

اتخاذ القرار الامني دراسة نظرية

alaaabaes2013@gmail.com
farah@copolicy.uobaghdad.edu.iq

م. م، علاء عبيس راضي

ا.م. د فرح ضياء حسين

<https://doi.org/10.61884/hjs.v13i49.435>

ملخص :

لم تكن عملية اتخاذ القرار في مختلف المجالات وفي شتى الازمان عملية سهلة اطلاقاً بل يحيطها العديد من المشاكل حتى وان اختلفت من حيث النوعية والوقت فضلاً عن اختلافها من دولة الى اخرى وداخل الدولة ذاتها، كما ان المجال الذي يتم اتخاذ القرار فيه من أجل معالجة المشكلة محل البحث وايجاد افضل الحلول لها، لذ في تنطلب جملة من الاصول والمهارات، والكثير من الرشد والمستلزمات، خاصة اذ ما تعلق القرار بواحدة من المجالات ذات العلاقة المباشرة بأمن الدولة والفرد وطبيعة العلاقة بينهما على اساس ما يتخذ لذا فأن الدول المتقدمة تسعى الى أحاطته بمجموعة من الشروط والادوات والاستراتيجيات من اجل الوصول الى الهدف المحدد من وجود القرار في الاصل.

يعد القرار الامني واحداً من اخطر القرارات واكثرها مساساً ببقاء الدولة وتحديد طبيعة العلاقة بينها وبين افرادها من حيث التوازن من عدمه، مما استدعى واستلزم توفر مجموعة مهارات عند متخذ القرار ومراعاة الظروف التي تحيط بالمشكلة الامنية لأنها لا تحتمل المجازفة والمخاطرة والاجتهادات الشخصية خاصة في فترات الازمات الطارئة التي تواجهها الدولة بين الحين والآخر، لذا تعددت اساليب اتخاذه وفقاً لظروف كل دولة وداخل الدولة ذاتها بين المؤسسات المعنية بالأمن الذي انتقل بدوره من التقليدي الى المعلوماتي وتعدد ابعاده والشمولية فيها، لذا فأن اتخاذ القرار الامني يعد علماً وفناً في ذات الوقت مما اجبر الدول على أيلائه اهمية كبيرة من اجل تحقيق الهدف المتوخى من اتخاذه.

الكلمات المفتاحية: القرار الامني ، صنع القرار ، اتخاذ القرار.

An adoption of the security decision: Theoretical study

Alaa' eabays radi

Assistant Professor. Dr Farah Diaa Hussein

alaaabaes2013@gmail.comfarah@copolicy.uobaghdad.edu.iq**ABSTRACT**

The decision-making process in various fields and at different times is not an easy process at all. It is surrounded by many problems, even if they differed in terms of quality and time, or their differences are from one country to another and within the country itself. The field in which the decision is taken in order to address the problem is a subject of research to find the best solutions for it. So, it requires a set of assets and skills, and a lot of rationality and requirements, especially when the decision is related to one of the areas directly related to the security of the state, the individual, and the nature of the relationship between them on the basis of what is taken. So, the developed countries seek to surround it with a set of conditions, tools, and strategies in order to reach the specified goal of the existence of the decision in the first place.

The security decision is one of the most dangerous decisions and the most prejudicial to the survival of the state and determining the nature of the relationship between it and its members in terms of balance or not, which necessitated the availability of a set of skills for the decision-maker taking into account the circumstances surrounding the security problem because it does not tolerate risk, and personal judgments, especially in periods of crisis and emergencies that the state faces from time to time. So, the methods of taking it have varied according to the circumstances of each state and within the state itself among the institutions concerned with security, which in turn moved it from the traditional to the informational and its multidimensionality and inclusiveness in it. Accordingly, security decision-making is a science and an art at the same time, which forced states to giving it great importance in order to achieve the intended goal of taking it.

KEYWORDS: security decision, decision making, making decision.

مقدمة

يعد اتخاذ القرار عموماً واحدة من العمليات المعقدة والصعبة وفي مختلف المجالات ولكل الجهات وان كانت تختلف من دولة الى اخرى وهي حالة طبيعية متعلقة بنوعية تلك الدولة وشكلها ونوعية نظامها السياسي ودرجة التشاركية فيها، فعملية صنع واتخاذ القرار في الدولة الديمقراطية ليست ذاتها في الدولة النامية والمتخلفة كما انها تختلف داخل الدولة نفسها من مؤسسة الى اخرى حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به ونوعية الخدمات التي تقدمها والاسلوب الاداري السائد فيها ومدى قربها او بعدها من الفرد وعوامل اخرى تحدد طبيعة القرار المتخذ.

يختلف القرار الامني عن غيره من القرارات وفي كل المجالات في جميع المتطلبات الخاصة بعملية الصنع والاتخاذ، كما انه يختلف في السمات والمميزات والانواع والنظريات المساهمة فيه ودرجة التفويض والتحويل والتشاركية فيه، وهي حالة طبيعية جداً ولا يمكن عده امراً مستغرباً لأنه ذات مساس مباشر بحياة الفرد والمجتمع والدولة، كما ان اثره يمتد الى الامن بكل ابعاده خاصة في ظل الانتقال من الامن التقليدي الى المعلوماتي والتهديدات العابرة للحدود، لذلك سعت الدول بمختلف اشكالها الى أحاطة مجموعة من المستلزمات والاليات وفرضت العديد من القيود على تلك العملية.

لذا فان القرار منذ ولادته وحتى نهايته تعد في المجمل عملية جوهرية في مختلف المجالات سواء في الادارة عموماً او في العمل الامني خصوصاً كون الاخير جزء منه، اذ ان عملية صنع واتخاذ القرار الامني يمثل عملية غاية في الصعوبة وخصوصاً في الازمات اذ يعد عملية مفصلية الامر الذي يندرج بالتعثر او التأخير في معالجة بعض الامور التي تتطلب قرارات سريعة، مما يعطي اهمية بالغة واهتمام كبير لهذه العملية أي اتخاذ القرار في الأونة الاخيرة وفي المستقبل اكثر من أي عنصر اخر من عناصر الادارة ويرجع ذلك الى أسهامه في تحقيق عنصر الكفاءة والفاعلية في المؤسسات الأمنية بل قد يكون الطريق الرابط بين النجاح والفشل لتلك المؤسسة الامر الذي يترك في جملة الى ضرورة توفر المستلزمات والمهارات لأن الاخير مرتبط بحقوق الاخرين .

اشكالية البحث:

- تدور اشكالية البحث حول ماهية القرار الامني الآليات صنعه واتخاذها لذا تطرح مجموعة تساؤلات رئيسية وهي كالآتي:
- 1- ماهو القرار الامني؟ وماهي آلية اتخاذه وصنعه؟.
 - 2- هل تختلف عملية اتخاذه القرار الامني عن بقية القرارات ام انها ذاتها؟.
 - 3- ماهي انواع القرارات الامنية؟.
 - 4- كيف يتخذ القرار الامني وماهي دورته؟.

فرضية البحث:

ينطلق البحث من فرضية مفادها ان طبيعة القرار الأمني يختلف عن غيره من القرارات سواء من حيث الصنع او الاتخاذ والآلية والجهات التي أسهمت به ويرجع ذلك الى طبيعته المختلفة وتأثيره والفئة المستهدفة منه لذا تسعى الدول الى أحاطته بمجموعة شروط وقيود من اجل تحقيق الهدف منه معالجة المشاكل الامنية.

منهجية البحث:

تتطلب اشكالية البحث وما نبغي الوصول اليه اتباع منهجية شاملة حيث المدخل التحليلي وتحليل ماهية القرار الامني وجزئياته وكذلك المنهج الوصفي.

هيكلية البحث:

تنقسم على مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة, حيث حمل المبحث الاول عنوان (ماهية القرار الامني) اما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان انواع القرارات الامنية, اما الثالث فقد حمل عنوان اهداف القرار الامني والخاتمة والمصادر.

المبحث الاول: ماهية القرار الأمني

ينفرد القرار الامني بطبيعة وسمات تميزه عن غيره من القرارات إذ أن ذلك يرجع الى خصوصيته التي تملها طبيعة العمل المطلوب الذي يتميز بالحركة والتغيير والمفاجئات احيانا بشقها المتوقعة وغير المتوقعة فهي تجمع ما بين الفن والعلم رغم اختلاف الباحثين في هذه الجزئية بشأن عددها فنا او علما فالخصوصية التي تميز ادارة العمل الامني تجعل منه فنا اكثر من كونه علما, لذا فان قرارات مسؤول الامن ذات طبيعة خاصة ولعل هذه

(1) عبد المحسن بن عبيدالله بن عمر المقدلي، مهارات اتخاذ القرار لدى حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية بين الواقع والمأمول، اطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 1998)، ص32.

