



واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية

The Reality of Participative Leadership and Its Relationship with Security Crisis Management in the Central Operations Administration of the Palestinian Police

علي سليمان عياده<sup>1\*</sup>، عماد بسام اشتية<sup>2</sup>

Ali Suleiman Ayaydeh<sup>1\*</sup>, Imad Bassam Eshatya<sup>2</sup>

<sup>1</sup>العلوم الإدارية، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين، <sup>2</sup>المباحث الجنائية، الشرطة، رام الله، فلسطين

<sup>1</sup>Department of Administrative Sciences, Al-Istiqlal University, Jericho, Palestine, <sup>2</sup>Criminal Investigations Department, Palestinian Police, Ramallah, Palestine

تاريخ النشر: 2025/12/31

تاريخ القبول: 2025/10/07

تاريخ الإستلام: 2025/04/10

**المستخلص:** هدفت الدراسة التعرف إلى واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة العمليات المركزية في الشرطة الفلسطينية، البالغ عددهم (257) عنصرًا من مختلف الرتب العسكرية ومن كلا الجنسين، في حين شملت عينة الدراسة (119) مبحوثًا. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن واقع القيادة التشاركية في إدارة الأزمات الأمنية بإدارة العمليات المركزية في الشرطة الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة طردية موجبة بين استجابات الموظفين حول واقع القيادة التشاركية وإدارة الأزمات الأمنية في جهاز الشرطة الفلسطينية. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الذكور، في حين أظهرت فروق تبعا للمسمى الوظيفي فيما يتعلق بالقيادة التشاركية لصالح المديرين. وأوصت الدراسة بتعزيز واقع القيادة التشاركية في إدارة الأزمات الأمنية بإدارة العمليات المركزية في جهاز الشرطة الفلسطينية، وإنشاء دائرة مختصة في إدارة الأزمات الأمنية داخل الجهاز، وتوفير تقارير للجهاز حول الأزمات المختلفة من خلال إدارة العلاقات العامة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، إدارة الأزمات الأمنية، جهاز الشرطة.

**Abstract:** The study aimed to identify the reality of participatory leadership and its relationship with security crisis management in the Central Operations Directorate of the Palestinian Police Force. To achieve the study's objectives, the researcher employed a descriptive correlational approach and used a questionnaire as a data collection tool. The study population consisted of employees working in the Central Operations Directorate of the Palestinian Police Force, totaling 257 individuals of various military ranks and both genders, while the study sample included 119 respondents. The study yielded several key findings, most notably that the level of participatory leadership in security crisis management within the Central Operations Directorate of the Palestinian Police Force was high. Additionally, a positive correlation was found between employees' responses

\*البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: [ali.ayadeh@pass.ps](mailto:ali.ayadeh@pass.ps)

regarding participatory leadership and security crisis management within the Palestinian Police Force, it also showed statistically significant differences in favour of males, while it showed differences according to job title with regard to participative leadership in favour of managers. The study recommended enhancing the role of participatory leadership in security crisis management within the Central Operations Directorate of the Palestinian Police Force, establishing a specialized department for crisis management within the police force Organization and Providing reports to the public on various crises through Public Relations Department.

**Keywords:** Participative Leadership, Security Crisis Management, Police Force.

## المقدمة

تواجه المؤسسات على اختلاف طبيعتها عملها عدة تحديات وأزمات قد تؤثر على وجودها كونها تعمل في بيئة سريعة التغير تتأثر بها بشكل أو بآخر، ما يتطلب وجود قيادة تعمل على مواجهة تلك التحديات بأساليب مختلفة.

وتعتبر القيادة أحد المحاور الرئيسة التي تركز عليها تلك المؤسسات وخاصة بتطور مفهوم القيادة بشكل متنامي (يونس، 2017). فالقيادة الناجحة هي التي تسهم بدور إيجابي لمواجهة مختلف الأزمات التي قد تتعرض لها أي مؤسسة، وذلك من خلال تنسيق الجهود المبذولة للتأثير على الناس لتغيير سلوكهم للوصول إلى أهداف المنظمة وتبادل المعلومات والخبرات بين مختلف المستويات والدوائر والوحدات بالمؤسسة نفسها، التي تسهم بطريقة أو بأخرى إلى احتواء الأزمات ومعالجتها (بن سليم وزرقت، 2020).

وتلعب الانماط القيادية دورًا محوريًا في إدارة المخاطر والأزمات، حيث يعتمد نجاح المؤسسات على قدرة القائد في التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، واحتوائها والحد من أثارها، ومعالجة تبعاتها، وتحويل الدروس المستفادة إلى تحسينات استباقية. وغالبًا ما تؤدي العشوائية أو سياسة رد الفعل إلى إعاقة تحقيق الأهداف ووقوع خسائر مادية تهدد وجود المنظمة وخصوصًا في حالات الالاقين. (المحاسنة والمومني، 2024).

وفي هذا السياق تبرز دور القيادة التشاركية كأحد الأساليب الفعالة في مواجهة الأزمات، إذ يمنح القائد المرؤوسين مساحة كافية للمشاركة في حل المشكلات من خلال تقديم المشورة والتوصيات اللازمة (مغاوري، 2020). ويتيح هذا الأسلوب الاستفادة من خبرات وآراء الأفراد العاملين، مما يساعد على تحليل الأزمة بشكل أشمل، وتحديد الحلول الأنسب والأكثر فاعلية للتعامل معها. كما يعزز من قدرة الفريق على التكيف مع الظروف الطارئة واتخاذ القرارات السريعة والمدروسة، ويحفز روح التعاون بين أعضاء الفريق، ما يؤدي إلى استجابة أكثر كفاءة وفعالية للأزمات المختلفة على المستويين الأمني والمجتمعي (الزيدي، 2025).

وعلى مستوى مجتمع الدراسة تُعد إدارة العمليات المركزية إحدى الإدارات الأمنية المتخصصة التابعة للشرطة المنتشرة في جميع محافظات الضفة الغربية، حيث تمثل مركز القيادة والسيطرة والاتصال، وتضطلع بمهمة جمع وتحليل المعلومات وربط مختلف مراكز العمل لضمان تحقيق الاستقرار الأمني. وفي هذا الإطار، يكتسب الوعي بأهمية القيادة التشاركية وآليات إشراك العاملين في اتخاذ القرار داخل هذه الإدارة دورًا حيويًا في تحسين أساليب معالجة الأزمات والحد من وقوعها.

## مشكلة الدراسة واسئلتها:

تواجه إدارة العمليات المركزية في الشرطة تحديات كبيرة في التعامل مع الأزمات المتصاعدة، خاصة في ظل الاعتداءات الإسرائيلية واستغلال بعض الأفراد لهذه الأحداث، مما يؤثر سلبًا على الأمن والسلام المجتمعي. ورغم امتلاكها للخبرات والقدرات، إلا أن

هناك جدلاً حول تطبيق مفهوم القيادة التشاركية بشكل فعال، ما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على سرعة الاستجابة، وكفاءة التنسيق بين الإدارات، وإدارة الموارد خلال الأزمات. وهذا يؤدي إلى تأخير اتخاذ القرارات، وضعف التكامل بين الإدارات، وتفاقم آثار الأزمات. تكمن الفجوة البحثية في أن الدراسات السابقة ركزت على تأثير القيادة التشاركية على الأداء أثناء الأزمات، دون التعمق في فهم تأثيرها على دينامية الأزمة بمراحلها المختلفة، كما لم تقدم أدوات أو أطر مفاهيمية تراعي خصوصية بيئة العمل الشرطة الفلسطينية، التي تتسم بقدر عالٍ من اللامقنين. وبناءً على ما سبق، تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: "ما مظاهر استجابات العاملين بإدارة العمليات المركزية بالشرطة الفلسطينية حول العلاقة بين واقع القيادة التشاركية وإدارة الأزمات الأمنية في إدارتهم؟"

### أسئلة الدراسة:

1. وينبثق عن هذا السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:
2. ما مستوى القيادة التشاركية بإدارة العمليات المركزية في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
3. ما مستوى إدارة الأزمات الأمنية بإدارة العمليات المركزية في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
4. هل توجد علاقة بين القيادة التشاركية وإدارة الأزمات الأمنية بالعمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات المبحوثين نحو القيادة التشاركية وإدارة الأزمات في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف إلى:

1. مستوى القيادة التشاركية بالعمليات المركزية في جهاز الشرطة الفلسطينية.
2. مستوى إدارة الأزمات الأمنية بالعمليات المركزية في جهاز الشرطة الفلسطينية.
3. العلاقة بين القيادة التشاركية بالعمليات المركزية وإدارة الأزمات الأمنية.
4. فهم الفروق في مستوى القيادة التشاركية وإدارة الأزمات الأمنية وفقاً لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي.

### أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية الدراسة في زيادة الفهم العلمي للقيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بالشرطة الفلسطينية، مما يعزز القدرة على تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات. كما تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة وتوفير الدراسة إطاراً علمياً يساهم في تحسين فعالية التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتوجيه الموارد بشكل أمثل، مما يعزز قدرة الشرطة على التعامل مع الأزمات بشكل أكثر احترافية وكفاءة.

#### الأهمية العملية:

تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتعزيز مهارات أفراد العمليات المركزية في التعامل مع الأزمات الأمنية، وتحسين إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطينية بشكل عام. كما تسعى لوضع خطوات وإجراءات فعالة لتحسين الأداء العملي عبر توصيات موجّهة لصناع القرار في الشرطة.

## المفاهيم الاجرائية:

الشرطة: قوة نظامية تمارس اختصاصات مدنية وتتبع وزارة الداخلية وتؤدي مهامها بموجب أحكام قرار بقانون الشرطة رقم 23 لعام 2017 (1).

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

القيادة التشاركية: نمط يهتم بتشجيع القادة أو المدراء لمشاركة العاملين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم أثناء قيامهم بعملهم بداخل المؤسسة، من خلال استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها بما يحقق أهداف المؤسسة (العاني، 2018).

تواجه المؤسسات على اختلاف طبيعتها عملها عدة تحديات وأزمات قد تؤثر على وجودها كونها تعمل في بيئة سريعة التغير تتأثر بها بشكل أو بآخر، ما يتطلب وجود قيادة تعمل على مواجهة تلك التحديات بأساليب مختلفة.

وتعتبر القيادة أحد المحاور الرئيسية التي تركز عليها تلك المؤسسات وخاصة بتطور مفهوم القيادة بشكل متنامي (يونس، 2017). فالقيادة الناجحة هي التي تسهم بدور إيجابي لمواجهة مختلف الأزمات التي قد تتعرض لها أي مؤسسة، وذلك من خلال تنسيق الجهود المبذولة للتأثير على الناس لتغيير سلوكهم للوصول إلى أهداف المنظمة وتبادل المعلومات والخبرات بين مختلف المستويات والدوائر والوحدات بالمؤسسة نفسها، التي تسهم بطريقة أو بأخرى إلى احتواء الأزمات ومعالجتها (بن سليم وزرقط، 2020).

## الأدب النظري / الدراسات السابقة

## القيادة التشاركية:

ان الحاجة لتحقيق الأهداف وبناء القدرات مرتبطة بوجود قيادات تتحمل المسؤولية وتسير بالمنظمة التي تتولى قيادتها نحو التطور والتميز وتحقيق النجاح وهناك عدة تعريفات للقيادة بشكل عام ، فقد عرفها (عليان ، 2022) بأنها قوة التأثير لدى القائد في توجيه سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وعرفها (بن سليم وزرقط، 2020) بأنها الجهود المبذولة للتأثير على الناس لو لتغيير سلوكهم للوصول إلى أهداف المنظمة، وقد عرفها (Qatawneh, 2017) بأنها "عملية اتصال بين القائد أو المدير والأفراد العاملين، حيث يتبادلون المعرفة والاتجاهات ويتعاونون لإنجاز المهام الموكلة إليهم". وعرفها (Sweeney et al, 2019) بأنها عملية تأثير تفاعلية وديناميكية بين أفراد المجموعات ويكون الهدف منها تحقيق الأهداف، بحيث يقوم العاملون بعضهم مع بعض بالعمل لتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة أو كليهما. ويعرفها الباحث بأنها القوة المبذولة لدى القائد للتأثير على الآخرين لتحقيق الاهداف المنشودة.

## أهمية القيادة التشاركية

يؤثر القادة بشكل كبير على بيئة العمل، ومن الممكن أن تكون القيادة التشاركية مفيدة بشكل خاص لإبداع الموظف وابتكاره، من خلال ربط القيادة التشاركية بالعديد من النتائج الإيجابية للموظف، مثل الأداء والرضا الوظيفي والمشاركة، وبالإضافة لذلك، فإن القيادة التشاركية مهمة باعتبارها استحضاراً للأليات التحفيزية أو النفسية ذات التأثير المباشر أو غير المباشر على إبداع الموظف. وتعد القيادة التشاركية مهمة في بناء الثقافات المنفتحة وتعزز الاحترام والثقة والقبول، بالإضافة لشعور الموظف

بالأمان النفسي، بحيث يصبح التفاعل الاجتماعي أكثر إيجابية وأكثر بروزاً في بيئة العمل، وذلك نتيجة إشراك القادة للموظفين في عمليات صنع القرار (Chen, et al.,2020). وتعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب القيادية في العصر الحالي لأهميتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة ورفع أدائها ورفع مشاركة والتزام العاملين بها من خلال شعور أعضائها بالانتماء والمشاركة في تحقيق الأهداف وتحسين اتخاذ القرارات (Liang et al,2021)

### أبعاد القيادة التشاركية

تتضمن القيادة التشاركية أبعاد عدة ، يمكن حصرها بالآتي :

1. تفويض الصلاحيات: منح المرؤوسين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتنفيذهم للمهام، ما يزيد في تحسين الكفاءة والإنتاجية وتطوير مهارات المرؤوسين وزيادة الرضا الوظيفي لهم (Northouse,2022).
2. مشاركة المرؤوسين: عملية إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار التي من الممكن أن تؤدي إلى زيادة رضا المرؤوسين الوظيفي، وتحسين الإنتاجية وتعزيز الشعور بالانتماء (Kouzes&Posner,2022)
3. تحفيز العاملين: عملية التأثير على السلوك الإنساني وذلك لتحفيز الأفراد لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، ويكون التحفيز معنوياً أو مادياً أو خليطاً من الاثنين (Locke,2022).
4. العلاقات الإنسانية: هي تلك العلاقات التي ترتبط بين الأفراد في مكان العمل، ومن الممكن أن تؤثر على الأداء الفردي والجماعي وعلى بيئة العمل (Kanter,2022).

### خصائص القيادة التشاركية

تمتع القيادة التشاركية بعدة خصائص من أهمها (Alsubaie,2021):

التواصل: بحيث توضح القيادة التشاركية الرسالة والرؤية بشكل جيد وكافٍ مع الموظفين وذلك باستخدام شخصيتهم وقوتهم كمواقع ذات تأثير، ويساعد القادة في تحديد أهداف المؤسسة وطرق الوصول إليها من خلال خارطة طريق واضحة. التماسك: فتمت القيادة التشاركية يعزز القدرة لدى القادة الذين يمتلكون المهارات والشخصية القوية للبقاء في أعلى درجات التركيز والسيطرة.

المسؤولية: القائد التشاركي يتحمل المسؤولية ويتقبل النقد ولا يهرب من قراراته وأفعاله.

المرونة: القيادة التشاركية تنصف بالمرونة والتكيف مع المتغيرات.

التواضع: إن القادة التشاركيين حازمون دوماً، ولكنهم ودودون ويمتلكون مهارة الاستماع لفرقهم وأتباعهم على جميع المستويات داخل المؤسسة لكسب احترامهم وثقتهم ودعمهم.

التطلع إلى الأمام: تتضمن القيادة التشاركية قادة ينظرون للمستقبل ويتطلعون للتقدم ولديهم القدرة على تحديد الأهداف وفق إطار زمني معين.

