جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودوره في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين

إعداد الباحث

بشير محمود محمد المصري

إشراف الدكتور

عبد اللطيف محمد أبو عودة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

رام الله – 2025

التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودوره في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين

Proactive Planning in the Palestinian Security Forces and Its Role in the Effectiveness of Handling Security Crises in Palestine

إعداد الباحث

بشير محمود محمد المصري

إشراف الدكتور

عبد اللطيف محمد أبو عودة

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت في يوم الأربعاء، الموافق 2025/06/04

أعضاء لجنة المناقشة

د. عبد اللطيف محمود أبو عودة	جامعة الاستقلال	مشرفاً ورئيساً.....
د. إسماعيل سلامة عريقات	جامعة بيرزيت	عضواً.....
د. عبدالله رياض الخضري	جامعة القدس المفتوحة	عضواً.

تفويض

أنا الموقع أدناه: بشير محمود محمد المصري، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد المكتبات والمؤسسات أو الأشخاص بنسخ من رسالتي عند طلبها.

الباحث/ بشير محمود محمد المصري التاريخ

..... / /2025

إهداء

إلى

والديَّ العزيزين، اللذين كانا عمادي وسندي في كل لحظة،

تغمدهما الله بواسع رحمته.

إلى

أساتذتي الموقرين، الذين أضاءوا لي طريق العلم والنجاح بعلمهم ونصائحهم القيّمة.

إلى

رفاق دربي وأصدقائي وزملائي، الذين شاركوني الأمل والتحدي.

إلى

كل من ساندني وقدّم الدّعم لي خلال رحلتي العلمية.

أهدي هذا الجهد تقديراً لعطائهم، راجياً من الله أن يوفيهم أجرهم

شكر وتقدير

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أحمدُ الله على توفيقه وتيسيره هذا العمل، وأتوجهُ بجزيل الشكر والتقدير إلى:

مُشرفي الأستاذ الدكتور عبد اللطيف محمد أبو عودة،

الذي أعطاني من وقته الكثير، وأفدت من علمه، داعياً الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي تحية إجلال وإكبار.

والشكر والتقدير موصولٌ، إلى أعضاء لجنة المناقشة: الدكتور عبد الله الخضري، والدكتور إسماعيل عريقات، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

الملخص

تسعى هذه الدراسة، إلى الكشف عن مستوى تطبيق التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، والكشف عن دوره في تعزيز كفاءتها في التعامل مع الأزمات الأمنية ضمن بيئة سياسية وأمنية واقتصادية تتسم بعدم الاستقرار. وتنبع أهمية الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى تبني منهجيات وقائية، تعتمد على الاستعداد المسبق والتخطيط العلمي، بدلاً من الاقتصار على الاستجابات اللاحقة للأزمات. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وجرى جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة الموجهة إلى عينة طبقية عشوائية من ضباط الأجهزة الأمنية الثلاث الرئيسة المعنية بإدارة الأزمات: (المخابرات العامة، الأمن الوقائي، الاستخبارات العسكرية) في المحافظات الشمالية؛ إذ بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (254)، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) لقياس المتوسطات والنسب، وبرنامج (SmartPLS4) لاختبار النموذج الهيكلي وفرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية كان مرتفعاً (متوسط كلي = 3.75)، وتصدّر "تحديد الأهداف الاستراتيجية" الأبعاد المدروسة (3.91)، يليه "تحليل البيئة الداخلية والخارجية" (3.84)، ثم "تحليل المخاطر" و"التنبؤ بالمستقبل"، بينما سجّل "تخصيص الموارد" أدنى المتوسطات (3.60)، كما بيّنت النتائج أن مستوى معالجة الأزمات الأمنية كان جيداً (متوسط كلي = 3.73)؛ إذ تميزت الأجهزة بقدرتها على "اكتشاف إشارات الإنذار المبكر" (3.75) و"الاستعداد والوقاية" (3.73)، بينما سجّل بعد "استعادة النشاط" أدنى المتوسطات (3.67)، وأظهرت نتائج النمذجة الهيكلية وجود علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات الأمنية، بوزن تأثير مباشر (0.898)، وقيمة (T = 49.676) ودلالة إحصائية عالية ($p < 0.001$)، ما يعكس الدور الحيوي للتخطيط الاستباقي في تحسين فاعلية استجابة الأجهزة الأمنية للأزمات، وأوصت الدراسة بتبني التخطيط الاستباقي كمكوّن أساسي في السياسات الأمنية، وتطوير وحدات تحليل استراتيجي داخل الأجهزة، وتعزيز استخدام نظم المعلومات، وبناء شراكات معرفية مع مؤسسات البحث العلمي لصياغة نماذج تخطيط ملائمة للسياق الفلسطيني.

Al-Quds Open University

Deanship of Graduate Studies and Scientific Research

Proactive Planning in the Palestinian Security Forces and Its Role in the Effectiveness of Handling Security Crises in Palestine

Prepared

Bashir Mahmoud Mohammed Al-Masry

Supervised by:

Dr. Abdallatif Abuowda

This thesis is submitted in partial fulfillment of the requirements for a master's degree in Leadership and Strategic Management from Al-Quds Open University (Palestine).

Ramallah – 2025

Abstract

This study seeks to investigate the level of implementation of proactive planning within Palestinian security agencies and to examine its role in enhancing their efficiency in dealing with security crises amid a politically, economically, and security-wise unstable environment. The significance of this study arises from the increasing necessity to adopt preventive approaches based on prior preparedness and scientific planning, rather than relying solely on post-crisis reactive measures. The research adopted a descriptive-correlational approach, utilizing a structured questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a stratified random sample of senior officers from the three main security agencies responsible for crisis management in the northern governorates of Palestine—namely, the General Intelligence, Preventive Security, and Military Intelligence. A total of (254) valid responses were collected and analyzed. Data were processed using (SPSS) for descriptive statistics and (SmartPLS4) for structural equation modeling and hypothesis testing. Findings revealed a high level of proactive planning implementation across security agencies (overall mean = 3.75). Among the dimensions studied, "strategic goal setting" scored the highest (mean = 3.91), followed by "internal and external environment analysis" (3.84), "risk analysis," and "future forecasting." The dimension of "resource allocation" recorded the lowest average (3.60), indicating room for improvement in the efficient distribution of human and material resources. The results also indicated a good overall level of crisis management performance (mean = 3.73), particularly in "early warning signal detection" (3.75) and "preparedness and prevention" (3.73). However, "recovery and continuity" registered the lowest average (3.67), suggesting challenges in resuming operations post-crisis. Structural modeling results demonstrated a strong, positive, and statistically significant relationship between proactive planning and security crisis management, with a direct path coefficient of 0.898, a T-value of (49.676), and a p-value less than (0.001). This confirms the critical role of proactive planning in enhancing the responsiveness and operational efficiency of security agencies during crises. The study recommends institutionalizing proactive planning within security policies, developing specialized strategic analysis units, strengthening the use of information systems and data analytics for crisis forecasting, and fostering research partnerships to create planning models tailored to the Palestinian context.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإجازة	أ
التفويض	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
ملخص الدراسة باللغة العربية	هـ
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ز
فهرس المحتويات	ح

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1	المقدمة	1
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.3	تساؤلات الدراسة	4
1.4	أهداف الدراسة	4
1.5	فرضيات الدراسة	4
1.6	أهمية الدراسة	5
1.7	حدود الدراسة ومحدداتها	6
1.8	أنموذج الدراسة	6
1.9	متغيرات الدراسة	6
1.10	المصطلحات	7

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد 9

المبحث الأول: التخطيط الاستباقي

2.1 المقدمة 10

2.2 مفهوم التخطيط الاستباقي 10

2.3 أبعاد التخطيط الاستباقي 11

2.4 أدوات التخطيط الاستباقي 14

2.5 خصائص التخطيط الاستباقي 16

2.6 تطبيقات التخطيط الاستباقي 17

2.7 دور التخطيط الاستباقي في تحسين الأداء الأمني 18

2.8 أهمية التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية 19

2.9 أهمية التخطيط الاستباقي في السياق الفلسطيني 20

المبحث الثاني: الأزمات الأمنية

2.10 مفهوم الأزمات الأمنية 23

2.11 تعريف الأزمات الأمنية 23

2.12 خصائص الأزمات الأمنية 23

2.13 أشكال الأزمات الأمنية 24

2.14 أسباب نشوء الأزمات الأمنية 25

2.15 معالجة الأزمات الأمنية 26

2.16 مفهوم معالجة الأزمات الأمنية 26

2.17 تعريف فاعلية معالجة الأزمات الأمنية 27

2.18 أبعاد معالجة الأزمات الأمنية 27

2.19 استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية 29

2.20 أهمية إدارة الأزمات الأمنية 29

2.21 تحديات إدارة الأزمات الأمنية 29
2.22 مفهوم فاعلية معالجة الأزمات الأمنية 29
2.23 أنواع الأزمات الأمنية في السياق الفلسطيني 33
2.24 أسباب الأزمات الأمنية في السياق الفلسطيني 35
2.25 أهمية قياس مؤشرات فاعلية معالجة الأزمات الأمنية 37

المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستباقي والأزمات الأمنية

2.26 مقدمة 38
2.27 العلاقة بين التخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات الأمنية 38
2.28 أهمية التخطيط الاستباقي في مواجهة الأزمات الأمنية 39
2.29 طرق تعزيز التخطيط الاستباقي لفاعلية معالجة الأزمات الأمنية 39
2.30 تأثير التخطيط الاستباقي على مؤشرات فاعلية معالجة الأزمات 40
2.31 تحديات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستباقي وتأثيرها على فاعلية معالجة الأزمات الأمنية 40
2.32 النظريات المرتبطة بالتخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات 41

المبحث الرابع: الأجهزة الأمنية الفلسطينية

2.33 المقدمة 43
2.34 مفهوم الأجهزة الأمنية الفلسطينية 43
2.35 النشأة والتطور التاريخي للأجهزة الأمنية الفلسطينية 43
2.36 الهيكل التنظيمي والوظيفي للأجهزة الأمنية الفلسطينية 44
2.37 دور ووظائف الأجهزة الأمنية الفلسطينية في حفظ الأمن 47
2.38 التحديات الرئيسية التي تواجه الأجهزة الأمنية الفلسطينية 47
2.39 الرقابة على الأجهزة الأمنية الفلسطينية 49
2.40 أثر الأجهزة الأمنية على الحريات والسلم الأهلي 49
2.41 تعزيز التعاون بين الأجهزة الأمنية والجهات الحكومية الأخرى 49

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

2.42 الدراسات العربية 51

2.43 الدراسات الأجنبية 53

2.44 التعقيب على الدراسات السابقة 53

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

3.1 تمهيد 56

3.2 طبيعة ونوع الدراسة 56

3.3 منهج الدراسة 56

3.4 مجتمع الدراسة 57

3.5 عينة الدراسة 57

3.6 مصادر جمع البيانات 60

3.7 أداة الدراسة (الاستبانة) 61

3.8 المنهجية الإحصائية 62

3.9 نتائج تقييم صدق وثبات أداة الدراسة 67

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة

4.1 تمهيد 76

4.2 الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة 76

4.3 تقييم نموذج الدراسة الهيكلي وعرض نتائج فرضيات الدراسة 91

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد 97

5.2 ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها 97

5.3 التوصيات 102
5.4 محددات الدراسة 103
5.5 دراسات مستقبلية 103

المراجع والمصادر 104

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1.1	التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة تبعاً للأجهزة المذكورة	57
1.2	التوزيع النسبي لعينة الدراسة تبعاً لنوع الجهاز الأمني	58
1.3	خصائص عينة الدراسة	60
1.4	محاور / أبعاد أداة الدراسة	61
1.5	مفتاح التصحيح الخماسي	63
1.6	تقييم الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة الكامنة	68
1.7	معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة	69
1.8	تقييم متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغيرات الدراسة الكامنة	72
1.9	نتائج معيار فورنل لاركر لدراسة الصدق التمايزي للمتغيرات من الدرجة لثانية	74
1.10	مؤشرات ملائمة النموذج	75
1.11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين نحو التخطيط الاستباقي	76
1.12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية	78
1.13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية	79

1.14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد تحليل المخاطر	80
1.15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد التنبؤ بالمستقبل	81
1.16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد تصميم السيناريوهات البديلة	82
1.17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد وضع الاستراتيجيات	84
1.18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد تخصيص الموارد	85
1.19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين نحو معالجة الأزمات الأمنية	86
1.20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد اكتشاف إشارات الإنذار	87
1.21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد الاستعداد والوقاية	88
1.22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد احتواء الأضرار	89
1.23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد استعادة النشاط	89
1.24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد التعلم	90
1.25	نتائج قيم التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة (VIF)	92
1.26	نتائج قيم معامل التحديد (R^2)	93
1.27	نتائج القدرة التنبؤية (Q^2)	93

1.28	قيم حجم تأثير متغيرات الدراسة في نموذجها (f^2)	94
1.29	نتائج الفرضية الرئيسة للدراسة	95
1.30	مستوى ثقة النتائج	95

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1.1	نموذج الدراسة الهيكلي المراد دراسته	65

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة النهائية (بعد التحكيم)	أ
2	قائمة السادة محكمي استبانة الدراسة	ذ
3	نتائج التحميلات التبادلية (Cross Loadings) لمؤشرات الدراسة	ر

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

في عالم يتّسم بتحولات سريعة، وأزمات متفاقمة ومتتالية، تواجه الدول والمنظمات تحديات متجددة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية. وقد أسهمت العولمة والتطور التكنولوجي في تعقيد الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية، وأيضاً زادت من احتمالات انتشار الأزمات غير المتوقعة بسرعة، ما أثّر في استقرار الدول والمؤسسات؛ إذ أن الأزمات العالمية أضافت أبعاداً جديدة إلى مشهد الأزمات، ما فرض على الدول والمنظمات تطوير وتبني أساليب أكثر مرونة وفاعلية للتعامل مع هذه التحديات والحفاظ على استدامة وجودها، وفي هذا السياق، برز التخطيط الاستراتيجي كأداة حيوية لنجاح المنظمات وتعزيز قدراتها في تحقيق أهدافها؛ إذ يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة تمكن المؤسسات من فهم بيئتها الداخلية والخارجية واستباق التحديات والتكيف مع المتغيرات (الديراوي، 2019)، ويشمل ذلك تطوير رؤية واضحة وتحديد أولويات استراتيجية واستغلال الموارد بفاعلية، فأنماط التخطيط الاستراتيجي تتعدد بين التقليدي والتكيفي وحتى الإبداعي؛ إذ يتطلب كل نمط درجة مختلفة من المرونة والاستباقية وفقاً لطبيعة الأزمات (سلامة، 2019).

وفي ظل هذه الأزمات أصبح للتخطيط الاستباقي أهمية كبيرة، باعتباره نهجاً حديثاً يركز على التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية واستشراف السيناريوهات المستقبلية، ويركز على الاستعداد المسبق للأزمات بدلاً من الاستجابة لها فقط، ما يجعل المنظمات أكثر مرونة في مواجهة الأزمات وأكثر قدرة على التكيف مع التغيرات (درويش، 2020)؛ إذ يهدف هذا التخطيط إلى استشراف السيناريوهات المحتملة للأزمات الأمنية والاستعداد المسبق للتعامل معها، ما يساعد في تعزيز جاهزية المؤسسات وقدرتها على الصمود، وهذا النهج يتميّز بالتركيز على الوقاية بدلاً من العلاج، واستثمار الفرص بدلاً من انتظار الأزمات لتقع، وذلك من خلال وضع خطط استباقية مبنية على دراسة تحليلية للبيئة الأمنية وتقييم المخاطر المتوقعة، وهو ما يتيح للمؤسسات توقع الأزمات والتعامل معها بطرق مبتكرة تقلل من آثارها السلبية (جبر، 2021)، وعليه، برز اهتمام الباحثين والدارسين في مجال التخطيط الاستراتيجي لاستكشاف دور التخطيط الاستباقي في فهم كيف يمكن تسخير هذا النهج الحديث لمواجهة تحديات الواقع (Bryson, 2017)، باعتباره ضرورة لتحسين أداء المؤسسات وضمان استدامتها (UNDP Report, 2022)، كما يُمكّن التخطيط الاستباقي المنظمات من التفاعل مع بيئاتها الديناميكية بشكل مستدام، مما يعزز قدرتها على مواجهة أزمات الحاضر والمستقبل بمرونة وفاعلية (الغسية. ومبارك، 2018).

وبالإضافة إلى ما ذكر أعلاه حول ما يشهده العالم اليوم من تحديات متزايدة وأزمات متعددة الجوانب، فلقد عصف بالعالم خلال العقدين الأخيرين العديد من الأزمات المالية والبيئية التي هزّت اقتصادات كبرى (تشابمان.