الخصوصية ترجع الى جملة من العوامل منها⁽¹⁾:

- 1- ان القرارات الامنية تكون في اغلب الاحيان ضمن تصرفات افراد المجتمع وهي متغيرة لا يمكن ان تكون لها قاعدة عامة يسير عليها.
- 2- تجدد المواقف، فقد تتجه جهة معينة لموقف معين فتكون هناك مواقف اخرى في طريقها فيكون امام متخذ القرار خيارات عدة .

المطلب الاول: مفهوم القرار الامني

بادئ ذي بدء ثمة حقيقة تؤكد ان نجاح القيادة الأمنية في أداء وظائفه بشكل عام وعملية إدارة الأزمات بشكل خاص يقاس دائما بقدرتها في اصدار القرارات الجيدة في الوقت الملائم والمناسب لمواجهة المواقف، وأيضا فاعلية هذه القرارات في داخل الجهاز الامني عموما والتي يستطيع عن طريقها تحويل سياسات الجهاز وأهدافه الى واقع ملموس، ومن ثم فإن القرارات الأمنية وعملية اتخاذها تمثل أكبر مسئولية للقيادة الأمنية وتعتبر القلب لعملية إدارة الأزمات.

تتميز الأجهزة الأمنية بسماتها الخاصة في الأسلوب الإداري المتبع

اذ تتميز الأجهزة الأمنية بسماتها الخاصة في الأسلوب الإداري المتبع، حيث تتميز عن إدارات الدولة العادية بنمطها القيادي الفريد المبني على السلوك العسكري الذي يميل إلى حد بعيد إلى فكرة التنفيذ الفوري للقرار الأمني، ومن دون مناقشة في أغلب الأوقات خاصة أوقات الطوارئ، حيث تضطر القيادة الأمنية لإصدار القرار الأمني في ظرف تغلب عليها حالة عد التأكد وتكون أمام تحديات مستمرة منها الاعتيادية ومنها الطارئة⁽²⁾.

ويعرف القرار الأمني بأنه قرار إداري صادر من أحد مسؤولي الأجهزة الأمنية في إطار اختصاصاته، ويعبر عن اختيار أفضل البدائل المتاحة، لمواجهة موقف معين يستوجب تدخل رجل الأمن بهدف حفظ الأمن، أو النظام العام، أو الآداب العامة، أو حماية الأرواح، أو الأعراس، أو الأموال، في إطار القوانين واللوائح المنظمة⁽³⁾.

بينما يرى مظهر الشاكر ان المقصود بالقرار الامني هو «كل عمل أمني القصد منه احداث تغيير في الأوضاع القانونية القائمة او المراكز

(2) اسامة ناصر الدين ابو شعبان، اثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الامني بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، (جامعة الاقصى، غزة، فلسطين)، ص59.

(3) محمود علي محمد البليسي، سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين، رسالة ماجستير، (جامعة الاقصى، غزة، فلسطين)، ص47.

القانونية الموجودة المتعلقة بحقوق الافراد وحررياتهم والذي يصدر عن طريق الارادة المنفردة او الجماعية للمسؤول الامني اذ يرجع ذلك الى الاسلوب المتبع في الادارة الامنية بقصد انشاء اوضاع قانونية جديدة»⁽⁴⁾.

او هو ذلك الاجراء الذي يتخذه القائد الامني باعتباره افضل وسيلة متوفرة لتحقيق الهدف او الاهداف المحددة، مما يعني انجاز المهمة الامنية فهو بالتالي يعتمد على الموقف وعلى اختيار القائد الامني الواعي والذي يتميز بجملة مهارات ومنها الادراك من اجل مواجهة الظروف الطارئة والازمات الامنية⁽⁵⁾.

اذ إن إدارة المؤسسات الأمنية في وقتنا الحاضر أصبحت أكثر تعقيداً مما كان عليه الحال في أي وقت مضى، ويرجع السبب في ذلك لنمو حجم المنظمات المطردة، وصعوبة عملية اتخاذ القرار، والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات، والتشابك والترابط المتبادل مع المنظمات الأخرى، هذه الأسباب وغيرها تجعل الأعمال الإدارية في الجهاز الأمني أكثر تعقيداً⁽⁶⁾.

تُعد عملية اتخاذ القرارات في الجانب الامني من أهم وأكثر الموضوعات تعقيداً في إدارة الأزمات الأمنية، حيث إنها تُعد انعكاساً لمدى تفهم القادة للعملية الإدارية والأمنية، ولاشك أن اتخاذ القرار في العمل الأمني بوجه عام، وإدارة الأزمات الأمنية بوجه خاص، يحتاج إلى مهارات قيادية يجب أن يتحلى بها القائد الأمني، حيث إن أي خطأ يؤثر تأثيراً بالغاً في الحالة الأمنية، لذا فإن المهارات القيادية

تُعد عملية اتخاذ القرارات في الجانب الامني من أهم وأكثر الموضوعات تعقيداً في إدارة الأزمات الأمنية

العالية يجب أن تتوفر في القادة الأمنيين، وبالتالي فإن الوقوف على المهارات يساعد على تنميتها، لكي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة في إدارة الأزمات الأمنية⁽⁷⁾.

اذ يشير المؤلف عبد المحسن عبدالرحمن المقذلي في كتابه (مقومات القرار الأمني) ان القرار الامني يعد محوريا في العمل الاداري فكل عمل يقوم به الانسان في حياته العامة من خلال تأدية واجبه اليومي ينظم

(4) مظهر الشاكر، القرار الامني والادارة الامنية، سلسلة محاضرات الادارة الامنية، المحاضرة السابعة، مدرسة بغداد للعلوم الامنية، بغداد، العراق، 2016، متاح على الرابط التالي <http://memogood.blogspot.com/2016-11-20> تاريخ الزيارة 20\11\2022م.

(5) سعد بن عليوي الهذلي، مهارة القرار الامني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة، رسالة ماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الشرطوية، (السعودية، الرياض، 2002)، ص 27.

(6) عبدالله علي مبارك بو سمره ، القرار الأمني ودوره في إدارة الأزمات الأمنية (بدولة الإمارات العربية المتحدة)، ص 2.

(7) عبدالله علي مبارك بو سمره ، القرار الأمني ودوره في إدارة الأزمات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة، (مصدر سبق ذكره)، ص 3.

قراراته التي يتخذها ، بالتالي فان التركيز في العقدين القادمين سيكون على فهم وتوضيح عملية اتخاذ القرار اكثر من أي عنصر اخر من عناصر الادارة لأهميته في تحقيق الكفاءة والفاعلية⁽⁸⁾.

أن جودة صنع القرار فضلاً عن جودة المعلومات المعتمدة في صناعة القرار تؤثر على جودة اتخاذ القرار بشكل كبير وتحسن جودة القرار بجودة معلومات كبار صناع القرار. ومع ذلك تنخفض جودة القرار بجودة المعلومات التي يمتلكها كبار صناع القرار الذين ليس لديهم معلومات صحيحة وذات مصداقية وجودة عالية تمكنهم من اتخاذ القرار الصحيح، و ان التحسين المتزامن في جودة المعلومات وجودة صنع القرار يمنع تدهور القرار الامني⁽⁹⁾.

(9) Srinivasan Raghunathan. Impact of information quality and decision-maker quality on decision quality: a theoretical model and simulation analysis. Decision support systems . 1999. p276.

وتتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفسل، ولا تحقق أهدافها بسبب اهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين «لوكاس» أن المعلومات «هي البيانات التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية»⁽¹⁰⁾.

(10) Lucas. Henry. Information Systems Concepts for Management (McGraw-Hill Series in Management Information Systems) Crow- Hill Book Co. P15.

وتعد صناعة القرار الأمني مهمة حاسمة في معالجة التهديدات الأمنية التي تؤثر في النظام أو العملية، وغالبًا ما يتضمن اختيار إجراء حل مناسب للتعامل مع مخاطر أمنية محددة، لدعم هذه العملية يجب أن يكون صناع القرار قادرين على تقييم ومقارنة خيارات القرار المتاحة⁽¹¹⁾.