### إدارة الأزمات الأمنية

#### مفهوم الأزمة:

فقد عرفها صقر (2015) حالة غير اعتيادية تخرج عن السيطرة والتحكم وتقود لتوقف العمل أو انخفاضه إلى درجة غير طبيعية، ما قد يهددها في تحقيق أهدافها المطلوبة في الوقت المناسب ويهدد قدرتها على البقاء. وعرفها (اللامي، العيساوي، 2016) بأنها حالة غير طبيعية تمر بها المؤسسة، ويهدد وجودها بسبب ظروف داخلية أو خارجية بشكل متوقع أو غير متوقع دون الاستعداد للابتعاد عن الضرر.

من خلال ما سبق، نجد أن الأزمة هي حالة ليست طبيعية تمر بها المنظمات أو المجتمعات بشكل عام يهدد وجودها لوجود ظروف داخلية أو خارجية متوقعة وغير متوقعة، مع عدم الاستعداد الكافي لتفادي الأضرار التي قد تسببها الأزمة

#### إدارة الأزمات الأمنية:

يرتبط مصطلح إدارة الأزمات Management Crisis بشكل وثيق مع مصطلح الإدارة العامة، فإدارة الأزمات نشاط يهدف للبحث والحصول على معلومات تُمكن الإدارة من التنبؤ بمكان وتوجه الأزمة المتوقعة، ووضع الإمكانيات والبيئة المناسبة للتعامل مع تلك الأزمة من خلال اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم بها والقضاء عليها أو تغييرها بما يتناسب مع مصالح المنظمة، وعرفت إدارة الأزمات الأمنية بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن الأزمة المتوقعة واتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (Bundy, 2017).

#### العناصر الأساسية للأزمة الأمنية:

وفقاً لجعفر (2017) هناك عدة عناصر أساسية للأزمة الأمنية، وهي على النحو التالي:

1. عنصر المفاجأة: تنشأ الأزمة وتنفجر في توقيت ومكان غير متوقعين بدقة وبشكل فجائي.
2. عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديداً للمصالح والأهداف في الحاضر والمستقبل.
3. عنصر الوقت: يكون الوقت المتاح لصنع القرار ضيقاً ومحدوداً.

#### أسباب نشوء الأزمات الأمنية:

هناك عدة أسباب لنشوء الأزمات، منها ما يلي:

- 1- سوء التقدير والتقييم: يتسبب في الأزمات، خاصة في الصدمات العسكرية، نتيجة الإفراط في الثقة وعدم الواقعية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة حول قدرات الطرف الآخر، وبالتالي تفاقم الأزمات (رجب، 2014).
- 2- الإدارة العشوائية: غياب التخطيط السليم يؤدي إلى أزمات تهدد استقرار الكيان أو المنظمة، حيث يتم اتخاذ قرارات بشكل غير مدروس ودون تحديد أهداف واضحة (السيد علي، 2013).
- 3- الرغبة في الابتزاز: يتعرض متخذ القرار لضغوط مادية ونفسية تهدف إلى إجباره على اتخاذ قرارات ضارة، حيث يتم استغلال أخطائه السابقة كأداة للابتزاز والتهديد.
- 4- تعارض الأهداف: يؤدي اختلاف الرؤية بين متخذ القرار ومنفذه إلى نشوء أزمات نتيجة لتضارب المصالح والأهداف، مما يعطل اتخاذ قرارات متناسقة ويزيد من تعقيد الأوضاع (المخلوف، 2012).
- 5- الشائعات: تعد الشائعات من العوامل المساهمة في تفاقم الأزمات، حيث يتم نشرها وتوظيفها بشكل سلبي، مما يزيد من الارتباك ويسهم في انتشار القلق والخوف.

#### مراحل إدارة الأزمة الأمنية:

تعد الأزمة ظاهرة اجتماعية مثل أي ظاهرة أخرى، وتتم بعدة مراحل، ويكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وهناك عدد من الباحثين أشار لمراحل إدارة الأزمة وقد اتفق غالبيتهم على هذه المراحل وهي كالاتي (الديراوي، 2017):

1. مرحلة تجنب الأزمة: وهي مرحلة تفادي وقوع الأزمة، وذلك من خلال توقع حدوثها.
2. مرحلة التهيؤ لإدارة الأزمة: وهي مرحلة الاستعداد المسبق لإدارة الأزمة المتوقعة من عبر إنشاء مركز إدارة الأزمة وتوفير المعلومات وإعداد الفرق المتخصصة لذلك.

3. مرحلة الاعتراف بوجود الأزمة: وهي مرحلة صعبة يقوم المدراء بالاعتراف بالأزمة وعمل الإجراءات الضرورية لمواجهتها من خلال الاجتماعات وتوضيح الحقائق وحشد الإمكانيات اللوجستية المختلفة لمعالجة الأزمة.
4. مرحلة احتواء الأزمة: وتتطلب اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة من أجل احتواء الأزمة وتجريدها من قوتها، وذلك تزامناً مع تشكيل فرق الأزمة المتخصصة لمواجهتها بالسرعة المناسبة.
5. مرحلة حل الأزمة: وتتطلب سرعة العمل لوجود مخاطر ناتجة عن الأزمة لا تنتظر، وتعمل المؤسسة أو المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية؛ لتنظيم حل الأزمة وتوجيهها باستخدام الأدوات والوسائل والأساليب المتاحة والأفضل.
6. مرحلة الاستفادة من الأزمة: وهي الفترة ما بعد التخلص من الأزمة، وذلك بإعادة النظر في الأزمة وكيفية إدارتها في حال تكرارها، والاستفادة من الدروس والعبر والتجارب المتوخاة منها.

#### خصائص الأزمة الأمنية

الأزمة الأمنية ليست مجرد أزمة عادية، بل تتمتع بخصائص فريدة تتعلق بطبيعتها الأمنية، ومدى خطورة تأثيرها على الفرد والمجتمع والدولة. وللأزمة الأمنية مجموعة من الخصائص وفقاً لما تم الإشارة إليه في بعض الأدبيات (Hearit,2006, Zdziarski et al. 2007, Scott,1983)

1. التشابك والتداخل: تتميز الأزمة الأمنية بالتشابك بين الأحداث، حيث يتجاوز سبب نشوء الأزمة ليشمل تأثيرات ممتدة عبر مجالات متعددة، مما يجعل من الصعب توقع الحدث التالي أو السيطرة عليه.
2. الاستفحال: يشير إلى تفاقم الأمور وتطورها بشكل يؤدي إلى زيادة تعقيد الأزمة.
3. التجاوز والتعدي: يقصد به اتساع نطاق الأزمة، سواء من حيث طبيعتها أو أهدافها، لتشمل مناطق أو أطرافاً جديدة.
4. صعوبة السيطرة: يعني عدم قدرة جهاز الشرطة أو الأجهزة الشريكة على التنبؤ بالخطر الأمني المصاحب للحدث أو السيطرة عليه بالشكل المطلوب.
5. عدم وضوح الهدف: يشير إلى غياب الأهداف الواضحة والمحددة للأزمة، مع وجود ادعاءات مضللة من قبل القائمين على الأزمة وأهداف غير معلنة.
6. سرعة الانتشار: تعد من أخطر سمات الأزمة الأمنية، حيث تنتقل الأحداث بسرعة إلى مناطق متعددة في الوقت نفسه.

#### الدراسات السابقة:

يحتوي هذا القسم على بعض الدراسات السابقة التي تناولت مباحث الدراسة (القيادة التشاركية، وإدارة الأزمات)، فهدفت دراسة المحاسنة والمومني (2024) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات بالأردن، ولقد تكونت عينة الدراسة (147) مشاركا، ولقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة التشاركية كان مرتفعاً وان تصورات الباحثين حول إدارة الأزمات أيضاً كانت مرتفعة، وأنه يوجد تأثيراً كبيراً للقيادة التحويلية على استراتيجيات إدارة الأزمات

ودرس الشريف وزملاؤه (2024) دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في تعلّم القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية من الأزمات واتخاذ قرارات صائبة، باستخدام منهج وصفي تحليلي على عينة من 122 قائدًا إداريًا. أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتعلّم من الأزمات، وبناء فرق العمل، وإدارة الأزمات بفعالية، وأوصى البحث بتفعيل هذه الممارسات وتطوير الإطار الأخلاقي لدعم الأداء المؤسسي.

