعلان الفردي المتكرر بعدم نجاح مواجهة الأزمة الأمنية يسبب انهزامية عمليات المواجهة) بمتوسط (2.68). وفي المرتبة الرابعة (إيلاء الجانب الإنساني في بعض مناحي إدارة الأزمة الأمنية قد يخفف من حدة الأزمة) بمتوسط (2.52). وفي المرتبة الخامسة حلت العبارة (عدم المشاركة في أزمات أمنية سابقة يشكل توتراً في إدارة الأزمة) بمتوسط (2.50). تخفض من الأخطاء المحتملة في أزمات

الحوادث الأمنية والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الثلاثي يشير إلى أن درجة استجابات أفراد العينة حول المعوقات المتصلة بالجانب النفسي عالية.

وبالنظر إلى متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات محور (المعوقات المتصلة بالجانب النفسي) فإن من أبرز المعوقات المتصلة بالجانب النفسي ضعف الثقة في النفس عند مواجهة الأزمة الأمنية الأمر الذي يزيد من عقبات مهام إدارة الأزمة، كذلك التردد والخشية من المساءلة عند إدارة أزمة أمنية، والإعلان الفردي المتكرر بعدم نجاح مواجهة الأزمة الأمنية يسبب انهزامية عمليات المواجهة، وإن إيلاء الجانب الإنساني في بعض مناحي إدارة الأزمة الأمنية ويخفف من حدة من تقاوم الأزمة حيث أن عدم المشاركة في أزمات أمنية سابقة يشكل توتراً للمشاركين في إدارة الأزمة تتوافق هذه الدراسة مع السماحي حول أهمية الالمام بقواعد إدارة الأزمة الامنية خاصة فيما يتعلق بالتأكيد على تنمية مهارة مدير الأزمة



سادساً: النتائج الخاصة بالفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية:

للتعرف على دلالة الفروق في استجابات العينة حول معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية ، المستوى التعليمي، مجال العمل، سنوات الخبرة في مجال العمل، الدورات التي تلقيتها في مجال الأزمات الأمنية) " تم إجراء اختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA) كما هو موضح في الجداول (4 - 6):

أولاً: العمر:

جدول (4-6) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية تعزى لمتغير الفئة العمرية

المتغير	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المعوقات المتصلة بالجانب الإداري	بين المجموعات	1.349	3	0.465	0.375	0.771
	داخل المجموعات	179.492	145	1.238		
المعوقات المتصلة بالجانب البشري	بين المجموعات	14.350	3	4.783	2.092	0.104
	داخل المجموعات	331.515	145	2.286		
المعوقات المتصلة بالجانب التقني	بين المجموعات	1.469	3	0.490	0.240	0.868
	داخل المجموعات	295.524	145	2.038		
المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي	بين المجموعات	5.184	3	1.728	0.801	0.495
	داخل المجموعات	312.682	145	2.156		
المعوقات المتصلة بالجانب النفسي	بين المجموعات	14.031	3	4.677	1.367	0.255
	داخل المجموعات	496.211	145	3.422		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	83.007	3	27.669	1.060	0.368
	داخل المجموعات	3785.865	145	26.109		

من الجدول (4-6) نجد أن قيم (F) للدرجة الكلية ومحاور الدراسة كانت غير دالة احصائياً ($P > 0.05$) مما يعني أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية. أي أن أفراد العينة (بمختلف فئاتهم العمرية) متفقون على تقييم معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية.

ثانياً: المستوى التعليمي:

جدول (4-7) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية

المتغير	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المعوقات المتصلة بالجانب الإداري	بين المجموعات	6.043	3	2.014	1.671	0.176
	داخل المجموعات	174.843	145	1.206		
المعوقات المتصلة بالجانب البشري	بين المجموعات	14.007	3	4.669	2.040	0.111
	داخل المجموعات	331.859	145	2.289		
المعوقات المتصلة بالجانب التقني	بين المجموعات	11.804	3	3.935	2.000	0.117
	داخل المجموعات	285.190	145	1.967		
المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي	بين المجموعات	13.118	3	4.373	2.081	0.105
	داخل المجموعات	304.748	145	2.102		
المعوقات المتصلة بالجانب النفسي	بين المجموعات	12.312	3	4.104	1.195	0.314
	داخل المجموعات	497.930	145	3.434		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	242.519	3	80.840	3.232	0.024
	داخل المجموعات	3626.354	145	25.009		