اما فيما بعد فقد حصل تبدل في الادوار التي تخص الجهات التي تقع عليها زمام اتخاذ القرار الامني او المسؤولية عنه ويرجع ذلك الى جملة من الاسباب تندرج في تطبيق الديمقراطية الإدارية أي الإنتاج المشترك للقرار الإداري الأمني الذي كان من قبل حكرا على الدولة الإدارية، كمهام تقليدية تروم الحفاظ على النظام العام ، اذ يعتقد بعض الباحثين بوجود ثلاثة أسباب أخرى على الأقل لفهم هذا التحول يتمثل

(11) محمد حسين منهل ومصطفى عبد العباس اسماعيل، تطوير آلية صافرة الإنذار لتحسين جودة صنع القرار الامني بحث استطلاعي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة دراسات ادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد(15)، العدد(31)،(2021)،ص13.

في الآتي⁽¹²⁾:

1- **الثقل المتزايد لمفهوم جديد قائم على فكرة «الإنتاج المشترك» للأمن:** والذي تشارك فيه جهات ذات أصول متنوعة للغاية، فالدولة لم تعد الجهة الوحيدة التي تحتكر المسألة الأمنية، بل أصبحت جهات أخرى تشارك فيها؛ خاصة السلطات المحلية، المقاولات والمجتمع المدني.

2- **التعقيد المتزايد لظاهرة الأمن:** فقد أصبحت القضايا الأمنية أكثر تعقيدا بعد انتقال المجتمع إلى ما بعد الحداثة وعصر العولمة، فلم تعد تكفي دراسة المتغيرات التقليدية المتمثلة في إحصائيات الجريمة، نشاط العدالة الجنائية، للوقوف على كل ما من شأنه أن يهدد الأمن، والأهم التدابير الأنسب لمواجهته. لتلبية الطلب المتزايد على الحماية من «المخاطر» الاجتماعية، أصبح من الضروري إدماج جوانب أخرى متنوعة في التحليلات الأمنية؛ كحوادث السيارات، السلوكيات غير المدنية أو الشعور بعدم الأمن، وكذلك حالة «العرض» الأمني قبل اتخاذ إجراءات جديدة ذات طابع عام.

3- **ارتباطا وثيقا بالأسباب السابقة:** لقد أصبح المجتمع المدني شريكا أساسيا في السياسات الأمنية، ليس فقط لأن العديد من الجمعيات قد استثمرت في مجال الوقاية والأمن، ولكن أيضا لأن رأي المجتمع المدني كموضوع للشعور بعدم الأمن أصبح أساسيا على وجه الخصوص ينبغي التأكيد، كما فعل البعض، على أنه في هذا الاعتبار الجديد للمجتمع المدني، هناك ميل أصلي، خاصة في المجتمعات ما بعد الصناعية، نحو تعزيز الديمقراطية التشاركية القائمة على المواطنة والتي تتجاوز المجالات التقليدية التي تم تحديدها لعقود (الانتخاب أو التفويض)، ويتميز القرار الأمني عن غيره من أنواع القرارات بجملة من السمات التي تجعل منه ذات خصوصية مختلفة وطبيعة خاصة وتتمثل هذه السمات في⁽¹³⁾:

1- من ناحية الطاعة وسرعة التنفيذ:

يتميز القرار الأمني بشقيه العسكري والاستخباري بالطاعة والسرعة

(12) رشيد كديرة، القرار الإداري الأمني و الديمقراطية الإدارية من القرار الإداري احادي الجانب الى الاننتاج المشترك للقرار، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية) المانيا - برلين العدد(12)، (2021)، ص86.

(13) عبد المحسن بن عبيدالله بن عمر المقذلي، مهارات اتخاذ القرار لدى حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية بين الواقع والمأمول، مصدر سبق ذكره، ص34.

في التنفيذ لان الادارات المسؤولة عن ملف الامن وحماية الناس ملزمة بهذه الاوامر حتى درج بين الناس عنها بالطاعة العمياء, فلا مناقشة في التنفيذ ولا تردد الا بعد التنفيذ, الامر الذي استلزم وجود جملة من الضمانات تحيط بهذه النوعية من القرارات, فعلى الرغم من اعتقاد المرؤوس بخطأ القرار وعدم ملاءمته للواقع او القضية المطروحة محل المشكلة او ربما يترب عليها نتائج ضارة الا ان التردد عن تنفيذ القرارات ربما تكون النتائج وخيمة وتعرض صاحبها للمسائلة والحساب.

يتميز القرار الامني بشقيه العسكري والاستخباري بالطاعة والسرعة في التنفيذ

2- من ناحية الاثار والمحاذير

يغلب على القرار الامني الجانب الفني اكثر من الجانب العلمي في عملياته وتقديرات الموقف التي تترتب عليها النتائج والاهداف, اذ يترتب على القرار الخاطئ في الميادين كافة ادارة الاعمال والآداب العامة خسائر مالية محدودة تصيب المنظمة ذاتها او غير محدودة تصيب المجتمع الا انها لا تصل الى الارواح وهو ما يكون في القرار الامني المتخذ.

3- من ناحية الفردية احيانا:

يتميز القرار الامني عن غيره بالخروج عن استشارة المرؤوسين او المنفذ بحقهم , فأغلب القرارات الامنية تؤخذ بصورة فردية عندما تكون القضية المطروحة لا تتحمل الوقت الكافي والمناقشة بشأن سلامة القرار المتخذ, لذا فأن مشاركة الاخرين قد تكون ملغاة بسبب الظروف المحيطة بالقرار الامني وسرية المهام والقضايا التي يعالجها القرار, فمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار في معظم المجالات امر ممكن حدوته الا انه في مجال الامن صعب تطبيقه.

4- من ناحية التباين في الظروف المحيطة بالمشكلة الامنية:

يتطلب القرار الامني ظروفًا خاصة ومهارات مختلفة من اجل اختيار بديل من جملة بدائل متاحة لأن الظروف التي تحيط بمشكلة ما تختلف عن المشاكل الاخرى التي قد تقترب منها شكلا الا انها تختلف في المضمون لذا من الخطأ الاعتماد على الخبرة فقط كمرشد للعمل.

5- من ناحية توليد القرارات الاخرى :

ان عمليات الامن في الاغلب عبارة عن مبادرة بين خصمين يتمثلان في طرف ينفذ القانون وآخر خارج عليه فكل قرار أممي متخذ من الادارات الامنية المختلفة يفتح الباب امام قرارات أخرى كما انه في الوقت ذاته يغلق الباب امام فرص كانت متاحة لهذه الادارات سابقا، مما يولد قرارات من قبل الخصم متوقعة واخرى غير متوقعة مما يتطلب من متخذ القرار الامني التحكم في قراراته بالقدر الكافي الذي يولد الثقة بهذه القرارات لدى المواطنين، ولكي يكون القرار الامني على اتم صورة من كل النواحي فلا بد من توفر خمسة اركان تعد ضرورية لاكتماله والتي تتمثل في⁽¹⁴⁾:

1- السبب: يتمثل هذا الركن في ضرورة وجود حاجة واقعية او قانونية تطلبت وجود حلٍ بالتالي اصبحت الادارة ملزمة ومرغمة على التدخل اذ ان وجود تلك الحالة استدعت هذا التدخل وبالتالي اتخاذ القرار من جملة البدائل .

2- الشكل: يتمثل هذا الركن في ضرورة الافصاح عن ارادة الادارة في الشكل الذي يتطلبه ويستلزمه القانون أي الصورة النهائية التي يظهر بها القرار تجاه المشكلة او القضية التي يعالجها اذ يكون كتابيا او بصورة شفوية او بصورة صريحة او ضمنا فضلا عن انه قد يكون على مرسلا أو عبر مكالمة هاتفية .

3- الاختصاص: يعد هذا الركن ضروريا واساسيا في عملية اتخاذ القرار الامني وهو تحديد الجهة التي لها يناطق بها اصدار القرار، اذ تتوزع الصلاحيات حسب المستويات الوظيفية وتأهلها وطبيعة الاختصاص .

4- المحل: يتمثل في الاثر القانوني الذي يترتب على القرار عند صدوره مباشرة أي يكون له اثر معين وممكن وجائز قانونيا.

5- الغاية: يبرز هذا الركن من وجود الباعث او الغرض الذي بني على اساسه اتخاذ القرار وماهي النتيجة التي يسعى اليها متخذ القرار من جراء هذه العملية.