وقام (Romanus(2024) بالتعرف على أثر أنماط القيادة التشاركية، بما فيها القيادة الجماعية والتوافقية، على أداء لجنة خدمة الشرطة النيجرية في أبوجا. اعتمدت على عينة من 72 موظفًا كبيرًا، وجمعت البيانات عبر استبيانات منظمة باستخدام

المنهج الوصفي. توصلت النتائج إلى عدم وجود أثر معنوي لهذه الأنماط على الأداء المؤسسي. خلصت الدراسة إلى أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال التشاور المستمر يساهم في رفع مستوى الأداء. وأوصت بتبني القيادة التشاركية كوسيلة فعالة لتعزيز كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.

وهدفت دراسة آل طالع، وال عزام (2023) للتعرف على أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة جمع المعلومات، وقد وجهت إلى 238 موظفاً من منتسبي أمانة منطقة عسير، وكان من أهم نتائج الدراسة ان متوسط تطبيق نمط القيادة التشاركية من وجهة نظر الموظفين (4.26)، وهو مستوى عالٍ جداً، وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف سنوات الخدمة والمؤهل العلمي لواقع القيادة التشاركية، وهناك علاقة طردية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي.

واستقصت دراسة المعاينة والمحاسنة (2023) اثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الازمات الأمنية في ظل بيئة عدم التأكد في جهاز الامن العام الأردني، وتكونت عينة الدراسة (284) مبحوثا وبينت الدراسة ان ممارسة التكيف الاستراتيجي وإدارة الازمات كانتا مرتفعان، وكشفت تائر لكل من التكيف الاستراتيجي على بيئة عدم التكيف في استراتيجيات إدارة الازمات

وسعت دراسة الحوامدة والحوامدة (2023) الى التعرف على أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (329) مبحوثا، ولقد أظهرت النتائج وجود تأثيرا لممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دوائر الجمارك وخصوصا فيما يتعلق بتفويض السلطة والابعاد الإنسانية.

وهدفت دراسة Lyndon et al, (2020) لاستكشاف العلاقة المعقدة بين القيادة التشاركية والثقة المعرفية وتعلم الفريق وابداعه في النهاية من خلال استخدام المنهج المختلط في المجال العسكري، وذلك بتوفير الجمع بين البيانات الكمية والنوعية وقياس الاستطلاعات حول انتشار القيادة التشاركية والثقة المعرفية وتعلم وإبداع الفريق، حيث وزعت 44 استبانة على قيادات عسكرية في فترة زمنية محددة، وكانت أهم نتائجها التأثير الإيجابي للقيادات الشاملة في التداعيات العملية أثناء المهمات العسكرية.

وجاءت دراسة اسليم (2017) للتعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية بجهاز الأمن الداخلي وقياس قدراتها في إدارة الأمن الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني وذلك من خلال دراسة أبعاد القيادة التشاركية وإبراز علاقتها وتأثيرها بالأزمات الأمنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واعتمد أسلوب الحصر الشامل لتحليل العينة حيث بلغت العينة 137 ضابطاً وكانت من أبرز نتائج الدراسة أن القيادة تمتلك خبرة عملية في إدارة الأزمات الأمنية وتقوم باستثمار الإمكانيات جميعها لهذا الغرض.

وسعت دراسة المعمرى (2018) إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر بولاية الجلفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على أساليب إحصائية لمعالجة البيانات بتوزيع 220 استبانة على العاملين، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لتفعيل أبعاد القيادة التشاركية المتمثلة بالمشاركة باتخاذ القرار وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية على المناخ العام للمؤسسة.

وهدفت دراسة أبو كميل (2015) إلى التعرف إلى دور العمليات المركزية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في معالجة الأزمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت الدراسة 227 ضابطاً من ضباط عمليات الأجهزة الأمنية الميدانية في قطاع غزة. خلصت الدراسة إلى أن إدارة العمليات المركزية تلعب دوراً مهماً في معالجة الأزمات بدرجة كبيرة. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول دور الإدارة في



معالجة الأزمات بناءً على المتغيرات الشخصية مثل العمر، الرتبة العسكرية، الجهاز، جهة العمل، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة كورنين وآخرين (Curnin et al., 2015) إلى فهم دور المهام والثقة السريعة الناشئة في المنظمات في تنسيق إدارة الأزمات والطوارئ. تم إجراء الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة مع 32 ضابط اتصال. خلصت نتائج الدراسة إلى أن ضباط اتصال البنية التحتية الحساسة يرون أن أفراد خدمات الطوارئ لا يفهمون تمامًا دورهم في مراكز عمليات الطوارئ. كما أن غموض الدور كان يشكل تحديًا في تعزيز علاقات الثقة وتسهيل التنسيق بين الوكالات المختلفة، حيث إن نقص وضوح الدور لدى ضباط الاتصال كان عائقًا كبيرًا عند العمل في ترتيبات إدارة الأزمات والطوارئ.

وسعت دراسة العتبي (2014) إلى التعرف إلى دور الحرس الوطني الكويتي في مرحلة الوقاية من الأزمات الأمنية والإستراتيجية بمواجهتها. وقد تمثل مجتمع الدراسة في مختلف مديريات وفروع الحرس الوطني الكويتي بعينة شاملة بلغت 100 مدير ورئيس فرع. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح الشامل واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كانت أهم نتائجها بوجود درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة بما يتعلق بوجود تعاون مع المؤسسات الإقليمية والدولية لتبادل المعلومات بمجال الأزمات قبل وقوعها.

اما دراسة الرضع (2011) فقد هدفت إلى تقييم جاهزية الدفاع المدني في قطاع غزة لمواجهة الأزمات والكوارث، من خلال تحليل توفر التخطيط المناسب، المعلومات، برامج التدريب، المعدات، واللوجستيات، بالإضافة إلى مهارات القيادة وأهمية تكوين فريق لإدارة الأزمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الحصر الشامل مع 149 مشاركًا. توصلت الدراسة إلى أن مجالات الدراسة جميعها (التخطيط، توافر المعلومات، التدريب، المهارات القيادية، تكوين الفريق، وتوفر المعدات واللوجستيات) جاءت بمستوى متوسط.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسة الحالية العديد من الدراسات السابقة على المستويين المحلي والعالمي، مما ساعد في تعزيز الإطار النظري وبناء أداة الدراسة. وقد تناولت الدراسات القيادية التشاركية من جوانبها المختلفة، مثل خصائصها وأبعادها وعلاقتها بالأداء والإدارة، كما في دراسات ال طالع وال عزام (2023)، و. Rогiest et al. (2018). بالإضافة إلى ذلك، تم دراسة إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، كما في دراسات Kapucu Demiroz (2012) و Wex et al. (2014)، ودراسات متعلقة بالجاهزية والتدريبات في الأجهزة الأمنية مثل دراسة الرضع (2011)، ودراسات أخرى تناولت خطط الأزمات مثل دراسة اسليم (2017) والعتبي (2014)، ودراسة Curnin et al. (2015) وقد تشابهت الدراسة مع دراسة اسليم 2017 ودراسة أبو كميل 2015 في مجتمع الدراسة ألا وهو جهاز الشرطة، واختلفت هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث كانت إدارة العمليات المركزية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالضفة الغربية.