من الجدول (4-7) نجد أن قيمة (F) للدرجة الكلية فقط كانت دالة احصائياً ($P < 0.05$) مما يعني أنه توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي. ولمعرفة الفروق لمصلحة أي فئة من فئات متغير المستوى التعليمي في معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية تم إجراء المقارنات المتعددة باختبار شيفيه والنتائج موضحة في الجدول (4-7) التالي:

جدول (4-8) اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق في متوسط الدرجة الكلية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المحور	المتغير	المقارنات (الفئات)	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	ثانوي	بكالوريوس	2.289	0.105
		ماجستير	-0.116	0.938
		دكتوراه	3.875	0.079
	بكالوريوس	ثانوي	-2.289	0.105
		ماجستير	-2.405*	0.011
		دكتوراه	1.586	0.393
	ماجستير	ثانوي	0.116	0.938
		بكالوريوس	2.405*	0.011
		دكتوراه	3.991*	0.040
	دكتوراه	ثانوي	-3.875	0.079
		بكالوريوس	-1.586	0.393
		ماجستير	-3.991*	0.040

من الجدول (4-8) والذي يبين اختبار (Scheffe- Multiple Comparisons) للمقارنات المتعددة نجد أن المقارنات في متوسط (الدرجة الكلية) سجل فروقاً موجبة ودالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين المستويات التعليمية (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) لصالح أفراد العينة الذين كان مستواهم التعليمي (ماجستير) مما يدل على أن أفراد العينة الذين كان مستواهم التعليمي ماجستير كانوا أكثر إيجابية في تقييم معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية.

ثالثاً: مجال العمل:

جدول (4-9) يوضح نتائج اختبار (T) للفروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية تعزى لمتغير مجال العمل بين (المدنيين _ والعسكريين) الذين يعملون في مجال الطوارئ والاستجابة للحوادث الامنية

المتغير	الفئات	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المعوقات المتصلة بالجانب الإداري	مدني	53	14.26	1.332	147	-0.530	.597
	عسكري	96	14.36	.964			
المعوقات المتصلة بالجانب البشري	مدني	53	14.11	1.266	147	1.191	.236
	عسكري	96	13.80	1.652			
المعوقات المتصلة بالجانب التقني	مدني	53	14.28	1.063	147	1.871	.063
	عسكري	96	13.83	1.560			
المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي	مدني	53	14.25	1.191	147	.978	.330
	عسكري	96	14.00	1.596			
المعوقات المتصلة بالجانب النفسي	مدني	53	13.34	1.818	147	543	.588
	عسكري	96	13.17	1.884			
الدرجة الكلية	مدني	53	70.25	4.678	147	1.235	.219
	عسكري	96	69.17	5.323			

من الجدول (4-9) نجد أن قيم (T) للدرجة الكلية ومحاور الدراسة كانت غير دالة احصائياً ($P > 0.05$) مما يعني أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية تبعاً لمتغير مجال العمل. أي أن أفراد العينة (المدنيين والعسكريين) متفقون على تقييم معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية.

رابعاً: سنوات الخبرة في مجال العمل:

جدول (4-10) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في

الحوادث الأمنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المعوقات المتصلة بالجانب الإداري	بين المجموعات	0.613	3	0.204	0.164	0.920
	داخل المجموعات	180.273	145	1.243		
المعوقات المتصلة بالجانب البشري	بين المجموعات	5.149	3	1.716	0.730	0.535
	داخل المجموعات	340.717	145	2.350		
المعوقات المتصلة بالجانب التقني	بين المجموعات	1.886	3	0.629	0.309	0.819
	داخل المجموعات	295.107	145	2.035		
المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي	بين المجموعات	5.747	3	1.916	0.890	0.448
	داخل المجموعات	312.118	145	2.153		
المعوقات المتصلة بالجانب النفسي	بين المجموعات	6.096	3	2.032	0.584	0.626
	داخل المجموعات	504.146	145	3.477		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	12.610	3	4.203	0.158	0.924
	داخل المجموعات	3856.262	145	26.595		

من الجدول (4-10) نجد أن قيم (F) للدرجة الكلية ومحاور الدراسة كانت غير دالة احصائياً ($P > 0.05$) مما يعني أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية. أي أن أفراد العينة (بمختلف خبراتهم في مجال العمل) متفقون على تقييم معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية.