وتتعاظم اهمية اتخاذ القرار في المجال الامني الذي يسعى الى تحقيق

(14) مساعد منشط للجبانى، القائد الامني وسرعة اتخاذ القرار لمواجهة الكوارث والازمات ، في الحلقة العلمية القائد الامني ودوره في التخطيط لمواجهة الكوارث والازمات،(السعودية ، جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية التدريب، الرياض، 2011) ص9.

جملة من الاهداف المتنوعة والمختلفة منها اجتماعية وانسانية وقانونية وعلى درجة كبيرة وعظيمة من الاهمية والتي يأتي في مقدمتها المحافظة على النظام العام وقرار الامن والسكينة والآداب وحمية الارواح والاموال والاعراض وتنفيذ القانون وكفالة تحقيق الطمأنينة للأفراد ضمن الرقعة الجغرافية للدولة جميعا، لذ فاهمية القرارات الامنية تظهر من كونها تقع في مقدمة مقومات وعوامل الصلاحية للعمل كضابط امن ، فالعمل يرتبط اشد الارتباط بمعالجة مواقف امنية حادة واي تأخير او تباطؤ في اتخاذ القرار المناسب قد يؤدي الى عواقب وخيمة⁽¹⁵⁾.

(15) راشد عبد الله علي، صنع واتخاذ القرارات الادارية في المنظمات الشرطة، مركز البحوث والدراسات، العدد(24)، شرطة الشارقة(الامارات العربية المتحدة، 1999)، ص28.

اذ نرى ان اتخاذ القرار الامني يتطلب ظروفًا خاصة وادوات مختلفة عن غيره من انواع القرارات نتيجة ارتباطه بحياة الفرد والدولة وطبيعة العلاقة بينهما ومن ثم الاستقرار الامني الذي يرتبط بدوره هو الاخر بطبيعة ونسبية الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، الامر الذي يستوجب ايلاءه اهمية كبيرة موازية لأهمية تأثيره في مختلف المجالات.

المبحث الثاني: انواع القرارات الامنية

عموما يمكن ان تكون هناك أنماط متعددة للقرارات فبعضها قد تكون بسيطة وتنسى بعد اتخاذها مباشرة ، وهناك قرارات يتم مراجعتها بين الحين والآخر، وتكون معتمدة على ما يفعله الخصم كرد فعل على تلك القرارات، وهناك قرارات صغيرة لكنها جزء من سلسلة قرارات مرتبط بها وذات صلة⁽¹⁶⁾، اما فيما يخص عملية اتخاذ القرارات في الاجهزة الامنية فأنها تختلف عن غيرها من الاجهزة الادارية ولعل ذلك يرجع الى جملة من العوامل يأتي في مقدمتها طبيعة عمل هذه الاجهزة الامنية التي تتطلب اتخاذ قرارات متباينة لمواجهة كافة الظروف الحالية والمستقبلية وكذا الاعتيادية والطارئة فضلا عن ان طبيعة العمل الامني يتسم بالصرامة والحزم في مختلف الظروف وطبيعتها كما ان اختلاف المؤسسات الامنية والمنظمات والمواقف الامنية تؤدي جميعها في النهاية والمحصلة الى تنوع القرارات المتخذة والتي تعتمد على مجموعة

(16) اليكس مينتس و كارل دي روين الابن، فهم صنع القرار في السياسة الخارجية، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية) ابو ظبي، الامارات العربية المتحدة، ط1، 2016 ص27.

معايير تتمثل في اهمية هذه القرارات وطبيعة تكوينها وكذا مداها وعموميتها فضلا عن مسألة قابلية تلك القرارات للإلغاء او التعويض⁽¹⁷⁾، اذ تتعدد انواع القرارات بتعدد القضايا التي تعالجها والمنهجية التي تتبعها وخلفية متخذ القرار نفسه وقد صنفت القرارات وفقا لذلك من قبل كتاب الادارة الى قرار مبرمج واخر غير مبرمج، وقرار روتيني مبتكر وثالث تنظيمي وشخصي ورابع استراتيجي وعادي وخامس سياسي واداري وسادس تصاعدي وتنازلي⁽¹⁸⁾، لذلك فهي تتنوع وتتعدد حسب الناحية التي يتم تقسيمها فهي:

1- من حيث الصيغة (المكتوبة والشفوية): حيث تكون القرارات المكتوبة في صيغة قرارات خطية مطبوعة تعم على جميع الموظفين في لوحة الإعلانات العامة او الخطابات الموجهة او الرسائل النصية، بينما تأتي القرارات الشفهية بشكل لفظي بعيد عن الصيغ الكتابية وينتشر هذا النوع من القرارات في الأحداث الميدانية وخاصة في حالات الطوارئ⁽¹⁹⁾.

2- من حيث الفرد (القرارات الفردية والجماعية):

قد تأتي القرارات الامنية بصيغة فردية واخرى جماعية طبقا لأسباب ومتطلبات وظروف كل مؤسسة وايضا تبعا للأسلوب الاداري السائد في تلك المؤسسة، فالقرار الفردي هو ذلك الذي ينفرد به المدير بعيدا عن المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها، وعلى العكس تماما نجد القرار الجماعي يسمح فيه المدير بمشاركة رؤوسيه في صنع القرار، الا ان ذلك لا يعني أن القرار الفردي هو قرار تسلطي والقرار الجماعي هو قرار ديمقراطي نظرا لخصوصية القرار الأمني عن غيره من القرارات الإدارية العادية⁽²⁰⁾.

3- من حيث الاهمية (الاستراتيجية – التكتيكية- الروتينية)

ترجع اهمية القرار الاستراتيجي عموما كونه يعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، «وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية

(17) سعد بن عليوي الهذلي، مهارة القرار الامني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة (مصدر سبق ذكره)، ص52.

(18) عبد الرحمن محمد العويضي، دور المشاركة في ترشيد القرار الاداري الامني دراسة تطبيقية على امانة منطقة مكة المكرمة والمجافظات والمراكز التابعة لها، (مصدر سبق ذكره)، ص26.

(19) اسامة ناصر الدين ابو شعبان، اثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الامني بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، (مصدر سبق ذكره)، ص61.

(20) علي الرشيد، معوقات استخدام نظم المعلومات الحاسوبية في عملية اتخاذ القرارات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المملكة العربية السعودية، الرياض، 1999)، ص55.

(21) حسين عجلان،

استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، المركز القومي للإصدارات القانونية (مصر ، 2008، ط1) ص73.

بكفاءة وفاعلية»⁽²¹⁾.

اذ تُعدُّ عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، «وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتوخاة»⁽²²⁾.

(22) سليمان خالد عبيدات،

مقدمة إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للطباعة والنشر (الأردن، 2013) ص200.

وتتميز وتصنف القرارات الاستراتيجية بانها تلك القرارات غير التقليدية التي تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة وذات خاصية التعقيد والعمق، وهذا النوع من المشكلات يصعب مواجهته بقرار فوري، اذ ان عادة ما يتم اتخاذ القرارات ذات الصفة الاستراتيجية واعداد الخطط الاستراتيجية لمواجهة الحالات الطارئة المحتملة من قبل المستويات العليا والوسطى في الجهاز الأمني لان ذلك النوع من القرارات يتطلب في الاغلب ثقافة عالية وجهد ذهني كبير⁽²³⁾.

(23) بشير محمد العتيبي، علاقة

الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية(المملكة العربية السعودية، الرياض، 1999) ص46.

فهي تلك القرارات غير التقليدية التي تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من التعقيد والعمق، فهذه المشكلات يصعب مواجهتها بقرار فوري ، ولذلك تعد هذه النوعية من القرارات مسبقاً قبل ظهور الحالات الطارئة، لتحديد كيفية التصرف حيال هذه المشكلات، فهذا النوع من القرارات لا يستأثر فرداً واحداً بالرأي، ولكن يتم تسخير جميع الإمكانيات والتخصصات في سبيل اتخاذ هذه القرارات الاستراتيجية، واعداد الخطط الاستراتيجية لمواجهة المستويات القيادية العليا والوسطى الحالات الطارئة المحتملة، لأن ذلك يتطلب ثقافة واسعة، وجهداً ذهنياً كبيراً⁽²⁴⁾.

(24) المصدر نفسه، ص48.