#### المنهجية / الطريقة والإجراءات

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

##### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي للحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك لأنه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مرتب إدارة العمليات المركزية في جهاز الشرطة : البالغ عددهم (257) عاملاً وعاملة، منهم (238) ذكورا، و(19) من الإناث، وبناء على معادلة تحديد حجم العينة عند درجة ثقة 95% ونسبة خطأ 5% ودرجة توافر الخصائص المرغوب درساتها في مجتمع البحث 15% ، تم اختيار عشوائية مكونة من (119) ضابطاً، حيث شكلت العينة ما نسبته 46% من المجتمع الدراسة الاصيلي\*

الجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكور	89.1	119
	إناث	10.9	
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	9.2	119
	نائب دائرة	20.2	
	رئيس قسم	8.4	
	موظف	62.2	

\*تم الاعتماد على الموقع الالكتروني التالي لحساب حجم العينة <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm>

## أداه الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استمارة لقياس واقع العلاقة بين القيادة التشاركية وإدارة الأزمات، حيث اشتملت الاستمارة على متغيرين ديموغرافيين هما: الجنس والمستوى الوظيفي. وقد احتوى بعد القيادة التشاركية (المتغير المستقل) على 25 فقرة، في حين ضم إدارة الأزمات (المتغير التابع) على 19 فقرة. وقد تم بناء المقياس استناداً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة (المحاسنة والمومني، 2024؛ أبو كميل، 2015)، إضافة إلى المراجع النظرية المرتبطة بموضوع البحث، كما تم تطوير الأدوات بما يتناسب مع طبيعة عمل الشرطة الفلسطينية بوصفها منظمة إدارية ذات تركيب عسكري، لضمان ملاءمتها لخصوصية بيئة العمل الأمني.

## صدق المقياس

استخدم الباحث نوعين من الصدق كما يلي:

## أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس القيادة التشاركية، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (30) فقرة، وبعد التحكيم أصبح (25) إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد حذفت فقرات، وعدلت صياغة بعض الفقرات.

## ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدم الباحث أيضاً صدق البناء، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات ب مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة التشاركية مع الدرجة الكلية للمقياس

الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)	الرقم	قيمة (ر)
1	.641**	11	.793**	21	.746**
2	.654**	12	.851**	22	.396**
3	.573**	13	.799**	23	.405**
4	.541**	14	.663**	24	.579**
5	.650**	15	.766**	25	.682**
6	.703**	16	.776**	-	--
7	.783**	17	.719**		
8	.900**	18	.733**		
9	.926**	19	.482**		
10	.887**	20	.554**		

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05 < p) \*\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.396- .926)، كما أن معاملات الارتباط جميعها كانت عند مستوى الدلالة (0.05 < p)، مما يشير صدق أداة الدراسة

#### ثبات مقياس القيادة التشاركية

يهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، فقد استخدم الباحث معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية بلغ (.91). وتعد هذه القيم مرتفعة، ما يعني أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

#### مقياس إدارة الأزمات الأمنية

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، وعلى عدد من المقاييس ذات العلاقة بإدارة الأزمات الأمنية، قام الباحث بتطوير مقياس إدارة الأزمات الأمنية بناءً على تلك الدراسات.

حيث تكون مقياس إدارة الأزمات الأمنية بصيغته النهائية من (19) فقرة، وأمام كل فقرة خمسة بدائل باعتماد التدرج الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتأخذ التصحيح (5، 4، 3، 2، 1)، وعلى المستجيب أن يضع علامة (√) تحت البديل الذي يمثل إجابته. حيث طبق هذا المقياس على الفقرات جميعها؛ باعتبارها فقرات إيجابية. والجدول (6).

#### الخصائص السيكومترية لمقياس إدارة الأزمات الأمنية

استخدم الباحث نوعين من الصدق كما يلي:

##### أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس إدارة الأزمات الأمنية، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (25) فقرة وأستقر على (19) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات المحكمين وأرائهم أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد حذفت فقرات، وعدلت صياغة بعض الفقرات.

**(Construct Validity) صدق البناء**

للتحقق من الصدق للمقياس استخدم الباحث أيضا صدق البناء، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس إدارة الأزمات الأمنية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس

الرقم	قيمة (r)	الرقم	قيمة (r)
1	.734**	11	.845**
2	.646**	12	.848**
3	.737**	13	.758**
4	.585**	14	.764**
5	.596**	15	.727**
6	.659**	16	.866**
7	.462**	17	.768**
8	.645**	18	.766**
9	.684**	19	.677**
10	.799**	-	-

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $p < 0.05$ ) \*\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $p < 0.01$ )

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.462 - .866)، كما أن معاملات الارتباط جميعها كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $p < 0.05$ ) مما يشير إلى صدق أداة القياس.

**ثبات مقياس إدارة الأزمات الأمنية**

يهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدم الباحث معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغت قيمة الثبات (.89). وهو معامل ثبات مقبول إحصائيا

**معياري تصحيح أداتي الدراسة:**

لقد اعتمدت الدراسة على المفتاح التالي بوصفه مفتاحًا لتصحيح العبارات، بحيث تكون مستوى القيادة التشاركية وإدارة الأزمات كالتالي:

1- (1-2.33) درجة ضعيفة.

2- (2.34-3.66) درجة متوسطة.

3- (3.67- فأعلى) درجة عالية.

**عرض النتائج ومناقشتها:**

1. نتائج السؤال الأول: ما مستوى القيادة التشاركية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية؟ للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس القيادة التشاركية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية، على الدرجة والفقرات، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات مقياس القيادة التشاركية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1.	12	تشجع الإدارة العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	4.05	.55	81.01	مرتفع
2.	5	يمنح العاملين صلاحيات متوافقة مع المسؤوليات المناطة بهم	4.02	.60	80.34	مرتفع
3.	8	أشارك الإدارة في حل إشكاليات العمل	4.01	.64	80.17	مرتفع
4.	3	تتوافر المعلومات المطلوبة للأعمال المفوض بها	3.99	.57	79.83	مرتفع
5.	1	تبادر ادارتي بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	3.97	.66	79.50	مرتفع
6.	22	تُنجز المهام الموكلة إلى من خلال فريق العمل الواحد	3.97	.46	79.50	مرتفع
7.	23	يقدم المدراء تغذية راجعة للتقدم في الأداء اثناء القيام بالمهام الموكلة للعاملين	3.97	.47	79.33	مرتفع
8.	4	تحدد المهام والمسؤوليات المفوضة لي بشكل دقيق	3.95	.67	78.99	مرتفع
9.	6	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع المسؤوليات	3.90	.86	77.98	مرتفع
10.	18	أبادل الاحترام والتعاون مع زملائي في العمل	3.90	.72	77.98	مرتفع
11.	2	يتم منعي الوقت الكافي لإنهاء المهام المفوض بها	3.87	.75	77.31	مرتفع
12.	10	يتم إشراكي باتخاذ القرارات المتعلقة بمسؤوليات عملي	3.87	.84	77.48	مرتفع
13.	19	تتسم بيئة العمل في إدارة العمليات المركزية بالمرونة	3.87	.81	77.31	مرتفع
14.	11	يتم إشراكي في اللقاءات والاجتماعات حسب طبيعة العمل المطلوب	3.86	.83	77.14	مرتفع
15.	9	أشارك في عملية التخطيط الخاصة بعمل إدارة العمليات المركزية	3.85	.80	76.97	مرتفع
16.	7	تُنحى المهام الموكلة للعاملين بأخذ دورهم القيادي	3.83	.83	76.64	مرتفع
17.	13	تؤخذ آراء العاملين وأفكارهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الهامة	3.82	.82	76.30	مرتفع
18.	20	تستثمر الموارد المتاحة كافة اثناء العمل بالشكل الأمثل	3.78	.74	75.63	مرتفع
19.	16	يسود الانسجام الايجابي بين العاملين عند مناقشة أمر يخص العمل	3.70	.72	73.95	متوسط
20.	24	يتم التنسيق مع مستويات العمل المختلفة لتحقيق أفضل أداء	3.60	.69	71.93	متوسط
21.	15	يوجد امان واستقرار في بيئة العمل مع زملائي	3.51	.88	70.25	متوسط
22.	17	يحرص مُدراي على رفع الروح المعنوية لدى العاملين	3.48	.89	69.58	متوسط
23.	25	الرقابة والمساءلة تسهم في تحسين الأداء	3.47	.87	69.41	متوسط
24.	14	تهتم الإدارة بمبادئ المساواة بين العاملين	3.41	.85	68.24	متوسط
25.	21	يوجد جدول زمني لأداء العمل الذي أقوم به	3.39	.77	67.73	متوسط
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية			3.80	.42	75.91	مرتفع

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد عينة الدراسة على مقياس القيادة التشاركية ككل بلغت (3.80) وبنسبة مئوية (75.9%) بتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس القيادة التشاركية فقد تراوحت ما بين (05.4-3.39)، وجاءت الفقرة رقم (12) " تشجع الإدارة العاملين للعمل بروح الفريق الواحد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.05) وبنسبة مئوية (81%) بتقدير مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (21) "يوجد جدول زمني لأداء العمل الذي أقوم به" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبنسبة مئوية (67.7%) وبتقدير متوسط.