خامساً: عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها في مجال الأزمات الأمنية:

جدول (4-11) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

المتغير	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المعوقات المتصلة بالجانب الإداري	بين المجموعات	6.023	3	2.008	1.665	0.177
	داخل المجموعات	174.862	145	1.206		
المعوقات المتصلة بالجانب البشري	بين المجموعات	2.304	3	0.768	0.324	0.808
	داخل المجموعات	343.562	145	2.369		
المعوقات المتصلة بالجانب التقني	بين المجموعات	3.804	3	1.268	0.627	0.599
	داخل المجموعات	293.190	145	2.022		
المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي	بين المجموعات	1.966	3	0.655	0.301	0.825
	داخل المجموعات	315.899	145	2.179		
المعوقات المتصلة بالجانب النفسي	بين المجموعات	5.596	3	1.865	0.536	0.658
	داخل المجموعات	504.646	145	3.480		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.841	3	1.947	0.073	0.974
	داخل المجموعات	3863.031	145	26.642		

من الجدول (4-11) نجد أن قيم (F) للدرجة الكلية ومحاور الدراسة كانت غير دالة احصائياً ($P > 0.05$) مما يعني أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية. أي أن أفراد العينة (بمختلف عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في مجال الأزمات الأمنية والذين لم يتلقوا دورات) متفقون على تقييم معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

ملخص النتائج:

- أظهرت النتائج أن درجة المعوقات المتصلة بالجانب الإداري حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية، وذلك بمتوسط بلغ (2.87) وانحراف معياري (0.386).
- أظهرت النتائج أن أبرز المعوقات المتصلة بالجانب الإداري حسب وجهة نظر عينة الدراسة تمثلت في: عدم تنظيم جهود الجهات المستجيبة لأزمات الحوادث الأمنية يقلل التحكم فيها، وفقدان التوجيه في أزمات الحوادث الأمنية يزيد احتمالات الفشل، وعدم التخطيط المسبق لأزمات الحوادث الأمنية يؤثر سلباً على فرص السيطرة، وعدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية.
- أظهرت النتائج أن درجة المعوقات المتصلة بالجانب البشري حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية، وذلك بمتوسط بلغ (2.78) وانحراف معياري (0.470).
- أظهرت النتائج أن أبرز المعوقات المتصلة بالجانب البشري حسب وجهة نظر عينة الدراسة تمثلت في: عدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحادث الأمني يؤدي لتدهور الأزمة الأمنية، وانعدام الخبرة في إدارة أزمات الحوادث الأمنية يحول دون تشخيص الأزمة، واستبعاد وقوع الأزمات الأمنية يصعب مهمة المواجهة المثالية، بالإضافة إلى عدم تشكيل فريق عمل لمواجهة أزمات الحوادث الأمنية يقلل من فرص احتوائها.
- أظهرت النتائج أن المعوقات المتصلة بالجانب التقني حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية، وذلك بمتوسط بلغ (2.80) وانحراف معياري (0.440).
- أظهرت النتائج أن أبرز المعوقات المتصلة بالجانب التقني حسب وجهة نظر عينة الدراسة تمثلت في: تأمين التسليح المناسب لمواجهة الأزمات الأمنية يعزز جانب الوقاية والتعامل، وتوفر أنظمة الإنذار المبكر للحوادث الطبيعية يقلص من تداعيات الأزمة الأمنية، والافتقار للأنظمة التقنية يعيق الإسهام في حل أزمات الحوادث الأمنية، وعدم وجود مركز عمليات طوارئ متقدم يعيق سير التعامل مع الأزمات الأمنية، بالإضافة إلى عدم توفر كاميرات كشف الأسلحة بالأشعة يضعف مهمة ضبط الأزمة الأمنية.
- أظهرت النتائج أن المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية، وذلك بمتوسط بلغ (2.82) وانحراف معياري (0.432).
- أظهرت النتائج أن أبرز المعوقات المتصلة بالجانب التدريبي حسب وجهة نظر عينة الدراسة تمثلت في: تطبيق التدريب المشترك لمستجيبين أزمات الحوادث الأمنية يساهم في معالجة مهددات الأزمة، وأساليب التدريب الحديثة تخفف من الأخطاء المحتملة في أزمات الحوادث الأمنية، وعدم تنوع البرامج التدريبية للمنفذين بأزمات الحوادث الأمنية يقلل من مهارات المواجهة، والتدريبات التكتيكية للمنفذين أثناء أزمات الحوادث الأمنية تقوي نقاط الضعف، بالإضافة إلى إغفال التدريب في المجال النفسي للمنفذين بأزمات الحوادث الأمنية يزيد من المفاجأة والصدمة.
- أظهرت النتائج أن المعوقات المتصلة بالجانب النفسي حسب وجهة نظر عينة الدراسة عالية، وذلك بمتوسط بلغ (2.65) وانحراف معياري (0.555).