اذ ان عملية صنع القرارات الاستراتيجية تكون بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل

ظهورها في المستقبل. «وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة» يتطلب صناعة هذه القرارات استخدام المرنة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صنعها، وتمهئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها. تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية وغير الموضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صنعها⁽²⁵⁾.

**عملية صنع القرارات الاستراتيجية
تكون بظروف استثنائية نتيجة
لتهديدات متوقعة**

أما النوع الآخر من القرارات وهي ذات صفة تكتيكية فهي قرارات متكررة إذ انها تتعلق بالمشكلات التي تخضع أوامرها للقادة، حيث يختص مسؤولي القيادة الوسطى بحل المشكلات اليومية التي تعترض العمل في المؤسسة الامنية سواء كانت هذه المشكلات معتادة او طارئة⁽²⁶⁾، اما النوع الثالث من هذه القرارات لا يحتاج القرار الروتيني إلى تفكير طويل، كما ان له صفة التكرار بالتالي يكون سهلاً من حيث صنعه واتخاذها ويرجع ذلك الى وجود قواعد معروفة سابقا محددة وملزم بها مثال ذلك ما يصدر من قرارات تتعلق بمنح الإجازات للعاملين في الجهاز الأمني⁽²⁷⁾.

(25) F Glenn Boseman; Arvind V Phatak. Strategic management : text and cases ، New York ; Chichester : Wiley، 1989 ،p.614- .

(26) سعد بن عليوي الهذلي، مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة، (مصدر سبق ذكره)، ص53.

(27) جمعان بن عوضه الزهراني، صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية : الأساليب، المعوقات وأنماط المشاركة : دراسة تطبيقية على شرطة منطقتي الرياض، إصدارات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية) المملكة العربية السعودية، الرياض، 2001 ص25.

(28) سعد بن عليوي الهذلي، مهارة القرار الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة، (مصدر سبق ذكره)، ص54.

4- من حيث تكوينها (بسيطة - مركبة)

تعرف القرارات البسيطة بانها ذلك النوع الذي يصدر بصورة مستقلة وغير مرتبطة بعمل اخر، فضلا انها تتميز بأثرها القانوني السريع ومثال ذلك تعيين فرد في الخدمة، اما النوع الآخر وهي القرارات المركبة فهي ذات طبيعة مركبة يدخل في تكوينها عملية قانونية متعددة الابعاد والجوانب فضلا عن كونها تتم عبر مراحل بصورة تتابعية، إذ ترتبط هذه القرارات بأعمال ادارية سابقة او لاحقة⁽²⁸⁾.

5- من حيث قابليتها (الالغاء- التعويض) :

يقسم هذا النوع الى قرارات أولية: وهي تلك القرارات التي يمكن

معارضتها، والطعن فيها، والمطالبة بإلغائها، وتعويض المتضررين من جراء تطبيقها، والقرارات القطعية وهي القرارات النهائية الصادرة من الجهات العليا، والتي لا يمكن الطعن فيها، أو الاعتراض على تنفيذها، وغير قابلة للنقاش أو التعديل.

6- من حيث المدى والعمومية (التنظيمي اللائحي- الضروري)

يقسم هذا النوع الى قرار تنظيمي والذي يتميز بالشمولية والإععام، حيث يتضمن قواعد عامة ملزمة تسري في حالات معينة، محددة بأوصاف وشروط، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي، وتستخدم لتنظيم عمل معين، كقرارات تنظيم عمل المحلات أو المصانع التي تؤثر في المصلحة العامة، وتسبب الإزعاج، والقرار الضروري الذي يرى القائد أنه لا بد من اتخاذه لمعالجة موضوع مهم، يتطلب الأمر إصداره على الفور، للضرورة الملحة للحفاظ على الأمن والاستقرار⁽²⁹⁾.

المبحث الثالث: انماط واساليب اتخاذ القرار الامني

تتعلق عملية فهم القرار من ناحية صناعته واتخاذه بقضيتين إداريتين أساسيتين اذ تتمثل الأولى أن أسلوب صناعة القرار واتخاذه عملية قد تحتوي أو لا تحتوي على مجموعة من العمليات العلمية أو الرياضية، أما القضية الثانية فتبرز في أن صناعة القرار تعتمد على توزيع العملية⁽³⁰⁾، وبالتالي فهل القرارات تتم بواسطة القيادة العليا أم أنها تتم بمشاركة المستويات المختلفة في المنظمة اذ قسم الباحثون تلك الانماط الى سبعة والتي تندرج هذه الاحتمالات السبعة في عملية صنع القرارات، وكما يلي:⁽³¹⁾

1- تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتعلنه على المرؤوسين، وتحدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن حلول لها، ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ، إن هذا النمط من القيادة لا يفسح المجال للمرؤوسين في صنع القرار.

2- تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتحاول اقناع المرؤوسين، كما في الاحتمال الأول، وتحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، وبديل من إعلامهم بالقرار فإنها تتخذ موقفاً آخرأ ببيع القرار لأجل

(29) محمود علي محمد البليسي، سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة - جامعة الأقصى (غزة، فلسطين، 2016) ص50.

(30) الهلالي الشريفي الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية (مصر، المنصورة، 2006) ص47.

(31) ليث عبد الله القهيوي واخرون، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، (مصدر سبق ذكره)، ص231-232.

كسب المرؤوسين إلى جانبهم وقبولهم للقرار، وهم يفعلون ذلك لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة من أولئك الذين سيفاجئون بقرارهم، ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

3- تعرض القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه لأنها راغبة في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارهم، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم. وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح الأسئلة ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها. تمكن طريقة الأخذ والعطاء القيادة والمرؤوسين باستكشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

4- تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشكلة وتشخيصها. تبدأ القيادة بحثها والتوصل إلى قرار بشأنها. وتقوم بعرض الحلول والمعالجات لمشكلة موضوعه البحث على المرؤوسين. وترقب ردود فعلهم وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكير بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع القرار. يمكن هذا النمط والسلوك المرؤوسين مزاوله بعض التأثيرات على القرار.

5- تعرض القيادة المشكلة، وتحصل على الاقتراحات ويصنع القرار، وتظهر للمرؤوسين فرصه لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون أسهاماتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات الموجودة لدى القيادة، إن الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين في خضم المعركة اليومية، تقوم القيادة بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، واختيار البديل الأكثر ملاءمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

6- تُعين القيادة التحديدات التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، وقد تكون التحديدات مالية، أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

7- تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه، وتمثل موقفا متطرفا في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادرا ما يحدث، ويقتصر على بعض حالات الأبحاث والمهام المحددة قصيرة الأجل، وتقوم القيادة باختيار مجموعة من

المختصين للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب. وتشمل التحديدات المفروضة على فريق العمل تلك التحديدات التي وضعتها القيادة أمامهم.
أولاً: أنماط اتخاذ القرار الامني

تعددت أنماط اتخاذ القرارات الادارية تبعا لتعدد أنماط القيادة فقد ركزت الدراسات التي قام بها علماء الادارة والنفوس والاجتماع حول تحديد افضل السبل او نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه ومن خلاله يحقق اهداف التي يتم رسمها والتي تسعى الادارات الى تحقيقها بكفاءة وفعالية , وقد توصلت الدراسات التي تصنيفات متعددة لأنماط اتخاذ القرارات والتي يمكن ايجازها⁽³²⁾:

(32) عبد الرحمن محمد العويضي، دور المشاركة في ترشيد القرار الاداري الامني دراسة تطبيقية على امانة منطقة مكة المكرمة والمحافظات والمراكز التابعة لها، مصدر سبق ذكره، ص30.

1- النمط الاوتوقراطي: يسمى هذا النمط بالنموذج القيادي الاوتوقراطي او التسلطي او الاستبدادي فهي جميعها تصب في مجرى واحد والمحور ذاته وهو محاولة القائد الاوتوقراطي اخضاع كل الامور في التنظيم لسلطته، فقد اثبتت الدراسات في هذا الجانب ان القادة الاوتوقراطيين ليسوا على مستوى واحد بل هناك درجات متفاوتة بينهم وبناءً على ذلك فهناك أنماط متعددة لسلوك القائد الاوتوقراطي فهي ثلاثة اشكال⁽³³⁾:
 1- الاوتوقراطي المتسلط والمتحكم: وهو الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف ويعطي الاوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسين.

(33) المصدر نفسه ، ص30.