2. نتائج السؤال الثاني: ما مستوى إدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهز الشرطة الفلسطينية؟  
للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس إدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهز الشرطة الفلسطينية، على الدرجة والفقرات، والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات مقياس إدارة الأزمات الأمنية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1.	38	تعمل إدارة العمليات المركزية كفريق واحد في تنسيق اتصالات الأزمة	4.13	.42	82.52	مرتفع
2.	39	يتم حصر الأضرار البشرية والمادية وإعداد الكشوف اللازمة عن الأزمة.	4.08	.36	81.68	مرتفع
3.	33	تستخدم الخطط المتاحة في مواجهة الأزمة الأمنية	4.01	.51	80.17	مرتفع
4.	40	تحلل الأحداث التي وقعت قبل الأزمة الأمنية وأثناءها للاستفادة منها بالمستقبل.	4.01	.50	80.17	مرتفع
5.	42	تحدد نقاط القوة والضعف لفريق الأزمة أثناء تعاملها بمراحلها المختلفة.	4.01	.46	80.17	مرتفع
6.	34	يتم تحديث البيانات بشكل سريع أثناء وقوع الأزمة.	3.94	.54	78.82	مرتفع
7.	44	ينشر فريق الأزمة المعلومات الصحيحة لبناء الثقة مع الجمهور	3.91	.57	78.15	مرتفع
8.	30	يحلل فريق الأزمة البيانات والمعلومات الواردة كافة عن أي خطر محتمل	3.89	.62	77.82	مرتفع
9.	31	يتم حصر الإمكانيات والموارد المتاحة واستخدامها بالشكل الأمثل	3.85	.71	76.97	مرتفع
10.	35	يتم تزويد متخذي القرار بجهز الشرطة بالوضع العام للأزمة	3.75	.72	74.96	مرتفع
11.	37	يتم التنسيق مع إدارات الشرطة والأجهزة الأمنية الأخرى من أجل السيطرة على الأزمة	3.73	.71	74.62	مرتفع
12.	43	يتم عمل تقدير موقف لنتائج الأزمة	3.71	.65	74.29	مرتفع
13.	26	لدى الجهاز فريق لإدارة الأزمة مجهز للتعامل مع الأزمات	3.69	.77	73.78	مرتفع
14.	41	يتم إعداد دراسة تفصيلية عن الأزمة وتطورها وكيفية إدارتها والتحديات التي واجهت فريق الأزمة.	3.60	.66	71.93	متوسط
15.	32	يحلل فريق الأزمة الأزمات الأمنية السابقة ويستفاد منها الدروس والعبر	3.55	.70	70.92	متوسط
16.	28	تضع الإدارة خطط وسيناريوهات أمنية لمواجهة الأزمات قبل حدوثها	3.45	.86	69.08	متوسط
17.	36	ترصد ردود الأفعال عن القرارات المتخذة أثناء الأزمة مع توعية المواطنين لكسب ثقتهم	3.46	.71	69.24	متوسط
18.	29	تقوم إدارة العمليات في كل فترة بعمل محاكاة لمواجهة أزمة أمنية مصطنعة	3.41	.76	68.24	متوسط
19.	27	تتوافر غرفة آمنة مخصصة لإدارة الأزمة مجهزة بالاحتياجات المطلوبة كافة	3.37	.96	67.39	متوسط
<b>الدرجة الكلية لإدارة الأزمات الأمنية</b>						
			3.77	.38	75.49	مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مقياس "إدارة الأزمات الأمنية" تراوحت ما بين (3.37 - 4.13)، وبتقدير مرتفع. وجاءت الفقرة رقم (38) "تعمل إدارة العمليات المركزية كفريق واحد في تنسيق اتصالات الأزمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.13) وبنسبة مئوية (82.5%) بتقدير مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (27) "تتوافر غرفة آمنة مخصصة لإدارة الأزمة مجهزة بالاحتياجات المطلوبة كافة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.37) بنسبة مئوية (67.4%) بتقدير متوسط.

3. نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التشاركية وبين إدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية.

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين القيادة التشاركية وبين إدارة الأزمات الأمنية، وذلك كما هو واضح في الجدول (6).

الجدول (6) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين القيادة التشاركية وبين إدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية.

المتغير	القيادة التشاركية & إدارة الأزمات
القيادة التشاركية & إدارة الأزمات	قيمة (R) .603**
	الدلالة .000

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات القيادة التشاركية وبين متوسطات إدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية.

4. نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات أفراد العينة نحو القيادة التشاركية وإدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً لمتغير الجنس. للإجابة عن الفرضية استخدم الباحث نتائج اختبار ت (t-test) وذلك كما هو واضح في الجدول (7).

الجدول (7) نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة التشاركية وإدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً لمتغير الجنس .

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
القيادة التشاركية	ذكر	106	3.83	.40	2.706	117	.008**
	أنثى	13	3.51	.45			
إدارة الأزمات الامنية	ذكر	106	3.81	.37	2.984	117	.003*
	أنثى	13	3.49	.36			

دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ). \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ).

أظهرت نتائج اختبار (t-test) في جدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العاملين نحو القيادة التشاركية وإدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، حيث جاءت هذه الفروق لصالح الذكور. فقد حصل الذكور على متوسطات حسابية أعلى في كل من القيادة التشاركية (3.83 مقابل 3.51) وإدارة الأزمات الأمنية (3.81 مقابل 3.49)، مع دلالة إحصائية عالية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يشير إلى إدراك أو ممارسة أكبر لهذين المجالين لدى الذكور مقارنة بالإناث في بيئة العمل الشرطية.

5. نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات نحو القيادة التشاركية وإدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي .

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وذلك كما هو واضح في الجدولين (8، 9).

الجدول (8) نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق في متوسط استجابات افراد عينة الدراسة نحو القيادة التشاركية إدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	بين المجموعات	4.089	3	1.363	9.323	.000**
	داخل المجموعات	16.814	115	.146		
	المجموع	20.903	118			
إدارة الأزمات الأمنية	بين المجموعات	1.037	3	.346	2.480	.065
	داخل المجموعات	16.027	115	.139		
	المجموع	17.063	118			

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات افراد العينة نحو لقيادة التشاركية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي) على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة على الدرجة الكلية للقيادة التشاركية (9.323) عند مستوى دلالة (0.000)، أما فيما يتعلق بمجال إدارة الأزمات الأمنية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الأفراد وفقاً للمسمى الوظيفي، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.480) عند مستوى دلالة (0.065)، وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية وباقي المجالات الأخرى، أجري اختبار توكي (Tukey) والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات افراد العينة نحو لقيادة التشاركية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

المتغير	المسمى الوظيفي	المتوسط	مدير	نائب	رئيس قسم	موظف
القيادة	مدير	4.27	.5671*	.1786	.5593*	
التشاركية	نائب	3.71		-.3884*	-.0078	
	رئيس قسم	4.09				.3806*
	موظف	3.71				