وآخرون، 2025)، والتي غالباً ما تنعكس على الوضع الأمني لتلك البلاد، كون الأزمات الأمنية تأتي سبب أو نتاج لمختلف أنواع الأزمات، وبخاصة في المناطق التي تشهد توترات سياسية ونزاعات مستمرة؛ إذ تتسم بتعدد أبعادها وتعقيد أسبابها وتداخل آثارها على المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، والتي بدورها تلقي بظلالها على استقرار الدول والمنظمات (حمزاوي. وآخرون، 2017). وعليه، تبرز أهمية إدارة الأزمات كأداة رئيسية للحفاظ على الأمن الذي يمثّل عصب الحياة وركيزة أساسية للنهوض بالاقتصاد وتعزيز السلم الأهلي وتحقيق الترابط الاجتماعي، وهذا ما فرض على الدول والمنظمات تطوير وتبني أساليب متطورة في الإدارة والتخطيط لضمان البقاء والصمود أمام تلك التحديات، وفي هذا السياق، برز التخطيط الاستباقي كأداة حيوية لضمان التعامل مع الأزمات بطريقة منهجية وفعّالة تقلل من آثارها السلبية؛ لذا، يمكن للمنظمات تحسين جاهزيتها للتعامل مع الأزمات المتزايدة من خلال تعزيز قدرتها على تطبيق أساليب التخطيط الاستباقي.

وفي المشهد الفلسطيني، تتسم البيئة المحلية بتعقيد أزماتها نتيجة تداخل العوامل الداخلية والخارجية، وخاصة المتعلقة بسياسات وممارسات الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته القمعية، التي تترك آثاراً كارثية في جميع جوانب الحياة. فقد أدى استمرار الاحتلال للأراضي الفلسطينية إلى تزايد الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فضلاً عن الأزمات الأمنية التي تشكل تهديداً مباشراً لاستقرار الوطن والمواطن (صالح، 2021)، هذا وتواجه فلسطين أيضاً أزمات داخلية، عززها – بشكل أو بآخر – وجود الاحتلال الإسرائيلي، وأكثرها تعقيداً على المشهد الفلسطيني هو الانقسام بين شطري الوطن وهذه الأزمات الأمنية؛ إذ انعكست آثارها على الأبعاد السياسية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ما فاقم من معاناة الشعب الفلسطيني ووضع قيوداً على فرص النمو والاستقرار. وفي ظل هذا الواقع، برزت حاجة ماسة لتبني استراتيجيات حديثة لمواجهة ومعالجة هذه الأزمات بشكل أكثر فاعلية، وعلى وجه الخصوص الأزمات الأمنية المترتبة عليها، بما يضمن تقليل آثارها وضمان أمن المجتمع الفلسطيني واستقراره؛ إذ تعتبر فاعلية معالجة الأزمات الأمنية من أهم الغايات التي تُمكّن مؤسسات الدولة من تحسين الظروف وحماية الشعب الفلسطيني وتعزيز وجوده على أرضه، إذ أنّ الأمن يُشكّل الأساس الذي تقوم عليه مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فالأمن ليس فقط ضرورة للحفاظ على السلم الأهلي والاستقرار، بل هو أيضاً ركيزة أساسية لتحقيق التنمية وبناء الدولة، وأمراً ضرورياً لحماية الأمن الوطني وتحسين الظروف المعيشية للشعب الفلسطيني (لزنم، 2020).

وعليه، تتناول هذه الدراسة السياق العام للأزمات الأمنية في فلسطين، وتسلط الضوء على الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى سدها، والمتعلقة بإمكانية تبني التخطيط الاستباقي، وهو أحد أهم أدوات التخطيط الحديثة، باعتبارها أداة مهمة في تعزيز قدرة الأجهزة الأمنية الفلسطينية على معالجة الأزمات الأمنية بشكل فاعل، والعمل على تقليل الأضرار وتحقيق استجابة سريعة وفعّالة، وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى فاعلية استراتيجيات التخطيط الاستباقي وأثرها في قدرة المؤسسة الأمنية الفلسطينية على معالجة الأزمات الأمنية.

1.2 مشكلة الدراسة

تُشكّل الأزمات الأمنية واحدة من أخطر وأبرز التحديات التي تواجه الأجهزة الأمنية الفلسطينية، لما لها من آثار عميقة تمتد إلى كافة مناحي الحياة، إضافة إلى التعقيدات البيئية السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر في استقرار الأمن الداخلي، فالأزمات الأمنية تتسم بطابعها المفاجئ وتأثيراتها المتسارعة. ولا تقتصر على تهديد الأمن والاستقرار فقط، بل تؤثر بشكل مباشر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتُضعف من قدرة الدول على تلبية احتياجات مواطنيها وتطوير بنيتها التحتية (الكرخي، 2014). وبالنظر إلى الواقع الأمني المعقّد في فلسطين، تواجه الأجهزة الأمنية الفلسطينية تحديات متصاعدة في إدارة الأزمات، نتيجة للظروف السياسية غير المستقرة والتوترات الداخلية والخارجية، وتزداد حدة هذه الأزمات بسبب الاحتلال الإسرائيلي وسياساته القمعية، التي تفاقم من معاناة الفلسطينيين اليومية، وتحرم السلطة الفلسطينية من السيطرة الفعلية على الأرض ومواردها، مما يزيد من تعقيد المشهد الأمني والإداري (Ezbidi, 2020).

وبالرغم من الجهود التي تبذلها الأجهزة الأمنية الفلسطينية لمواجهة هذه التحديات، إلا أن هناك ضعفاً نسبياً في التعامل مع الأزمات الأمنية، وتعود هذه الإشكاليات إلى تحديات جمة، منها محدودية الموارد والقيود المفروضة بسبب الاحتلال، وضعف البنية التحتية في بعض المناطق، ما يعيق الاستجابة الفورية والفعّالة للأزمات (صالح، 2021). من جهة أخرى، فإن كفاءة الأجهزة الأمنية الفلسطينية تُعد عاملاً محورياً في إدارة الأزمات الأمنية، فعلى الرغم من تحقيق بعض النجاحات، إلا أن قدرة هذه الأجهزة على التنبؤ بالأزمات ووضع استراتيجيات استباقية فعّالة ما تزال محط تساؤل؛ إذ تعتمد الأجهزة الأمنية في الغالب على آليات تقليدية للتعامل مع الأزمات، ما قد يحد من فعاليتها في مواجهة تحديات معقدة ومتغيرة (درويش، 2020).

وتُظهر التحولات المتسارعة في البيئة الأمنية الفلسطينية محدودية فعالية التخطيط الاستراتيجي التقليدي في التعامل مع الأزمات الراهنة، الذي بات عاجزاً عن مواكبة هذه التحولات، إذ يعتمد هذا النمط من التخطيط على تحليل البيانات التاريخية والتجارب السابقة، متجاهلاً التغيرات المفاجئة والتفاعلات المتداخلة في البيئة الأمنية، ما يقلل من كفاءته في الاستجابة للتحديات الأمنية المتجددة (Izhiman, 2023)، كما تكشف تقارير دولية عن ضعف في جاهزية الخطط الأمنية، نتيجة تجاهلها لمحددات ميدانية متغيرة كالحواجز العسكرية والتصعيدات الميدانية والأزمات الاقتصادية الطارئة وتُفاقم القيود التي يفرضها الاحتلال (DCAF, 2023)، خاصة ما يتعلق بحرمان المؤسسات الأمنية من التكنولوجيا المتقدمة، ومن صعوبة تطوير استجابات استباقية فعالة، ووفقاً لتقديرات معهد ستوكهولم الدولي لأبحاث السلام، فإن الاعتماد على النماذج التقليدية في إدارة الأزمات بمناطق النزاع يؤدي إلى تأخر الاستجابة بنسبة قد تصل إلى 60%، لاسيما في ظل تصاعد التهديدات وتعقيد أنماطها (SIPRI, 2022).