2- النمط الاوتوقراطي الخبير: وهو النمط الذي يحاول ان يستخدم كثيرا الاساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية بمعنى تحقيق التكامل بين حاجات واهداف كل من العاملين والمشروع، وبأسلوب الاطراء والثناء وأتخاذ العقاب الخفيف من اجل ضمان ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

3- النمط الاوتوقراطي اللبق او المناور: هذا النوع من الانماط يظهر عكس ما هو موجود اذ يجعل المرؤوسين يعتقدون انهم اشتركوا في عملية صنع القرار لكن في الحقيقة هو من اتخذ القرار في النهاية بصورة منفردة.

ثانياً: النمط الديمقراطي: يميل هذا النوع إلى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لأرائهم في الموقف أو المشكلة القائمة وهو قرار مبني على إجماع الفريق وتأييده، إلا أن المشكلة التي تظهر هنا أن مثل هذا النوع قد لا يجد أحياناً أناساً يمكن استشارتهم⁽³⁴⁾. إذ تتمثل الطريقة الديمقراطية في مشاركة المدير مع موظفيه مسؤولية اتخاذ القرار حيث توجد مجموعة من الطرائق لاتخاذ القرار والتي يعمل بها العديد من المدراء وهي أن يتخذ المدير القرارات ويعلمها ويروج المدير القرار إلى الفريق أو يعرض المدير الفكرة وكذلك يعرض المدير قراراً تجريبياً، أو يضع المدير قيوداً ويطلب اتخاذ القرار أو يسمح المدير لفريق العمل باتخاذ القرار⁽³⁵⁾.

ثانياً: أساليب اتخاذ القرار الامني

يتفق علماء الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسيين هما: الأساليب النظرية والأساليب العملية ويضم كل منهما عدداً من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات فتشمل القسم الأول: الخبرة، الحكم الشخصي أو البديهية، الآراء والاقتراحات، الحقائق، ويشمل القسم الثاني: بحوث العمليات، نظرية المباريات، نظرية الاحتمالات، نظرية شجرة القرارات ويقصد بأساليب إتخاذ القرار الوصول إلى الحل الأمثل باستخدام التقنيات الرياضية والإحصائية والقياسية، التي طورت من قبل اقتصادي النظرية ولاستخدامها في صنع القرار، ولا بد من وجود منهجية متبعة لتحقيق ذلك، وهذه متوفرة في تقنيات الحلول المثلى التي يتضمنها منهاج الاقتصاد الإداري، ويقصد بالمنهجية هنا آلية خطوات اتخاذ القرار من قبل النشأة سعياً في تحقيق أهدافها المثلى بأسلوب مناسب⁽³⁶⁾، وفيما يلي شرح موجز لكل أسلوب من الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات:

1- الأساليب النظرية (غير الكمية): وتشمل الخبرة والتي تتمثل في أن المدير متخذ القرار يمر بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل، وهذه

(34) نوال عبد الكريم الاشهب، اتخاذ القرارات الادارية انواعها ومراحلها (مصدر سبق ذكره)، ص12.

(35) شبيلي صفية، دور التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية (الجزائر، 2017)، ص60.

(36) وليد إسماعيل السيفو وعبد الحفيظ بالعربي، الاقتصاد الإداري مدخل كمي في استراتيجية اتخاذ القرار، دار العرب للنشر والتوزيع (القاهرة، ط1، 2013) ص185.

الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبًا ما تكسب متخذ القرار مزيدًا من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة، ولا تقتصر الخبرة على المدير متخذ القرار، بل يمكنه الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية، والاستفادة أيضًا من تجارب المديرين السابقين الذين أحيلوا على التقاعد، وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في القرارات المتكررة والبسيطة، إضافة إلى الحكم الشخصي أو البديهية وهو استخدام المدير متخذ القرار حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة والتقدير السليم لأبعاد المشكلات التي تعرض له وإدراك عناصرها وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة، وكذا آراء واقتراحات العاملين يقوم المدير متخذ القرار بعرض قراره المبدئي على العاملين معه في المنظمة لأخذ وجهة نظرهم حول ما يحتاجه هذا القرار من تعديل أو إقراره أو الغائه بهدف الوصول للقرار الأنسب، والاعتماد على الآراء الجماعية يعد أسلوبًا ديمقراطيًا في اتخاذ القرارات لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي، وأخيرًا المعلومات تعد المعلومات من الركائز الهامة في اتخاذ القرار، ففي حالة توافرها فإن القرارات المتخذة تصبح منطقية وقوية. أما في حالة عدم توافر المعلومات عند متخذ القرار فقد يقوم المدير باتخاذ قرارات غير رشيدة تجاه مواقف أو أحداث متوقعة⁽³⁷⁾.

2- الأساليب الكمية العلمية:

(37) محمد بن سليم سعيد العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المملكة العربية السعودية، 2003) ص73.

نظرًا للتطور الكبير والتحول الذي تشهده الإدارة الحديثة من تقنيات حديثة، وتضخم في حجم المنظمات الإدارية، والتعدد في النشاطات والاجراءات التي تقوم بها وارتقاء في مستوى التعليم والثقافة للعاملين فيها، فقد بات من الضروري اكتساب متخذي القرارات للمهارات العلمية الفنية، التي ترسم لهم وتمكهم من استخدام الطرائق العلمية لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة التغيرات الجوهرية في الإدارة وما أفرزته من مشاكل معقدة، جملة هذه الأسباب أدت في النهاية إلى التحول من استخدام الأساليب التقليدية النظرية إلى الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، وأهم هذه الأساليب بحوث العمليات، نظرية المباريات، ونظرية الاحتمالات، ونظرية شجرة القرارات⁽³⁸⁾:

(38) محمد بن سليم سعيد العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض، مصدر سبق ذكره، ص73، وينظر كذلك إلى فهد احمد الشعلان، اتخاذ القرارات اثناء الكوارث والازمات، مجلة الفكر الشرطي، المجلد(7)، العدد(4)، شرطة المشاركة، (الامارات العربية المتحدة، 1999) ص111.

أ-بحوث العمليات:

يعد واحدا من أهم التطبيقات العملية للنظرية العلمية في مجال دراسة البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة، وذلك بتوفير أساس كمي يساعد على الوصول إلى أفضل الحلول التي تخدم الأهداف المنشودة، إذ تسمح باستخدام كميات كبيرة من البيانات، وبالتعبير عن العلاقات المتشابهة التي تربط عدداً ضخماً من المتغيرات القابلة للقياس الكمي في شكل نماذج رياضية، والنموذج الرياضي هو تعبير رمزي يبين كميًا جمع المتغيرات أو في عدد منها على بقية المتغيرات وعلى الموقف في جملة⁽³⁹⁾، وهي استخدام الطريقة العملية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة باستخدام المقاييس الرياضية، وذلك من أجل الوصول إلى الوسائل المثلى التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة أي الاعتماد على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار⁽⁴⁰⁾.

ويعد أسلوب بحوث العمليات في نظر العديد من علماء الإدارة من أهم الأساليب التي قدمها علماء الإحصاء والرياضيات في مجال اتخاذ القرارات حيث يستطيع المدير متخذ القرار باستخدامه هذا الأسلوب الوصول لقرارات أفضل لعدة اعتبارات تتمثل في انها تعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة فيه ومدى تداخلها وتحدد البيانات المطلوبة للتعرف على أفضل الحلول، فضلاً عنها تحدد البدائل المقترحة كحلول للمشكلة، واخيراً تساعد وتمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل واختيار أفضلها⁽⁴¹⁾.

ب-نظرية المباريات: تعد نظرية المباريات واحدة من الأدوات التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد، فضلاً عن انها تسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر، وكثيراً ما ينظر لهذه النظرية كوسيلة فعالة لتدريب المديرين على اتخاذ القرارات، غير أنه مع استمرار التطور الرياضي لنظرية المباريات بما يتعدى حدود معالجة المواقف التنافسية البسيطة، فإنه ينتظر

(39) محمد بن سليم سعيد العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية دراسة تطبيقية على جهاز الامن العام بمدينة الرياض (مصدر سبق ذكره)، ص73.

(40) نور الهدى دربالي، دور التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار داخل المنظمة دراسة ميدانية، جامعة البويرة، (الجزائر، 2012) ص72-73.

(41) محمد بن سليم سعيد العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية دراسة تطبيقية على جهاز الامن العام بمدينة الرياض، (مصدر سابق)، ص74.