أظهرت نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية في جدول (9) أن الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو القيادة التشاركية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كانت لصالح فئة المديرين، حيث كان متوسطهم الحسابي (4.27) أعلى بشكل دال إحصائياً من متوسط كل من فئة نواب المدير (3.71) وفئة الموظفين (3.71). كما تبين وجود فروق دالة لصالح فئة رؤساء الأقسام (4.09) مقارنة بالموظفين.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى القيادة التشاركية ككل بلغت (3.80) بنسبة مئوية (75.9%) وبتقدير مرتفع. ويعزو الباحث ذلك لرضا العاملين في إدارة العمليات المركزية في جهاز الشرطة الفلسطينية على مستوى القيادة التشاركية التي تتمتع بها الإدارة، حيث يدل ذلك على كفاءة وفاعلية إدارة العمليات المركزية سواء في المقر العام او المحافظات



الأخرى، بالإضافة لتجسيد وترسيخ مجالات القيادة التشاركية من تفويض للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرار الذي يساهم بدوره في تحسين الأداء والعلاقات الإنسانية بالشكل الأفضل والأفضل. ترتبط النتيجة المرتفعة لمستوى القيادة التشاركية بالاهتمام الكبير الذي توليه إدارة الشرطة لإدارة العمليات المركزية باعتبارها عصب عمل الشرطة. في اختيار القيادة المؤهلة والمدربة على المستوى المهاري في التعامل مع الأزمات. بالتالي تتفق هذه النتيجة مع دراسة المعمري (2019) ودراسة ال طالع وال عزام (2023) ودراسة المحاسنة والمومني (2024)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات وجود تأثير إيجابي لتفعيل أبعاد القيادة التشاركية المتمثلة بالمشاركة باتخاذ القرار وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية على المناخ العام للمؤسسة.

وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن تقديرات عينة الدراسة عن مستوى إدارة الأزمات الأمنية ككل بلغت (3.77) بنسبة مئوية (5.75%) بتقدير مرتفع. وهي تتفق مع دراسة العنبي (2014) التي جاءت نتائجها بأن اتباع بعض المنهجيات العلمية وتوضيح الأسباب والنتائج يساعد في تبسيط وتسهيل الإجراءات أثناء التعامل مع الأزمة في مراحله المختلفة. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة السراء (2013) التي أظهرت بأنه من الصعب تحليل الأزمات وتحديد تلك ذات البعد الأمني، لتباين الأزمات الأمنية وتطورها وتعقدتها وتشابكها وتداخلها وغموضها. وتعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى التراكم المعرفي والمهاري الذي اكتسبه العاملون في إدارة العمليات المركزية نتيجة التعامل المستمر مع الأزمات البنوية المتكررة على المستويين الأمني والاجتماعي، فضلاً عن مواجهة التهديدات المرتبطة بالفلتان الأمني، مما منحهم خبرات واسعة في التنبؤ بالأزمات والتعامل معها بفاعلية.

وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات القيادة التشاركية وبين متوسطات إدارة الأزمات الأمنية في إدارة العمليات المركزية بجهاز الشرطة الفلسطينية، يُعزى ذلك إلى أن أسلوب القيادة التشاركية يعزز مشاركة العاملين في صنع القرار، ويزيد من التفاعل الجماعي والتنسيق بين الفرق المختلفة، مما يساهم في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة أثناء مواجهة الأزمات الأمنية، ويعزز القدرة على التعامل مع الحالات الطارئة بكفاءة عالية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Lyndon et al, (2020) في وجود تأثير إيجابي للقيادات الشاملة في التداعيات العملية أثناء المهمات العسكرية.

وعلى مستوى متغيرات الدراسة المرتبطة بالجنس، فقد كشفت الدراسة ان استجابات الذكور والاناث نحو تطبيق القيادة التشاركية وإدارة الأزمات في إدارة العمليات المركزية كانت اعلى من تقديرات الاناث مكن تفسير تفوق استجابات الذكور مقارنة بالاناث نحو تطبيق القيادة التشاركية وإدارة الأزمات في إدارة العمليات المركزية بعدة عوامل، منها طبيعة بيئة العمل الشرطية التي يغلب عليها الطابع الميداني والمهام ذات المخاطر العالية، وهي مهام غالباً ما يُكَلَّفُ بها الذكور بنسبة أكبر، مما يمنحهم فرصاً أوسع للاحتكاك المباشر بآليات القيادة وصنع القرار أثناء الأزمات.

أخيراً، كشفت نتائج الدراسة أن استجابات المديرين ورؤساء الأقسام في إدارة العمليات المركزية كانت أعلى من استجابات العاملين الآخرين داخل الإدارة فيما يتعلق بتطبيق القيادة التشاركية، وهو ما يعكس طبيعة مهامهم الإشرافية والتنسيقية التي تتطلب ممارسة أوسع لآليات القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار. أما فيما يتعلق بمتغير إدارة الأزمات الأمنية، فلم تُسجَل فروق واضحة بين الفئات الوظيفية المختلفة، مما يشير إلى أن جميع الأفراد، بغض النظر عن مساهمهم الوظيفي، يشتركون في التعامل مع الإجراءات الميدانية لإدارة الأزمات، وهو ما يعكس الطابع الموحد للسياسات والخطط المتبعة في مواجهة الأزمات داخل الإدارة.

## توصيات الدراسة

بناءً على النتائج السابقة، تقترح الدراسة التوصيات الآتية:

### على مستوى القيادة التشاركية

1. الاستمرار في برامج تدريب وتأهيل القيادات على مهارات القيادة التشاركية وإدارة الأزمات
2. تحسين آليات التواصل الداخلي بين الإدارة والموظفين لتسهيل تبادل الآراء والملاحظات.
3. رفد إدارة العمليات المركزية بالعنصر البشري وتدريبه حسب الاحتياج والاختصاص وإدماج الإناث بشكل أكبر بالعمل.

### على مستوى ادارة الازمات

1. إيجاد دائرة متخصصة في إدارة الأزمات الأمنية تتبع لإدارة العمليات المركزية في جهاز الشرطة الفلسطينية يتخللها قسم مخصص للدراسات والأبحاث وإعداد الخطط.
2. توفير تقارير للجمهور حول الأزمات تعمل إدارة العلاقات العامة على نشرها من خلال قنواتها الإعلامية في مراحل الأزمة المختلفة لمنع أي مجال؛ لنشر الإشاعة وكسب ثقة المواطن.
3. عمل برامج محاكاة للازمات مرتبطة بالتهديدات اللايقينية

### على مستوى العلاقة بين القيادة التشاركية والازمات:

1. تطوير الأدلة الإدارية بشكل مستمر ومحدث؛ للحفاظ على المستوى المتقدم بالعمل
2. تفويض السلطة للكوار في القيادات المتوسطة خلال الازمات
3. تعزيز برامج التدريب والتأهيل المستمر للكوار للقيادة لتطوير مهارات اتخاذ القرار والتنسيق الفعال أثناء الأزمات

### على مستوى الدراسات المستقبلية

- تقدم الدراسة بعض التوصيات المرتبطة بفجوات الدراسة والتي يمكن دراستها مستقبلا:
1. إجراء دراسات مقارنة مع اجهزة امنية وشرطية وطنية واقليمية لتبني أفضل الممارسات في القيادة التشاركية للأزمات الأمنية.
  2. تقييم فاعلية الأدلة الإدارية على فعالية إدارة الأزمات.
  3. فاعلية ادماج الاناث في المشاركة القيادية وادارة الازمات.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- أبو كميل، محمد فريح (2015). دور إدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في فلسطين. غزة.
- أسليم، محمد (2017). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. غزة: رسالة ماجستير.
- بن سليم، حسين، وزرقت، بولرباح (2020). أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية). مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، 2(15).
- جعفر، يونس (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. فلسطين: مجلة جامعة الأقصى، (سلسلة العلوم الإنسانية).
- الديراوي، أيمن حسن (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. ورقة بحثية منشورة مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات دولة فلسطين، صفحة 78.
- الرضع، خالد وليد (2011). مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة. فلسطين.
- رجب، عبد الحميد. (2014). استراتيجيات التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة نظرية وتطبيقية (الطبعة 1). دار الكتاب العربي.
- صقر، عماد (2015). نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
- آل طالع، حسن، وآل عزام، سعد (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير. العاني، آلاء عبد الموجود (2018). الإبداع المعرفي ودوره في تعزيز ممارسات الإدارة التشاركية - دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة جامعة جيهان آربيل العلمية، 2(1).
- العتي، تركي عليثة مازن (2014). مدى فاعلية إدارة الأزمات الأمنية في الحرس الوطني الكويتي. الكويت.
- علي، محمود السيد (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين. مصر: رسالة دكتوراه غير منشورة.
- عليان، رياض (2022). القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لمنسوبي جهاز الاستخبارات العسكرية الفلسطينية. فلسطين: رسالة ماجستير.
- العيساوي، خالد، واللامي، غسان (2016). إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- الحوامدة، فلاح، والحوامدة، حمزة. (2023). أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش.
- المخلوف، أحمد صالح علي (2012). انتقال المخاطر في عقود البيع الدولية. مجلة الحقوق جامعة الكويت، الصفحات 373-438.
- الزبيدي، موسى. (2025). دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمات (دراسة نموذج القيادة التشاركية). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، (69)، 310-325.
- الشريف، ماجد، والحكي، ريان، والتيس، أبو بكر. (2024). دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للأدب والدراسات