- أظهرت النتائج أن أبرز المعوقات المتصلة بالجانب النفسي حسب وجهة نظر عينة الدراسة تمثلت في: ضعف الثقة في النفس عند مواجهة أزمة أمنية يزيد من عقبات مهام إدارة الأزمة، والتردد والخشية من المساءلة عند إدارة أزمة أمنية تزيد من تفاقم الأزمة، والإعلان الفردي المتكرر بعدم نجاح مواجهة الأزمة الأمنية يسبب انهزامية عمليات المواجهة، وإيلاء الجانب الإنساني في بعض مناحي إدارة الأزمة الأمنية قد يخفف من حدة الأزمة، بالإضافة إلى عدم المشاركة في أزمات أمنية سابقة يشكل توتراً في إدارة الأزمة.
- أظهرت النتائج أنه توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لصالح أفراد العينة الذين كان مستواهم التعليمي (ماجستير).
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية تبعاً لمتغيرات (العمر - مجال العمل - سنوات الخبرة في مجال العمل - عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها في مجال الأزمات الأمنية) .

التوصيات:

- إن إدارة الأزمات الأمنية بحاجة للمزيد من الحلول والاستراتيجيات الإدارية لتحسين أدائها.
- تنظيم جهود الجهات المعنية المستجيبة بإدارة الأزمات والحوادث الأمنية مما يزيد من القدرة على التحكم فيها والسيطرة عليها واحتوائها وتقليل نسبة الخسائر البشرية والمادية للحدث أو الأزمة الأمنية.
- الاهتمام بالكادر البشري من ناحية التدريب والتأهيل البدني والنفسي والتقني من خلال إعداد الدورات المتقدمة والمتخصصة بتنفيذ الاستراتيجيات والخطط الأمنية .
- تقييم أداء المنفذين والموظفين في التدريب واختيار الكفاءات وذوي الخبرات والقدرات الخاصة مما يضمن قدرتهم على تنفيذ المهام والاستراتيجيات والخطط المعدة مسبقاً بكافة أبعادها وتحقيق أهدافها بإتقان تام .
- بالرغم من توفر المعدات التقنية فهي بحاجة لتطوير وتحديث بصفة مستمرة بالإضافة للعمل على تدريب المنفذين على أحدث التقنيات وإجراء التقييم المستمر لأدائهم وخاصة في الفرضيات والسيناريوهات المتعلقة بالأزمات الأمنية .
- تدريب الأفراد على عقد دورات متقدمة في مجالات التسليح كافة الأسلحة وال سلاح الأهم هو استراتيجيات المواجهة الفردية حيث يصبح المنفذ هو السلاح الحقيقي في وجه التهديد وذلك بالإعداد البدني والنفسي المتقدم واكتساب المنفذين القدرة على التعامل مع المواقف الحساسة باحترافية وثقة .
- التدريب على التكتيك الجماعي وحركة المجموعات وكيفية التطويق الجيد واحتواء الحدث دون لفت الانظار او إثارة الذعر وخاصة في الأماكن المكتظة بالبشر، بالإضافة للتدريب المشترك بين الجهات الأمنية مما يعزز القدرات ويكسب المنفذين المزيد من الخبرات والقدرات ويعطيهم دافعية من خلال المنافسة المتولدة بين القطاعات المختلفة .
- تشجيع المنفذين من كافة الرتب والتخصصات بأهمية الثبات الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار المناسب وإسهامها في إنقاذ الأرواح وإيضاً أهميتها في إنقاذ أنفسهم .