لها أسهماً أكبر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظروف تنافسية أكثر تعقيداً⁽⁴²⁾.

(42) المصدر نفسه، ص74.

ت-نظرية الاحتمالات: تستخدم نظرية الاحتمالات عند التنبؤ بأحداث غير متوقعة أو في ظل ظروف المخاطرة والتي يكون فيها المدير متخذ القرار غير متأكد من النتائج التي تتحقق من استخدام بديل معين، وهناك جملة من الاساليب التي يمكن استخدامها لقياس نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات وهي الاحتمال الشخصي أي مدى اعتقاد المدير متخذ القرار في وقوع حدث ما وتحدد درجة الاعتقاد بالخبرة السابقة والتجربة في العمل، فضلاً عن الاحتمال الموضوعي ويتم هذا بأجراء التجربة الميدانية أو العملية، كما يدخل الاحتمال التكراري والذي يتم فيه حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل⁽⁴³⁾.

(43) محمد بن سليم سعيد

العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية دراسة تطبيقية على جهاز الامن العام بمدينة الرياض، (مصدر سبق ذكره)، ص75.

ث- نظرية شجرة القرارات : تعد نظرية شجرة القرارات أداة أو نموذجاً يستخدم لتوضيح العلاقة بين القرارات وعوامل الاحتمال، وتستخدم عادة في القرارات المالية للمشاريع من حيث اختيار وتفضيل مشروع معين دون الآخر، اذ ان هذا الأسلوب يكون على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي: البدائل المتاحة لحل المشكلة، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة في فترة محددة كما أن هذا الأسلوب يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها⁽⁴⁴⁾.

(44) المصدر نفسه، ص75.

الخاتمة:

تعد عملية اتخاذ القرار بمختلف انواعه واشكاله تفضيل واختيار انسب البدائل ضمن وجود أختيارات عدة- بدائل مطروحة لمعالجة مشكلة ما وبمختلف جوانب الحياة ونواحيها - السياسية - الاقتصادية- الاجتماعية - الادارية الخ، والوصول الى النتائج المرجوة وتحقيق الاهداف المنشودة، كما ان هناك صعوبة تكمن في التوصل إلى تعريف محدد، نظراً لتشعب المجالات التي تشتملها عملية صنع القرار، ومن ثم اتخاذه لأنها تتعلق بالمسؤولين عن صنع القرار وأطرها، والمرجعية التي تنتمي إليها ثقافتهم وخبراتهم، والبيئة الاجتماعية التي نشأوا بها، وظروفهم الصحية، وطبائعهم النفسية، ومصالحهم الشخصية من وراء صنع قرار معين، ومن هذه المجالات أيضاً طبيعة المؤسسات أو المنظمات في أطرها، والقيود المفروضة عليهم في اتخاذ القرارات، وكذلك المجتمع الذي يتواجدون فيه، وتقاليده، وقيمه، وجماعات المصالح والضغوط التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار في المحصلة النهائية، فعملية اتخاذ القرارات تعد من أبرز السلوكيات التي تعبر عن وجود الفرد، فمنذ إدراكه وحياته مملوءة بالقرارات المختلفة التي تتعلق وتتناول ممارسته لنشاطه وتديبر أموره، فالقرارات على اعتبار أنها سلوك واع تتطور فترتي بتطور الفرد ورقبه، ومع تطور الحياة وما يصاحبها من كم هائل من المعارف والعلوم برزت أهمية القرارات كأهم عناصر العملية الإدارية، وأضححت من أهم وظائف القيادة، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل القيادي يركز على اتخاذ القرارات.

اما اتخاذ القرار فيعد فناً ومهارة وهو قديماً بقدم البشرية نفسها، فمنذ ان وجد الانسان واكتسب الوعي بذاته وبيئته، نشأت حاجته إلى اتخاذ القرارات إزاء المواقف المتعددة والقضايا المختلفة التي كانت تعترضه في حياته اليومية، الشخصية والاجتماعية، وكل مفردات حياتنا اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بقرار، اذ يلعب القرار دوراً مهماً جداً في نشاطاتنا وأعمالنا، فقرارتنا تشكل حياتنا اذا كانت هذه القرارات مدروسة أم غير مدروسة، إيجابية بنتائجها او سلبية، فالقرارات هي في النهاية تمثل الأداة الأساسية التي نستخدمها في مواجهة الفرص والتحديات.

ويهدف أي قرار يتم اتخاذه بلا ادنى شك الى تحقيق اهداف معينة، فالقرار المتخذ عادة يتناول حل مشكلة معينة من خلال دراسة جميع جوانب المشكلة ووضع بدائل عديدة لها ومن ثم اختيار البديل الانسب لها، واتخاذ القرار بشأن تنفيذه، فالغرض الرئيسي من اتخاذ القرار هو تحقيق هدف معين سواء كان الهدف منه مواجهة ازمة طارئة او تعديل وضع معين او شغل موقعه ومركز وظيفي في مستويات القيادة المختلفة او غيرها من الامور، لذا يجب ان يتوفر في القرار الرشده وحسن التقدير مما يعني ضرورة ان يكون متخذ القرار

تمتعا بجميع مقومات ومستلزمات الرشد من خلال الالمام بجميع الحلول الممكنة ونتائج كل حل اضافة التقويم السليم لجميع البدائل والحلول وهذا ما يميز القرار الهادف عن غير الهادف كون الاول يرتبط بالهدف النهائي بينما غير الهادف فهو لا يرتبط بالهدف ولا يؤدي الى تحقيق الهدف النهائي، لذا تعد القرارات الهادفة من أهم الغايات والمقاصد التي تستهدفها القرارات الأمنية والتي تتمثل في هي حماية الأمن واستقرار المجتمع، وفرض هيبة الدولة، وتحقيق المصلحة العامة، وتنظيم العلاقة بين السلطة، وأفراد المجتمع، سواء على مستوى الأشخاص أو على مستوى المنظمات العاملة فيه، كل هذه القضايا وأكثر تضع أهداف القرارات الأمنية، لذا ستنتج جملة من الامور منها:

1-يعد اتخاذ القرار الامني فناً وعلماً يتطلب مجموعة من المهارات الخاصة والاساليب العلمية والاسس والنظريات ومن ثم اتباع احداها او المزج بينها من اجل معالجة المشكلة محل البحث.

2-تختلف عملية الاتخاذ من دولة الى اخرى وهي حالة طبيعية يرجع الى شكل الدولة ونظامها السياسي وطبيعة الادارة من حيث التركيز والمشاركة.

3-لا يتطلب القرار الامني مشاركة في الاتخاذ وان كانت ضرورية في عملية الصنع لان المركزية تعد واحدة من السمات الاساسية لاتخاذ القرار الامني.

4-يؤثر التعدد في اتخاذ القرار الامني في عملية المعالجة للقضية المطروحة سواء من حيث الوقت او الادوات والادوار ومن ثم النتائج في النهاية.

قائمة المصادر:

- 1- ناصر الدين ابو شعبان اسامة، اثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الامني بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- 2- محمد العتيبي بشير ، علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1999.
- 3- بن عوضه الزهراني جمعان صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية : الأساليب، المعوقات وأنماط المشاركة : دراسة تطبيقية على شرطة منطقتي الرياض، اصدارات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2001.
- 4- عجلان حسين ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر ، 2008، ط1.
- 5- عبد الله علاي راشد، صنع واتخاذ القرارات الادارية في المنظمات الشرطية، مركز البحوث والدراسات، العدد(24)، شرطة الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 1999.
- 6- كديرة رشيد، القرار الاداري الامني و الديموقراطية الادارية من القرار الاداري احادي الجانب الى الانتاج المشترك للقرار، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، المانيا – برلين العدد(12)، 2021.
- 7- بن عليوي الهذلي سعد، مهارة القرار الامني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة، رسالة ماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الشرطية، السعودية، الرياض، 2002.
- 8- خالد عبيدات سليمان ، مقدمة إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2013.
- 9- صفية شبيلي، دور التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر، 2017.
- 10- بن عبيد الله بن عمر المقذلي عبد المحسن ، مهارات اتخاذ القرار لدى حديثي التخرج من كلية الملك فهد الامنية بين الواقع والمأمول، اطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 1998م.
- 11- عبدالله علي مبارك بو سمره، القرار الأمني ودوره في إدارة الأزمات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ص2.
- 12- عبدالمحسن عبدالرحمن المقذلي، مقومات القرار الامني، عرض محمد بن سليمان المنيع، مجلة البحوث الأمنية، كلية الملك فهد الأمنية - مركز البحوث والدراسات، المجلد(12)، العدد(26)، 2004، ص229.
- 13- علي الرشدي، معوقات استخدام نظم المعلومات الحاسوبية في عملية اتخاذ القرارات الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1999.
- 14- محمد بن سليم سعيد العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية دراسة

تطبيقية على جهاز الامن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

15- محمد بن سليم سعيد العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية دراسة تطبيقية على جهاز الامن العام بمدينة الرياض، مصدر سبق ذكره، ص73، وينظر كذلك الى فهد احمد الشعلان، اتخاذ القرارات اثناء الكوارث والازمات، مجلة الفكر الشرطي، المجلد(7)، العدد(4)، شرطة الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 1999.