الإنسانية، (32)، 498-451.  
المعمري، محمد، وحليلو، نبيل (2018). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين. دراسات وأبحاث، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 4.  
مغاوري، هالة أمين (2020). "القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر": دراسة مستقبلية بمؤسسات التعليم الجامعي. مصر: جامعة عين شمس.  
المحاسنة، محمد، والمومني، عبد السلام. (2024). أثر القيادة التحولية في استراتيجيات الأزمات في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (85)، 62-37.  
المعاينة، عبد ربه، والمحاسنة، محمد. (2023). أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في ظل بيئة عدم التأكد كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام الأردني. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة.

### المراجع العربية المترجمة

- Abu Kmeel, Mohammad Fareeh. (2015). The role of central operations management in handling security crises at the Ministry of Interior and National Security in Palestine. Gaza.
- Al-Aani, Alaa Abdul-Mawgood. (2018). Knowledge creativity and its role in enhancing participatory management practices: A field study at the University of Mosul. Jehan Erbil University Scientific Journal, 2(1).
- Al-Atbi, Turki Alitha Mazen. (2014). The effectiveness of security crisis management in the Kuwaiti National Guard. Kuwait.
- Al-Derawi, Ayman Hassan. (2017). The impact of strategic planning on organizational performance: An applied study on civil society organizations operating in Gaza Strip. Palestine University Journal for Research and Studies, 78.
- Al-Eisawi, Khaled, & Al-Lami, Ghassan. (2016). Crisis management: Principles and applications. Amman: Al-Manhajjiyya Publishing and Distribution
- Al-Hawamdeh, Falah, & Al-Hawamdeh, Hamza. (2023). The impact of participatory leadership on the performance of employees in the Jordanian Customs Department (Unpublished Master's thesis). Jerash University.
- Ali, Mahmoud Al-Sayed. (2013). The impact of strategic planning on crisis management: Application to the insurance sector (Unpublished doctoral dissertation). Egypt
- Al-Ma'ayta, Abdul Rabbo, & Al-Mahasneh, Mohammad. (2023). The impact of strategic adaptation practices on security crisis management strategies under uncertainty as a mediating variable: An applied study on the Public Security Department of Jordan (Unpublished doctoral dissertation). Mutah University.
- Al-Ma'mari, Mohammad, & Halilu, Nabil. (2018). The role of participatory leadership in improving employee performance. Studies and Research, Arab Journal of Humanities and Social Sciences, 10(4).
- Al-Mahasneh, Mohammad, & Al-Momani, Abdul Salam. (2024). The impact of transformational leadership on crisis strategies at the National Center for Security and Crisis Management. Al-

- Mustansiriyah Journal for Arab and International Studies, (85), 37–62.
- Al-Makhlouf, Ahmad Saleh Ali. (2012). Risk transfer in international sale contracts. Kuwait University Journal of Law, 373–438.
- Al-Rada, Khaled Walid. (2011). The extent of readiness for crisis and disaster management: A survey study on civil defense officers in Gaza Strip. Palestine.
- Al-Sharif, Majid, Al-Hakami, Ryan, & Al-Tays, Abu Bakr. (2024). The role of effective strategic leadership in crisis management: An applied study on administrative leaders in Saudi telecommunications companies. Arab Journal of Literature and Human Studies, (32), 451–498.
- Al-Taleh, Hassan, & Al-Azzam, Saad. (2023). The impact of participatory leadership on the performance of employees at the Asir Region Secretariat.
- Alyan, Riyadh. (2022). Ethical leadership and its impact on enhancing organizational loyalty of members of the Palestinian Military Intelligence (Master's thesis). Palestine.
- Al-Zubaidi, Mousa. (2025). The role of leadership in crisis management within organizations: A study of the participatory leadership model. Academic Journal for Research and Scientific Publishing, (69), 310–325.
- Aslim, Mohammad. (2017). The role of strategic leadership in managing security crises at the Palestinian Ministry of Interior and National Security (Master's thesis). Gaza.
- Bin Salim, Hussein, & Zarqat, Boulerbah. (2020). Administrative leadership styles and the decision-making process: An analytical study. Journal of Organizational Sociology Studies, 2(15).
- Decree-Law No. 23 of 2017 on the Police
- Jaafar, Younis. (2017). The impact of strategic planning on crisis management: An applied study on public institutions in the suburbs of Jerusalem. Al-Aqsa University Journal, Humanities Series. Palestine.
- Maghawi, Hala Amin. (2020). Participatory leadership as an approach to achieve the fourth generation of quality in Egyptian higher education institutions: A future study in universities. Ain Shams University, Egypt
- Rajab, Abdul Hameed. (2014). Strategies for dealing with crises and disasters: Theoretical and applied study (1st ed.). Dar Al-Kitab Al-Arabi.
- Saqr, Emad. (2015). A proposed model for marketing crisis management through knowledge management. Algeria: Algerian Publishing and Distribution House.
- The Amended Palestinian Basic Law, 2003.
- The Official Website of the Palestinian Police
- Alsubaie, T. (2021). The Influence of Participative Leadership on Employee Performance: A Case of the Public Sector in Saudi Arabia. (Unpublished doctoral dissertation). Pepperdine University.
- Bundy, J. (2017). Crises and Crisis Management Integration. Journal of Management, Arizona State University.
- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S. & Liu, J. (2020). Participative Leadership and Employee Creativity: A

- Sequential Mediation Model of Psychological Safety and Creative Process Engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6): 741-759.
- Curnin, S., Owen, C., Paton, D. & Brooks, B. (2015). Role Clarity, Swift Trust and Multi-Agency Coordination. *Journal of Contingencies and Crisis Management*
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis management and communication*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Kanter, R. M. (2022). *Men and Women of the Corporation*. (2nd ed.). New York, NY: Basic Books
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2022). *The Leadership Challenge*. (7th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Liang, X., Wang, X. & Li, Y. (2021). The Impact of Participative Leadership on Employee Creativity: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 103-124
- Locke, E. A. (2022). *Motivation: Theory and Practice*. (7th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Lyndon, S., Chua, R. & Tan, A. (2020). Shared Leadership and Team Creativity: Investigating the Role of Cognitive Trust and Team Learning Through a Mixed Method Approach
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Romanus, N. (2024). Emerging Landscape for Participative Leadership Style on Performance of Nigerian Police Service Commission, Abuja. *Journal on Social Sciences and Humanities* 5(2), 146-167
- Scott, William R. (1983). Crisis management: Theory and practice. *Journal of Public Affairs*, 168.
- Sweeney, A., Clarke, N. & Higgs, M. (2019). Shared Leadership in Commercial Organizations: A Systematic Review of Definitions, Theoretical Frameworks and Organizational Outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(1): 115-136.
- Zdziarski, Edward, & colleagues. (2007). Crisis management and organizational response. *Journal of Crisis and Risk Management*, 215.