وبناءً على ما سبق، تتجلى الحاجة الملحة إلى تبني التخطيط الاستباقي مدخلاً حديثاً في إدارة الأزمات الأمنية، نظراً لاعتماده على استشراف المستقبل وتحليل السيناريوهات المحتملة، مما يسهم في تعزيز الجاهزية ورفع

كفاءة الاستجابة الأمنية (المحروقي، 2024)، ويقوم هذا النمط من التخطيط على التنبؤ المسبق بالمخاطر ووضع استراتيجيات شاملة للتعامل معها قبل وقوعها، وهو ما يتيح للأجهزة الأمنية التصدي للتحديات بمرونة وفعالية أكبر (Elliott et al., 2002)، وعليه، تتمحور هذه الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي: ما الدور الذي يمكن أن يلعبه تبني الأجهزة الأمنية الفلسطينية لممارسات التخطيط الاستباقي في تعزيز قدراتها في معالجة الأزمات الأمنية المعقدة التي تشهدها البيئة الفلسطينية؟

1.3 أسئلة الدراسة

تتمحور أسئلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تطبيق الأجهزة الأمنية الفلسطينية لاستراتيجيات التخطيط الاستباقي؟
2. ما مدى قدرة الأجهزة الأمنية الفلسطينية على معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين؟
3. ما دور التخطيط الاستباقي في معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين من وجهة نظر ضباط الأجهزة الأمنية الفلسطينية؟

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. التعرف إلى مدى تطبيق الأجهزة الأمنية الفلسطينية للتخطيط الاستباقي بأبعاده المختلفة، والتي تشمل: تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل المخاطر والتنبؤ بالمستقبل وتصميم السيناريوهات البديلة وضع الاستراتيجيات وتخصيص الموارد.
2. قياس مستوى فاعلية الأجهزة الأمنية الفلسطينية في معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين، من خلال تقييم قدرتها على: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم.
3. تحليل دور تطبيق التخطيط الاستباقي وفاعلية الأجهزة الأمنية الفلسطينية في معالجة للأزمات الأمنية في فلسطين من وجهة نظر ضباط الأجهزة الأمنية المعلوماتية في المحافظات الشمالية.

1.5 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، فإنّ فرضية الدراسة تتمحور حول قياس أثر المتغير الكامن من الدرجة الثانية "التخطيط الاستباقي"، الممثل بأبعاده: (تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحليل المخاطر، التنبؤ بالمستقبل، تصميم السيناريوهات البديلة، وضع الاستراتيجيات، وتخصيص الموارد)، في تعزيز مستوى المتغير الكامن من الدرجة الثانية "فاعلية معالجة الأزمات الأمنية"، الممثل بأبعاده: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم)، وذلك من وجهة نظر ضباط الأجهزة الأمنية الفلسطينية المعلوماتية في المحافظات الشمالية، وتُعد هذه الفرضية أساسية لفهم مدى

قدرة التخطيط الاستباقي على تحسين استجابة الأجهزة الأمنية للأزمات، ما يسهم في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لمواجهة التحديات الأمنية المتسارعة والمعقدة.

الفرضية الرئيسية (H1): يوجد أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستباقي في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية، من وجهة نظر ضباط الأجهزة الأمنية الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

1.6 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من حيث الجانب النظري والعملي كما هو مبيّن أدناه:

1.6.1 الأهمية النظرية:

من الناحية النظرية يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول استراتيجيات التخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات الأمنية، وخاصة في سياق جغرافي وديموغرافي معقد يتمثل في أن هذه الدراسة تجرى في أحد أكثر المناطق حول العالم تعقيداً وتأثيراً على السلم العالمي. لذا فقد تُشكّل هذه الدراسة انطلاقة للعديد من الباحثين للتركيز على هذا البعد، والاستفادة من محتوى هذه الدراسة ونتائجها وتوصياتها في إجراء دراسات مستقبلية حول فاعلية معالجة الأزمات الأمنية في مناطق الصراع بشكل خاص، كما يرجى من هذه الدراسة أن تسلط الضوء على ممارسات الأجهزة الأمنية الفلسطينية، ما يسهم في التعريف بمدى التحديات والمعيقات، التي تواجه المؤسسة الأمنية، وكذلك الآليات والاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة الأمنية الفلسطينية من التعامل مع الأزمات الأمنية، وذلك من خلال التركيز على أحد أكثر الموضوعات فاعلية وحداثة، ألا وهو التخطيط الاستباقي، هذا بالإضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة ليس فقط للقطاع الأمني، ولكنها قد تسلط الضوء على أهمية التخطيط الاستباقي وتلهم الباحثين لتطبيق مثل هذه الدراسة على قطاعات مختلفة.

1.6.2 الأهمية العملية:

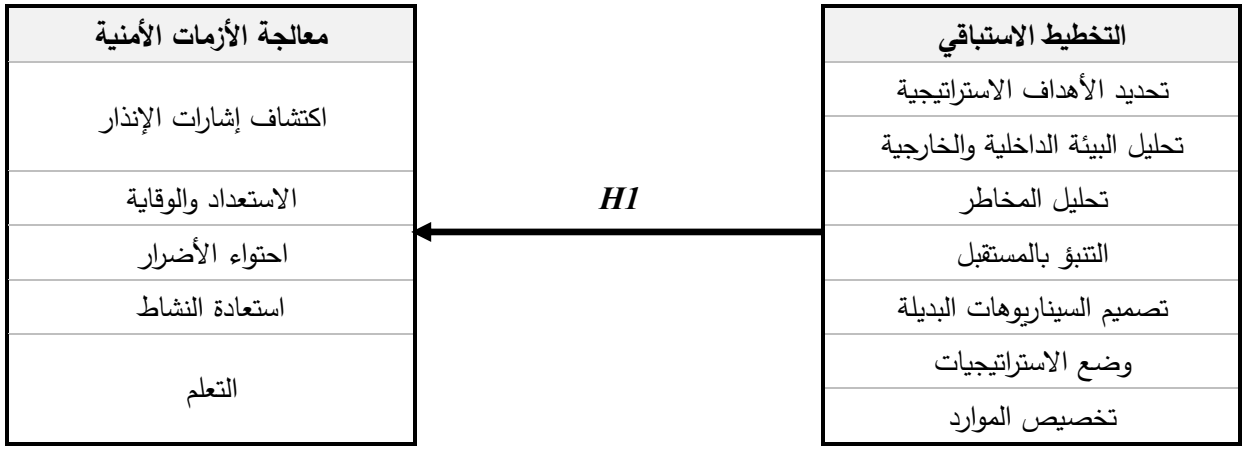
تكتسب الدراسة أهمية عملية خاصة وكبيرة على الصعيد الأمني وإدارة الأزمات، وبخاصة في بيئات تشهد تحديات وظروف أمنية وسياسية معقدّة، مثل التي تمر بها فلسطين، حيث أن فهم كيفية تأثير التخطيط الاستباقي على فاعلية الأجهزة الأمنية في معالجة الأزمات، يمكن أن يسهم في تعزيز الأمن والاستقرار في المجتمع، إلى جانب أنها تقدم توصيات أهمية بالغة، تتثمل في تقديم توصيات عملية للقيادة الفلسطينية ولقادة المؤسسة الأمنية، تشير لأهمية تطبيق استراتيجيات التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، لما له من أهمية في تجاوز المعيقات والتحديات التي تواجه الأجهزة الأمنية وتمكّنها من تحسين وتبني استجابة سريعة للأزمات. كما ويرجى أن تُشكّل هذه الدراسة فرصة للعاملين في مجال التخطيط في المؤسسة الأمنية لفهم أعمق لمجال التخطيط الأمني وتطبيقاته العملية والمساهمة في تطوير السياسات الأمنية في فلسطين، إضافة إلى أنها تهدف إلى استكشاف دور التخطيط الاستباقي في تعزيز فاعلية الأجهزة الأمنية في مواجهة الأزمات الأمنية، ما يسهم في تحقيق الاستقرار والأمن المجتمعي، ووفقاً لما ذكره الشلالفة (2021)، فإن التخطيط الاستباقي يمثل الأساس لتحقيق استدامة الأداء

الأمني من خلال التنبؤ بالمخاطر ووضع استراتيجيات للتعامل معها، ومن المأمول أن تُقدّم هذه الدراسة مساهمة إضافية لفهم كيفية تطبيق هذا النهج في السياق الفلسطيني؛ إذ تفتقر الأدبيات الحالية إلى دراسات كافية حول هذا الموضوع في بيئة تعاني من تحديات فريدة.

1.7 حدود الدراسة ومحدداتها

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود المفاهيمية للدراسة الحالية في موضوعها ومتغيراتها التي تمثّلت في التخطيط الاستباقي كمتغير مستقل، ومعالجة الأزمات الأمنية كمتغير تابع.
- **الحد الزماني:** أجريت هذه الدراسة في الفترة ما بين 2024 – 2025.
- **الحد المكاني:** الأجهزة الأمنية المعلوماتية ذات الاختصاص العاملة في المحافظة الشمالية وهي (المخابرات العامة والأمن الوقائي والاستخبارات العسكرية).
- **الحد البشري:** تم إجراء هذه الدراسة على الضباط برتب سامية – رائد فما فوق – من العاملين في الدوائر ذات الاختصاص بالتعامل مع الأزمات الأمنية في الأجهزة الأمنية المعلوماتية الثلاث (المخابرات العامة والأمن الوقائي والاستخبارات العسكرية) في المحافظات الشمالية.