16- محمد حسين منهل ومصطفى عبد العباس اسماعيل، تطوير آلية صافرة الإنذار لتحسين جودة صنع القرار الامني بحث استطلاعي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة دراسات ادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد(15)، العدد(31)، 2021.

17- محمود علي محمد البلبيسي، سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة – جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.

18- محمود علي محمد البلبيسي، سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص47.

19- مساعد منشط اللحاني، القائد الامني وسرعة اتخاذ القرار لمواجهة الكوارث والازمات ، في الحلقة العلمية القائد الامني ودوره في التخطيط لمواجهة الكوارث والازمات، جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية التدريب، الرياض، 2011.

20- مظهر الشاكر، القرار الامني والادارة الامنية، سلسلة محاضرات الادارة الامنية، المحاضرة السابعة، مدرسة بغداد للعلوم الامنية، بغداد، العراق، 2016، متاح على الرابط التالي http://blogs.memogood.com/12/2016/post-blog/htm3_3 تاريخ الزيارة 20\11\2022م.

21- نور الهدى دريالي، دور التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار داخل المنظمة دراسة ميدانية ، جامعة البويرة، الجزائر، 2012.

22- الهلالي الشربيني الهلالي ، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، مصر، المنصورة، 2006.

23- وليد إسماعيل السيفو وعبد الحفيظ بالعربي، الاقتصاد الإداري مدخل كفي في استراتيجية اتخاذ القرار ، دار العرب للنشر والتوزيع ، القاهرة، ط1، 2013.

24- اليكس مينتس و كارل دي روين الابن، فهم صنع القرار في السياسة الخارجية، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ابو ظبي، الامارات العربية المتحدة، ط1، 2016.

25- F Glenn Boseman; Arvind V Phatak, Strategic management : text and cases , New York ;

Chichester : Wiley, 1989 ,p.6-14

26- Lucas, Henry, Information Systems Concepts for Management (McGraw-Hill Series in Management Information Systems) Craw- Hill Book Co, P15.

27- Srinivasan Raghunathan, Impact of information quality and decision-maker quality on decision quality: a theoretical model and simulation analysis. Decision support systems , 1999,p276

List of Sources

1- Nasser Al-Din Abu Shaaban Osama, "The Impact of Strategic Thinking on Security Decision-Making in the Ministry of Interior and National Security of Palestine," Master's Thesis, Academy of Management and Politics for Higher Studies, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.

2- .Mohammed Al-Otaibi Bashir, "The Relationship between Leadership Culture and Decision-Making in Security Agencies," Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh, 1999.

-3 Banuwadah Al-Zahrani Jamaan, "Administrative Decision-Making in Security Agencies: Methods, Obstacles, and Participation Patterns: An Applied Study on the Riyadh Police Department," Publications of Naif Arab University for Security Sciences, Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh, 2001.

4- Ajlan Hussein, "Knowledge Management Strategies in Business Organizations," National Center for Legal Publications, Egypt, 2008, 1st edition.

5- Abdullah Alai Rashid, "Administrative Decision-Making in Police Organizations," Research and Studies Center, Issue (24), Sharjah Police, United Arab Emirates, 1999.

6- .Kadira Rashid, "Security Administrative Decision and Administrative Democracy from Unilateral Administrative Decision to Joint Decision Making," Publications of the Arab Democratic Center for Strategic, Political, and Economic Studies, Germany - Berlin, Issue (12), 2021.

7- .Bin Aliwi Al-Hadali Saad, "Security Decision-Making Skill in Making Decisions in Emergency Situations," Master's Thesis, Naif Arab Academy for Security Sciences, Department of Police Sciences, Saudi Arabia, Riyadh, 2002.

-8 Khalid Ubaidat Suleiman, "Introduction to Production and Operations Management," Dar Al-Maseera for Printing and Publishing, Jordan, 2013.

-9 Safia Shibili, "The Role of Informal Organization in Decision-Making: A Field Study," Master's Thesis, Arabi Ben Mhidi University, Oum El Bouaghi, Faculty of Social and Human Sciences, Algeria, 2017.

-10 Bin Obeidallah bin Omar Al-Muqadli Abdul Mohsen, "Decision-Making Skills for Fresh Graduates from King Fahd Security College between Reality and Expectation," PhD Thesis, Umm Al-Qura University, College of Education, Kingdom of Saudi Arabia, 1998.

-11 Abdullah Ali Mubarak Bou Samra, "The Security Decision and Its Role in Managing Security Crises in the United Arab Emirates," p. 2.

-12 Abdulmohsen Abdulrahman Al-Muqadli, "Components of Security Decision-Making," presented by Mohammed bin Suleiman Al-Mani, Journal of Security Research, King Fahd Security College - Research and Studies Center, Volume (12), Issue (26), 2004, p. 229.

-13 Ali Al-Rashidi, "Obstacles to the Use of Computer Information Systems in Security Decision-Making," Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia, Riyadh, 1999.

41- .Mohammed bin Suleiman Said Al-Otaibi, "The Impact of Informal Organization on Administrative Decision-Making in Security Organizations: An Applied Study on the General Security Apparatus in Riyadh," Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia, 2003.

51- .Mohammed bin Suleiman Said Al-Otaibi, "The Impact of Informal Organization on Administrative Decision-Making in Security Organizations: An Applied Study on the General Security Apparatus in Riyadh," previously cited source, p. 73. Also, see Fahd Ahmed Al-Shalhan, "Decision-Making During Disasters and Crises," Police Thought Journal, Volume (7), Issue (4), Sharjah Police, United Arab Emirates, 1999.

61- .Mohammed Hussein Munhil and Mustafa Abdul Abbas Ismail, "Developing the Alarm System Mechanism to Improve the Quality of Security Decision-Making: An Exploratory Study in the Iraqi Ministry of Interior," Administrative Studies Journal, College of Manage-

ment and Economics, Basra University, Volume (15), Issue (31), 2021.

71- .Mahmoud Ali Mohammed Al-Balbisi, "Ways to Develop Decision-Making Methods in Security Crisis Management in Palestine," Master's Thesis, Academy of Management and Politics, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine, 2016.

81- .Mahmoud Ali Mohammed Al-Balbisi, "Ways to Develop Decision-Making Methods in Security Crisis Management in Palestine," Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine, 2016, p. 47.

91- .Musaid Manshit Al-Lahyani, "Security Leader and the Speed of Decision-Making to Confront Disasters and Crises," in the Scientific Circle: Security Leader and His Role in Planning to Confront Disasters and Crises, Naif Arab University for Security Sciences, Training College, Riyadh, 2011.

02- .Mazhar Al-Shakir, "Security Decision and Security Management," Security Management Lectures Series, Baghdad School of Security Sciences, Baghdad, Iraq, 2016, available at the following link: [link] (Accessed: 20/11/2022).

12- .Noor Al-Huda Drabali, "The Role of Informal Organization in Decision-Making Processes within the Organization: A Field Study," University of Bouira, Algeria, 2012.

22- .Al-Hilali Al-Sharbeen Al-Hilali, "Management of Educational Institutions in the Twenty-First Century," Modern Library, Mansoura, Egypt, 2006.

32- .Walid Ismail Al-Saifou and Abdul Hafeez Bal-Arabi, "Administrative Economics: A Quantitative Approach to Decision-Making Strategy," Dar Al-Arab for Publishing and Distribution, Cairo, 1st edition, 2013.

42- .Alex Mintz and Karl De Rouen II, "Understanding Foreign Policy Decision Making," Emirates Center for Strategic Studies and Research, Abu Dhabi, United Arab Emirates, 1st edition, 2016.