المراجع :

- أحمد جلال عز الدين ، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض : 1410هـ ص23.
- الاسمري، عبدالعزيز سعيد احمد(2016م) دراسة بعنوان : إدارة التفاوض المعاصر في مجال الأزمات الأمنية : دراسة تطبيقية على التفاوض في احتجاز الرهائن واختطاف الطائرات، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم العسكرية .
- جاء الله ، محمود (2008م)، إدارة الأزمات، عمان، دار أسامة ، الطبعة الأولى.
- درويش، عبدالكريم(1993م) قادة الشرطة وإدارة الكوارث والازمات، مجلة الامن والقانون ،أدارة شرطة دبي ، العدد الاول .
- السراء ، محمد بن حسن (1434هـ) إدارة الأزمات الأمنية ، بحث منشور ، مجلة الحوث الأمنية، م22، ع 55 ، كلية الملك فهد الأمنية الرياض م 22 ع 55 .
- السماعي ، شريف محمد (2012م) رسالة ماجستير بعنوان : إدارة التفاوض في مواجهة الأزمات الأمنية، الإمارات العربية المتحدة ،الناشر القيادة العامة لشرطة الشارقة - مركز البحوث الدراسات الشرطية، مجلد 21 العدد 50 .
- الشعلان، فهد أحمد(2002م) " إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات " ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- شيرميهون، إدارة الأزمات، القاهرة: كنوز للنشر ، 2011م، ص7.
- الظفيري، قائد فهد غيث(2016م) رسالة ماجستير بعنوان : دور التقنية الحديثة في سرعة الاستجابة لإدارة الأزمات، المملكة العربية السعودية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أطروحة ماجستير -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية، تخصص التحقيق والبحث الجنائي.
- عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشرة حول إدارة الأزمة أكاديمية نايف العربية للعلوم ، العلوم الأمنية، الرياض 1414هـ ص5-6.
- عبوي، زيد منير (2012م) كتاب سيكولوجية التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات ،عمان ،الأردن ، دار الشرق للنشر والتوزيع .
- عجوة ،على وكريمان فريد (2008م) إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ،مصر ،القاهرة، دار عالم الكتب .
- العريني، عبد الله إبراهيم(2015م) رسالة ماجستير بعنوان : دور التدريب في سرعة الاستجابة في إدارة الأزمة من وجهة نظر العاملين، أطروحة ماجستير -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية، المستوى الرقمي لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- عزاز، نور الدين (2019م) مقال بعنوان : التطرف بين الديني والفكري، المغرب ، مجلة مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث، <https://www.mominoun.com/articles>
- عزاز، نور الدين (2019م) مقال بعنوان: التطرف بين الديني والفكري ،قسم الدين وقضايا المجتمع الراهنة ،مجلة مؤمنون بلا حدود للدراسات الإسلامية ،العدد52.
- العزو، عمار محمد(2019م) مقال المفاتيح الخمسة لإدارة الازمات ،مجلة اليوم السابع <https://www.alyaum.com>
- عشماوي سعد الدين (1414هـ) الاتصالات وإدارة الازمات ،ورقة عمل مقدمة في الحلقة العلمية السادسة عشر (إدارة الازمات الرياض، المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب.
- العنزي ،عبدالله ثامر (2018م) رسالة ماجستير بعنوان العوامل المحددة للمستجيب الأول في الحادث الأمني في إدارة شرطة النجدة الفرقة بدولة قطر ،الأردن ،جامعة مؤتة ،قواعد البيانات دار المنظومة.

محمد رشاد الحملاوي، منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة: 1997م، ص 121.
محمد، خالد فاروق (2013م) العنصر البشري ومستوى السلامة في الحوادث الأمنية، مصر، القاهرة، التنمية الإدارية، مجلد 30، عدد 139.

هلال، محمد عبد الغني (2004م) "مهارات إدارة الأزمات"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط 4.
اليحيا، فهد سعود (1996): الإعداد النفسي قبل حدوث أزمة متوقعة وأثنائها والعلاج النفسي للمتضررين من الأزمات، محاضرة في دورة إدارة الأزمة، معهد التدريب أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
الهواري، سيد (2009م) إدارة الأزمات، قرطبة للنشر والتوزيع، ط 1، الرياض.
الخضير، محسن (2002م) مهارات التفاوض: كيف تحصل على ما تريد، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة.
الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003) مفاهيم ادارية جديدة، ط 1، دار الثقافة، عمان.
الجوان، علي بشار، 2011، كيف تصنع الأهداف الاستراتيجية، دار ناشري للنشر الإلكتروني، <http://www.nashiri.net>
الفيومي، احمد بن محمد علي (2016م) المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، مصر القاهرة، دار المعارف للطباعة والنشر، الطبعة الرابعة.