1.8 أنموذج الدراسة



1.9 متغيرات الدراسة

تناولت هذه الدراسة متغيرين رئيسيين، وهما:

1. التخطيط الاستباقي كمتغير مستقل.
2. فاعلية إدارة الأزمات الأمنية، كمتغير تابع.

1.10 المصطلحات

1.10.1 التخطيط الاستباقي:

- **لغة:** التخطيط هو وضع خطة منظمة لتحقيق هدف معين، والاستباقي، من السبق، ويعني التقدم أو المبادرة قبل وقوع الأمر، وبالتالي، التخطيط الاستباقي يعني إعداد خطط مسبقة لمواجهة أحداث أو مواقف متوقعة قبل حدوثها، والتحضير المسبق أو التوقع للأحداث المستقبلية بغرض التعامل معها بفاعلية.
- **اصطلاحاً:** عملية تنظيمية تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية وتوجيه الموارد والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف قبل حدوث التحديات أو الأزمات. يعتمد هذا النوع من التخطيط على التفكير المسبق والتوقع للتغيرات في البيئة المحيطة (Elliott. et al., 2002).
- **إجرائياً:** إعداد استراتيجيات وخطط شاملة مسبقة تعتمد على تحليل المخاطر والتنبؤ بالأحداث المحتملة، بهدف منع وقوع الأزمات أو تقليل آثارها السلبية عند حدوثها.

1.10.2 إدارة الأزمات:

- **لغة:** الإدارة هي القيام بتدبير الأمور وتنظيمها لتحقيق هدف معين، والأزمة هي الشدة أو الموقف الصعب الذي يتطلب حلاً عاجلاً. لذا، فإنّ إدارة الأزمات تعني تنظيم الأمور وتدبيرها؛ للتعامل مع المواقف الحرجة والشديدة.
- **اصطلاحاً:** عملية إدارية منهجية، منظمة ومتسلسلة، تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه؛ لاتخاذ قرارات وإجراءات فعالة للتعامل مع المواقف الطارئة أو الأزمات التي تهدد استقرار الأفراد أو المؤسسات أو المجتمعات، بهدف التنبؤ بالأزمات المحتملة أو التعامل معها عند وقوعها، من خلال تحليلها وتعبئة الموارد والإمكانيات وتطوير خطط للتقليل من الخسائر واستعادة الوضع الطبيعي بكفاءة وفعالية وتقليل تأثيرها السلبي وإعادة الأمور إلى نصابها (Fink, 1986).
- **اجرائياً:** مجموعة العمليات والخطوات المنظمة التي يجري اتخاذها للتعامل مع الأحداث الطارئة وغير المتوقعة التي تهدد استقرار المؤسسة أو المجتمع، وتتضمن الإعداد المسبق والتدخل السريع والتنسيق الفعّال، لتقليل الأضرار واستعادة الوضع الطبيعي.

1.10.3 الأزمات الأمنية:

- **لغة:** الأزمة هي الشدة والضيق والموقف الحرج الذي يتطلب معالجة عاجلة، والأمنية مشتقة من الأمن، وتعني الطمأنينة والسلامة من الخوف. لذا، فإنّ الأزمات الأمنية تشير إلى حالات اضطراب أو تهديد تستهدف زعزعة الطمأنينة والسلامة.

- **اصطلاحاً:** حالة استثنائية يحدث فيها تهديد مباشر للأمن الداخلي أو الخارجي، مثل الهجمات المسلحة والحروب والتفجيرات أو التهديدات الإرهابية، مما يتطلب استجابة سريعة لتقليل الأضرار وحماية الاستقرار (Rosenthal. et al., 1989؛ Hermann, 1969).
- **إجرائياً:** المواقف أو الأحداث التي تهدد استقرار الأمن والنظام العام، وتتطلب استجابات منظمة تشمل تقييم المخاطر والتخطيط المسبق والتدخل السريع والتنسيق بين الجهات الأمنية للحد من تأثيرها واستعادة الاستقرار.

1.10.4 الأجهزة الأمنية الفلسطينية:

- **لغة:** الأجهزة: جمع جهاز، وهو مجموعة من الأدوات أو الهيئات التي تعمل لتحقيق هدف معين، والأمنية: مشتقة من الأمن، وتعني الطمأنينة والسلامة من الخوف، والفلسطينية: نسبة إلى فلسطين، وهي الدولة والشعب المنتمي لها. لذا، فإنّ الأجهزة الأمنية الفلسطينية لغةً، تشير إلى الهيئات والتنظيمات المسؤولة عن تحقيق الأمن وحفظ النظام في فلسطين.
- **اصطلاحاً:** مجموعة من المؤسسات الحكومية المكلفة بحفظ الأمن الداخلي ومكافحة الجرائم وتأمين الحدود في الأراضي الفلسطينية. تتنوع هذه الأجهزة بين قوات الشرطة، الأمن الوطني، المخابرات العامة، والأمن الوقائي، وغيرها من الوحدات الأمنية (Wikipedia – Palestinian Security Services, 2025; الموقع الرسمي – About NSF, 2025).
- **إجرائياً:** المؤسسات الرسمية المكلفة بحفظ الأمن والنظام العام في فلسطين، التي تشمل مجموعة من الهيئات المتخصصة تعمل وفق قوانين وسياسات محددة، وتستخدم الوسائل المتاحة لحماية المواطنين والمؤسسات وضمان الاستقرار الداخلي.

الفصل الثاني
الإطار النظري

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التخطيط الاستباقي ودوره في معالجة الأزمات الأمنية، وفهم السياق النظري الذي تستند إليه الدراسة، وهو يشمل ستة مباحث؛ الأول: يستعرض التخطيط الاستباقي، مفهومه وأهميته في مواجهة الأزمات، مع التركيز على تطبيقاته في المجال الأمني. والمبحث الثاني يغطي مفهوم الأزمات الأمنية وطبيعتها وكيفية تأثيرها على الأمن الوطني، ويتناول أيضاً التحديات الأمنية في فلسطين، والمبحث الثالث يتناول البناء النظري للعلاقة بين التخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات الأمنية، ويناقش هذا القسم التفاعل بين التخطيط الاستباقي وإدارة الأزمات، وفي المبحث الرابع سيتناول الباحثُ الأجهزة الأمنية الفلسطينية – مجتمع الدراسة – ونشأتها وتطورها التاريخي والوظيفي، وأخيراً في المبحث الخامس يستعرض الباحثُ الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، ذات الصلة، مع تحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، وتقديم تحليلات للملاحظات والفجوات البحثية التي دعت إليها هذه الدراسة.

المبحث الأول: التخطيط الاستباقي

2.1 المقدمة

يعد التخطيط الاستباقي أحد الركائز الأساسية، في تعزيز فاعلية الأجهزة الأمنية في مواجهة الأزمات الأمنية. ومن أبرز الأدوات الإدارية الحديثة والاستراتيجيات المهمة التي تسهم في تعزيز قدرة الأجهزة الأمنية التي تعتمد عليها في التعامل مع الأزمات الأمنية في مختلف الدول؛ إذ يعتمد هذا النهج على تحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر الأمنية قبل حدوثها، ما يمكن المنظمات من التحضير لمواجهتها بشكل فعال (الدليمي، 2008). وفي هذا المبحث، سيجري استكشاف مفهوم التخطيط الاستباقي ودوره في تعزيز وتحسين أداء المؤسسات على معالجة الأزمات، مع التركيز على الأدوات والاستراتيجيات التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذا الهدف؛ إذ تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة في ظل التحديات الأمنية التي تواجه فلسطين، من خلال تحليل دور التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية.

2.2 مفهوم التخطيط الاستباقي

يعتبر التخطيط الاستباقي أحد المفاهيم الأساسية والحيوية في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات؛ إذ يعتمد على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية ووضع استراتيجيات فعالة لمواجهتها قبل وقوعها. وقد أشار الشلالفة (2021) إلى أن التخطيط الاستباقي يعتمد على استخدام نماذج تحليلية وتكنولوجيات حديثة لتحديد المخاطر والاستعداد لها، ويعتبر هذا النوع من التخطيط أكثر فاعلية من التخطيط التقليدي، إذ يركز على الوقاية بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة. كما أشار الكبيسي وحسين (2013) إلى أن التخطيط الاستباقي عملية تنظيم وإعداد مسبق للموارد والإجراءات لمواجهة التهديدات المحتملة، ويشمل ذلك تحليل المخاطر وتحديد الأولويات وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات قبل حدوثها. وتشير دراسة سلامة (2019) إلى أن التخطيط الاستباقي يعزز القدرة على إدارة الأزمات من خلال تطوير مبادرات وبرامج استباقية تعتمد على تحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر، فالتخطيط الاستباقي هو عملية منهجية تستند إلى التنبؤ بالمستقبل وتحليل البيانات لتحديد المخاطر والفرص المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها قبل حدوثها، ويُركز التخطيط الاستباقي على تعزيز الجاهزية والقدرة على التعامل مع التحديات بكفاءة عالية، مما يقلل من تأثير الأزمات ويضمن الاستقرار المؤسسي والمجتمعي.

ويُمثّل التخطيط الاستباقي، عملية تحليلية تهدف إلى تحقيق التوافق بين موارد المؤسسة وبيئتها المستقبلية، من خلال التنبؤ بالمخاطر المحتملة واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة. ووفقاً لـ Bryson (2017)، فإن التخطيط الاستباقي، يُسهم في تحسين كفاءة الاستجابة للأزمات من خلال تعزيز الجاهزية وتنظيم الموارد مسبقاً. وقد أشار الشلالفة (2021) إلى أن هذا النوع من التخطيط هو أداة رئيسية لضمان الاستقرار الأمني والاجتماعي، وبناءً على هذه التعريفات يصف الباحث التخطيط الاستباقي بأنه عملية استراتيجية تشمل تطوير خطط وأهداف مسبقة للتعامل

مع المخاطر والتحديات المحتملة قبل حدوثها، ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى تعزيز استعداد المؤسسات وقدرتها على الاستجابة للأزمات بفاعلية، ويتضمن التخطيط الاستباقي تحليل المخاطر وتحديد الأولويات وتطوير استراتيجيات استجابة مناسبة، مما يسهم في تقليل الأضرار وزيادة الفاعلية في التعامل مع الأزمات. ويمكن القول، إن التخطيط الاستباقي هو أداة أساسية تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر والتحديات بفاعلية.

2.3 أبعاد التخطيط الاستباقي

على الرغم من تنامي الاهتمام بمفهوم التخطيط الاستباقي، فلا يزال هناك تنوع واسع في التعريفات والنماذج والمسميات المرتبطة به، ما يعكس تعدد الزوايا النظرية والتطبيقية التي تناولتها الأدبيات الأكاديمية، فقد استخدم الباحثون مصطلحات متعددة، مثل التخطيط الاستراتيجي المستقبلي والتخطيط السيناريوي وإدارة المخاطر المستقبلية، إلى جانب نماذج الاستشراف الاستراتيجية (Strategic Foresight Models) التي تجمع بين التنبؤ وتحليل الاتجاهات، وتصميم السياسات المستقبلية (Vecchiato, 2015)، وهذا التنوع عكس حاجة ملحة إلى صياغة إطار شامل ومتوازن يُمكِّن المؤسسات من تنفيذ التخطيط الاستباقي بشكل متكامل وفعّال.

وبالإشارة إلى دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2025)، فقد أكدت على بناء القدرات والكفاءات اللازمة لتحقيق التخطيط الاستباقي الفعّال في المؤسسات الحكومية، من خلال نموذج كفاءات الاستشراف الاستراتيجي الذي اقترحته جمعية المتخصصين في المستقبل. ويشمل هذا النموذج ست كفاءات رئيسية تُشكِّل ركائز التخطيط الاستباقي: تحديد إطار العمل (Framing) الذي يعادل تحديد الأهداف الاستراتيجية، ومسح البيئة (Scanning) الذي يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتنبؤ بالمستقبل (Futuring) وتوليد السيناريوهات البديلة، والرؤية المستقبلية (Futuring) المرتبطة بوضع الاستراتيجيات وتحديد الرؤية المشتركة، وتصميم البدائل (Designing)، والقدرة على التكيف (Adapting) التي تتضمن تخصيص الموارد، ومتابعة التنفيذ، وإدارة المخاطر، ويوضح هذا النموذج أن التخطيط الاستباقي عملية ديناميكية متكاملة تجمع بين تحليل المعلومات، وصياغة السياسات، وتقييم الأداء المستمر.

وتدعم هذه الأبعاد، الأدبيات الأكاديمية التي تؤكد على ضرورة دمج عناصر متعددة في التخطيط الاستباقي، وتشمل: تحليل البيئة وصياغة الأهداف والتنبؤ المستقبلي وتصميم السيناريوهات وتحليل المخاطر ووضع الاستراتيجيات وتخصيص الموارد؛ إذ أظهرت دراسة Schoemaker (1995) أن التخطيط السيناريوي يُمكِّن المؤسسات من التنبؤ بالتغيرات المحتملة وتطوير استراتيجيات مرنة للتعامل معها، كما تشير مراجعات الأدبيات إلى أن النماذج الفعالة تدمج هذه الأبعاد، مما يعزز الفاعلية التنظيمية ويقلل المخاطر، وبناءً على هذه الأدلة، يُعتبر اعتماد الأبعاد السبعة المستخلصة من إطار OECD (2025) منهجاً متكاملاً يعكس جوهر التخطيط الاستباقي ويساعد في تحسين الممارسات الاستراتيجية المؤسسية.

وبناءً على ما سبق، توصل الباحث إلى هذه الأبعاد من خلال مراجعة نقدية شاملة للأدبيات والنماذج النظرية، مع التركيز على دمج المفاهيم العملية والنظرية في إطار متكامل تتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، كما اعتمد بشكل أساسي على نموذج كفاءات الاستشراف الاستراتيجي الذي قدمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2025)، والذي يغطي مراحل التخطيط الاستباقي، من تحديد الإطار إلى التكيف والتنفيذ، كما دعم هذا الإطار بنموذج التخطيط السيناريوي لـ Schoemaker (1995)، الذي يُبرز أهمية بناء السيناريوهات البديلة وتحليل المخاطر ضمن استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف. إضافة إلى ذلك، استند إلى أعمال Bryson (2017) التي تؤكد أهمية تخصيص الموارد ووضع الاستراتيجيات المنهجية والمتسلسلة، وهذا الدمج بين النظرية والتطبيق، ساعد في صياغة أبعاد شاملة تضمن استدامة التخطيط الاستباقي وتحسين قدرة المؤسسات على مواجهة بيئات معقدة ومتغيرة، وفيما يلي تفصيل لكل من الأبعاد:

1. **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** يجري تحديد الأهداف الاستراتيجية بناءً على نتائج تحليل البيئة؛ إذ أشار القطز (2020) إلى أهمية تطوير رؤية استراتيجية مرنة تستجيب للتغيرات السريعة في الأسواق الناشئة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحليل الرؤية والرسالة التنظيمية وصياغة أهداف ذكية ومواءمة الأهداف مع الأولويات الاستراتيجية، إذ يجري وضع أهداف واضحة ومحددة بناءً على التحليل والتنبؤ، وبخاصة وأن تحديد الأهداف يساعد في توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة، فبعد تحليل المخاطر تأتي مرحلة تحديد الأهداف، والتي تشمل وضع أهداف واضحة ومحددة تتعلق بكيفية التعامل مع المخاطر، ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وقابلة للتحقيق (Ryan & Deci, 2000)، يليها ترتيب الأهداف وفقاً للأهمية والأولوية بناءً على تحليل المخاطر.
2. **تحليل البيئة الداخلية والخارجية:** تُعدّ مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية من المراحل الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ إذ تبدأ بجمع وتحليل شامل للمعلومات المتعلقة بعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك الموارد المتاحة والقدرات التنظيمية والعمليات والكفاءات والثقافة المؤسسية، كما يشمل التحليل مراجعة العوامل الخارجية المؤثرة، مثل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية، ويجري في هذه المرحلة استخدام أدوات تحليلية متعددة، أبرزها تحليل (SWOT)، الذي يُستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة. إضافة إلى استكشاف الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بها، ويُساعد هذا النوع من التحليل المؤسسات على فهم العوامل المؤثرة في أدائها المستقبلي وتحديد المجالات التي يمكن استثمارها أو التي تحتاج إلى تطوير (الكرخي، 2014)، ويُعد تحليل البيئة بمكونيه الداخلي والخارجي خطوة محورية في التخطيط الاستباقي، إذ يوفّر قاعدة معرفية لفهم التحديات والفرص الاستراتيجية، ويدعم متخذي القرار في رسم سياسات أكثر كفاءة ومرونة (الكرخي، 2014).
3. **تحليل المخاطر:** يُعد تحليل المخاطر من العمليات الجوهرية في إدارة المؤسسات الأمنية. لذا يهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتجري هذه العملية