غريب، عبد الحميد هاشم (1997م) مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الازمات والكوارث، المؤتمر الثاني والثلاثون، لإدارة الازمات والكوارث، القاهرة، قسم التجارة جامعة عين شمس.

الاعرجي، عاصم ودقاسمة مامون (2000م) إدارة الازمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في أمانة عمان الكبرى، الأردن، عمان، مجلة الادارة العامة، المجلد: التاسع والثلاثون العدد الرابع.
الشهراني محمد بن مبارك (2005م) اثر المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، الرياض: المعهد العالمي للعلوم الامنية، المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب.

الخطة العامة لتنفيذ تدابير الدفاع المدني في حالات الطوارئ لشهري رمضان والحج المباركين لعام 1440 هـ.
موقع العربية نت، (1437هـ) مقال: السعودية: استشهاد 4 رجال أمن في تفجير قرب الحرم

النبوي، www.alarabiya.net/ar/saudi-today

أ.د سيد الهواري (2009): ماذا لو - إدارة الأزمات.

المراجع الأجنبية

- Denis Smith. Beyond Contingency Planning: Towards a Models of Crisis Management, Industrial Crisis Quarterly 4 (1990) P265.
W.Evan (2011) Fatal train accidents on Europe's railways : 1980-2009 Accident Analysis & Prevention, Volume 43, Issue 1, January 2011, Pages 391-401
(W.Evan, 2011, p391-401)
Bieber, R, clutch management in crisis, RIS management journal, Vol35, No4, 1998, p25
Albrecht, Steve, crisis management for corporate self defense, publisher: Amacom, page 225, 1996
2
sowan, J & Crandall, W (2002), crisis planning in nonprofit sector, Southern Business Review, Vol27, N2

“Obstacles to Crisis Management in Security Incidents”

Student: Jamil Salman Al-Sehli

Major General: Salem marzog almatrafy

Research for a master's degree in disaster management

Second semester / Year 1441 – 2019

Saudi Arabia/ Ministry of education/ King Abdulaziz University

Master in Crisis and Disaster Management Program

Security track

Abstract:

Purpose of the study: A study of crisis management in security incidents and the development of obstacles and factors that limit appropriate decision-making

Study questions:

- What is the general concept of crisis management in security incidents?
- What are the obstacles to crisis management in security incidents?
- What factors influence decision making in security incidents?
- What are the plans developed for security crisis management to address previous security incidents?

Method used, tools and sample:

The nature of the study necessitated the use of the descriptive approach. The researcher selected an intended sample of officials and leaders in crisis management, public security, facility security, civil defense, health affairs, and the Red Crescent, civilians and military personnel, consisting of (149) of the study community, and used the questionnaire as a study tool.

Results:

- The results showed that the degree of obstacles related to the administrative aspect according to the point of view of the study sample is high, with an average of (2.87) and a standard deviation (0.386).
- The results showed that the most prominent obstacles related to the administrative aspect, according to the point of view of the study, were: the failure to organize the efforts of the agencies responding to security accidents reduces their control, and the loss of guidance in crises of security incidents increases the chances of failure, and the lack of prior planning for security incidents crises negatively affects control opportunities And the lack of understanding by the implementers of the mechanism to deal with the security incident leads to the deterioration of the security crisis
- The results showed that the degree of obstacles related to the human side according to the viewpoint of the study sample is high, with an average of (2.78) and a standard deviation (0.470).

Recommendations:- The management of security crises in the Kingdom of Saudi Arabia needs more management solutions and strategies to improve its performance.

- Organizing the efforts of the concerned authorities responding to the management of security crises and incidents, which increases the ability to control, control and contain them, and reduce the percentage of human and material losses of the accident or security crisis.

- Paying attention to the human cadre in terms of physical, psychological and technical training and rehabilitation through preparing advanced courses specialized in implementing security strategies and plans.