من خلال مراجعة البيانات التاريخية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف رصد التهديدات وتقدير مدى احتمالية وقوعها وتأثيرها باستخدام أدوات تحليلية، مثل مصفوفة المخاطر (همام، 2020). ويرتكز تحليل المخاطر على ثلاثة محاور رئيسية: احتمالية حدوث الخطر وشدة تأثيره في حال وقوعه والإجراءات الوقائية الممكنة للتقليل من أثره، ويؤكد جعفر (2017) أن التحليل المسبق للمخاطر يُسهم في الحد من تداعيات الأزمات المفاجئة، كالأحداث السياسية أو التقلبات الاقتصادية، ما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة الاستباقية لتلك الأزمات، وتكمن أهمية هذا التحليل في البيئة الأمنية الفلسطينية بشكل خاص، نظراً للتحديات المعقدة التي تشمل الاحتلال والانقسام السياسي والأوضاع الاقتصادية المتقلبة؛ إذ يُسهم تحليل المخاطر في اكتشاف التهديدات مسبقاً وتمكين صانعي القرار من اتخاذ التدابير الوقائية المناسبة، إلى جانب تحسين توزيع الموارد الأمنية وتقليل التكاليف التشغيلية، كما يشير الجبوري (2016) إلى أن تصنيف المخاطر وتحديد أولوياتها يحصل بناءً على تقدير احتمالية وقوعها وتأثيرها المحتمل، ما يستوجب تقييم دقيق لمستوى كل خطر، بهدف اتخاذ قرارات فعالة في مواجهته.

4. **التنبؤ بالمستقبل:** يمثل التنبؤ بالمستقبل أداة حيوية في تقليل درجة عدم اليقين ودعم عملية اتخاذ القرار المبني على أسس علمية، ويعتمد هذا التوجه على استخدام نماذج البيانات والإحصاءات لتحليل الاتجاهات التاريخية واستشراف التحولات المستقبلية، بهدف بناء تصورات واقعية للسيناريوهات المحتملة ووضع خطط استباقية للتعامل معها (Bryson, 2017)، وتُوظّف في هذه العملية نماذج تنبؤية تستند إلى تحليل النتائج السابقة وقياس الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، إلى جانب جمع البيانات التاريخية ومتابعة الاتجاهات السائدة، ويُقارن الأداء الفعلي بالأهداف المخططة، ما يُتيح الفرصة لتعديل الاستراتيجيات أو إعادة توزيع الموارد بما يتماشى مع التغيرات المستقبلية المتوقعة، ويسهم هذا النهج في تحسين جودة الخطط المستقبلية، ورفع جاهزية المؤسسات لمواجهة التحديات المتوقعة بكفاءة ومرونة (Bryson, 2017).
5. **تصميم السيناريوهات البديلة:** تُعد عملية تصميم السيناريوهات البديلة من الأدوات الفعّالة في التخطيط الاستراتيجي؛ إذ تهدف إلى إعداد تصوّرات متعددة لمستقبل المؤسسة، تشمل سيناريوهات متفائلة ومتشددة (متشائمة) وواقعية، وذلك بناءً على تحليل التوقعات والاحتمالات المحتملة، وتُسهم هذه الخطوة في تعزيز جاهزية المؤسسة لمواجهة مختلف التغيرات الطارئة عبر تطوير استراتيجيات استجابة تتناسب مع كل سيناريو محتمل (Schoemaker, 1995)، ويجري في هذه المرحلة تحليل السيناريوهات المختلفة بهدف استكشاف الاحتمالات المستقبلية المتنوعة، وتحديد نقاط التحوّل الرئيسية في كل سيناريو، وتُعد هذه السيناريوهات أساساً لبناء خطط بديلة مرنة، تضمن استمرارية العمل وفعالية الأداء تحت ظروف متغيرة، ما يُساعد المؤسسات على التكيّف مع حالات عدم اليقين وتحقيق قدر أعلى من الاستباقية في القرارات (Schoemaker, 1995).
6. **وضع الاستراتيجيات:** تمثل مرحلة وضع الاستراتيجيات جوهر العملية التخطيطية؛ إذ تتضمن صياغة خطط قصيرة وطويلة المدى تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع تحديد الأولويات وتخصيص

الموارد بشكل فعّال، ووفقاً لـ Mintzberg (1994)، فإن الاستراتيجيات الناجحة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، ما يُعزز من فاعليتها في البيئات الديناميكية، وتشمل هذه المرحلة تطوير خطط تفصيلية تُحدد الإجراءات والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد والفرق المختصة (تقي، 2019). وتُبنى هذه الخطط استناداً إلى نتائج تحليل البيئة والمخاطر؛ إذ تكون قابلة للتعديل والتحديث في ضوء التغيرات المستجدة، ويؤكد Bryson (2017) أن الخطط الفعالة يجب أن تستند إلى رؤية استراتيجية طويلة المدى، وأن تُدمج مع أولويات أصحاب المصلحة، ما يضمن انسجام التخطيط مع تطلعات الجهات المعنية، كما يشير Ryan & Deci (2000) إلى أن وضوح الأهداف وقابليتها للقياس يسهمان في تحسين كفاءة تخصيص الموارد، ويعززان فعالية التخطيط التنفيذي، وفي السياق الفلسطيني، يُعد تنسيق الجهود بين المؤسسات الأمنية والحكومية أمراً ضرورياً لضمان فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات، ويرى السرحان (2019) أن تطوير خطط استباقية يُسهم في رفع جاهزية المؤسسات للتعامل مع الأزمات، سواء كانت كوارث طبيعية أو تحديات أمنية مفاجئة.

7. **تخصيص الموارد:** يُعد تخصيص الموارد من المراحل المحورية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية؛ إذ يتضمن تحديد وتوزيع الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، ويؤكد الشلالفة (2021) أن تخصيص الموارد بشكل فعّال يُسهم في تعزيز كفاءة وفاعلية التخطيط، ويُساعد على تحويل الخطط النظرية إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ، وتشمل هذه المرحلة تصميم خطط تنفيذية تفصيلية تتضمن تحديد الجداول الزمنية والمسؤوليات واستراتيجيات العمل، مع ضمان توافر الموارد الأساسية اللازمة والتزام الفرق المنفذة، كما يتطلب ذلك التواصل الفعّال مع كافة الأطراف المعنية لضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات، إلى جانب توفير التدريب والدعم الفني المناسب لضمان الجاهزية، ويُشير Kotter (2012) إلى أن نجاح تنفيذ الخطط لا يتوقف فقط على جودة التخطيط، بل يعتمد أيضاً على مدى جاهزية الأفراد والجهات المعنية وعلى قدرتهم في الالتزام بالخطة ومواكبة متطلباتها، ومن هذا المنطلق، يجب متابعة التقدم بشكل دوري ومراقبة استخدام الموارد وتقييم الأداء لضمان الانسجام بين التنفيذ والأهداف المرجوة.

2.4 أدوات التخطيط الاستباقي

يُعد التخطيط الاستباقي عملية معقدة تتطلب أدوات وتقنيات محددة لضمان تحقيق أهدافه بنجاح؛ إذ تُستخدم هذه الأدوات لتحليل المخاطر ووضع الاستراتيجيات ومتابعة تنفيذ الخطط، وتمثل أدوات التخطيط الاستباقي مكونات حيوية في عملية إدارة المخاطر والتخطيط للمستقبل من خلال استخدام عدة أداوت تعتمد على استخدامها بشكل متكامل ومناسب لاحتياجات المؤسسة لتتمكّن من تحقيق استجابة فعّالة للتحديات المستقبلية. وتسهم أدوات التخطيط الاستباقي في بناء منظمات قادرة على مواجهة التعقيدات المستقبلية؛ إذ تُعتبر هذه الأدوات مكمِّلة لبعضها (Bryson, 2017؛ الدليمي، 2008)، فكما ذكر درويش (2003)، فإن الجمع بين التحليل الكمي (كالتنبؤ بالذكاء الاصطناعي)

والتحليل النوعي (كتحليل السيناريوهات) يُعزِّز فاعلية التخطيط، ويؤكد Bryson (2017) أن تبني هذه الأدوات يُقلل من الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي، ويعتمد نجاح التخطيط الاستباقي على اختيار الأدوات المناسبة واستخدامها بفاعلية، ويستعرض الباحث، بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، أبرز الأدوات الأساسية، وفيما يلي تفصيل هذه الأدوات:

1. **أداة تحليل السيناريوهات:** تعد أداة تحليل السيناريوهات منهجية محورية في التخطيط الاستباقي؛ إذ أنها تُستخدم لتحديد وتصور وتقييم مختلف السيناريوهات المستقبلية المحتملة بناءً على المتغيرات الحالية والعوامل الخارجية، كالتغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية، التي تجري من خلالها تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل سيناريو وتقييم النتائج المحتملة ووضع خطط استجابة لكل سيناريو، وتكمن أهميتها في أنها تساعد المؤسسات في استشراف المستقبل وتحديد التحديات المحتملة والاستعداد لها من خلال التخطيط للتعامل معها، وتُمكّن من تطوير استراتيجيات مرنة للتعامل مع مختلف الظروف (صالح، 2021).
2. **مصفوفة إدارة وتحليل المخاطر:** وهي أداة تُستخدم لتقييم وتصنيف وتحليل المخاطر بناءً على احتمال وقوعها وتأثيرها وتحديد أولويات التعامل معها، بهدف تقليل الخسائر عبر تخصيص الموارد لمخاطر عالية التأثير (International Organization for Standardization, 2018)، وتكمن أهميتها في أنها توفر رؤية واضحة لتحديد المخاطر ذات الأولوية، وتُسهّل تخصيص الموارد للتعامل مع المخاطر الأكثر خطورة.
3. **أنظمة الإنذار المبكر:** تُعد أنظمة الإنذار المبكر من الأدوات الحيوية في التخطيط الاستباقي؛ إذ تُسهم في التنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل وقوعها، مما يمنح المؤسسات والأفراد وقتاً كافياً للاستعداد واتخاذ التدابير الوقائية، وتعتمد هذه الأنظمة على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمخاطر، ثم إصدار تحذيرات دقيقة وفعّالة، وتكمن أهميتها في تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات، وتقليل الخسائر البشرية والمادية (قواسمية، 2021).
4. **خرائط المخاطر:** وهي أداة مرئية تُستخدم لتحديد المناطق الجغرافية أو العمليات الأكثر عرضة للمخاطر، وتكمن أهميتها بأنها توفر تصوراً واضحاً للمخاطر بناءً على الموقع أو النشاط، وتساعد المؤسسات على تركيز جهودها في المناطق الأكثر تهديداً (Ryan & Deci, 2000).
5. **تحليل SWOT** (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)**:** تساعد هذه الأداة المؤسسات على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية، ويُمكّن هذا التحليل المؤسسات من تطوير استراتيجيات تستفيد من نقاط القوة والفرص، كما تعمل على معالجة نقاط الضعف والتصدي للتهديدات، وهي هامة لكونها تساعد في توجيه المؤسسة نحو تعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص، وتسهم في تحديد التهديدات وكيفية التعامل معها (العقبي، 2024).
6. **تحليل PESTEL:** يُركز هذا التحليل على تقييم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة، ويشمل ذلك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية؛ إذ يُساعد هذا التحليل المؤسسات

على فهم البيئة الخارجية واستشراف تأثيراتها على القرارات الاستراتيجية والتكيف مع التغيرات المحتملة (Johnson. et al., 2017).

7. **تحليل القوى الخمسة لـ Porter:** يُركز تحليل القوى الخمسة لـ Porter (1980) على تقييم التنافسية داخل الصناعة، ويشمل ذلك تحليل قوة الموردين وقوة المشترين وتهديد المنتجات البديلة وتهديد دخول منافسين جدد وشدة المنافسة الحالية، ويتم تطبيق هذا التحليل من خلال تقييم كل من القوى الخمسة وتحديد مدى تأثيرها في المؤسسة.
8. **نماذج المحاكاة:** تعد نماذج المحاكاة من الأدوات الفعالة في منظومة التخطيط الاستباقي؛ إذ تُمكّن المؤسسات الأمنية من اختبار استراتيجياتها وخططها في بيئة افتراضية قبل تطبيقها في الواقع، فهي أدوات تُستخدم لإنشاء بيئات افتراضية لاختبار السيناريوهات المختلفة وتقييم تأثيرها، وتكمن أهميتها في أنها تساعد في تدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات، وتوفر نتائج دقيقة لتقييم فاعلية الخطط قبل تنفيذها، ويجري استخدامها في مجال الأمن لتدريب الفرق الأمنية على التعامل مع حالات الطوارئ (محمد، 2015).
9. **التنبؤ باستخدام الذكاء الاصطناعي:** وهو استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات الضخمة وتوقع الاتجاهات المستقبلية، بهدف زيادة دقة التنبؤات في مجالات مثل الطلب على المنتجات أو سلوك العملاء، ويرى الباحث ضرورة مواكبة التقدم وتطبيق ذلك من خلال تحليل البيانات الضخمة للتنبؤ بالأزمات (Al-Ma'aitah, 2020).

2.5 خصائص التخطيط الاستباقي

بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والتفكير المستقبلي وإدارة المخاطر، استند الباحث في تحديد عدد من الخصائص التي تبرز الطبيعة الاستشرافية والوقائية للتخطيط الاستباقي، وتهدف هذه الخصائص إلى تقديم إطار شامل ومتكامل يُسهل فهم وتطبيق التخطيط الاستباقي في البيئات المعاصرة؛ إذ يتميز التخطيط الاستباقي بالشمولية التي تتيح للمؤسسة فحص جميع الجوانب الداخلية والخارجية والبيئية، مما يمكنها من التعرف على المخاطر والفرص بشكل متكامل (Pourmohammadi. et al., 2020)، ويعتمد هذا النوع من التخطيط على استباقية عالية، تتمثل في استخدام أدوات تحليل الاتجاهات المستقبلية ونمذجة السيناريوهات، بهدف التصرف قبل وقوع الأزمات وتحقيق ميزة تنافسية من خلال توقع التحولات (Uncovered, 2024). وينضاف إلى ذلك، تُعتبر المرونة والتكيف من الخصائص الأساسية التي تسمح للمؤسسات بإعادة ضبط الخطط استجابةً للمتغيرات والمستجدات (Kandemir & Acur, 2021)، كما يتطلب التخطيط الاستباقي الاعتماد المكثف على التحليل المبني على البيانات الدقيقة والتاريخية لتعزيز اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة (Bryson, 2017)، علاوة على ذلك، يشدد التخطيط على أهمية إشراك الأطراف المعنية وتعزيز الشفافية لضمان توافق الرؤى وتسهيل تنفيذ الاستراتيجيات (Wadesango, 2023؛ Johnson. et al., 2024).

كما يرتكز التخطيط الاستباقي على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، تدعمها رؤية استراتيجية طويلة الأمد تتيح للمؤسسة تجاوز الأهداف قصيرة المدى وتحقيق استدامة في مواجهة المتغيرات الاقتصادية والسياسية (Pervaiz. et al., 2021؛ Locke & Latham, 2002). ويتميز هذا التخطيط بالتركيز على استشراف المستقبل وإدارة المخاطر بشكل استباقي، بهدف تقليل التأثيرات السلبية وتحويلها إلى فرص نمو (Fink, 1986 ؛ Smith & Merritt, 2020)، كما يضمن التكامل بين الإدارات والجهات المعنية، عبر تنسيق الجهود والموارد، فاعلية التخطيط وتحقيق أهداف مشتركة بانسجام (France-Mensah et al., 2019). ويولي التخطيط اهتماماً خاصاً لإدارة الموارد المالية والبشرية والتقنية بشكل أمثل، موجهاً إياها نحو الأنشطة الوقائية بدلاً من الإصلاحية، ما يؤدي إلى توفير في التكاليف وزيادة الكفاءة (Jadallah, 2022)، وأخيراً، يُشجع التخطيط الاستباقي على الابتكار المستمر والتقييم الدوري للخطط، لضمان التجدد والمواءمة مع المتغيرات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للأزمات (Bryson, 2017؛ Stevens, 2024).

وبناءً على ما سبق، يستنتج الباحث أن خصائص التخطيط الاستباقي تجعله أداة فعّالة للمؤسسات في مواجهة وإدارة التحديات والمخاطر والأزمات، وتقليل الأضرار، وتمكينها من تعزيز قدرتها على تحقيق الأمان والاستقرار وتحقيق الأهداف، وبخاصة في الأجهزة الأمنية، فمن خلال التركيز على هذه الخصائص يمكن تحقيق استجابة أكثر تنظيماً للأزمات.

2.6 تطبيقات التخطيط الاستباقي

يُعتبر التخطيط الاستباقي أداة محورية ونهجاً إدارياً حديثاً يستخدم لتحسين الأداء في مختلف المجالات؛ إذ يمثّل إطاراً استراتيجياً يُمكّن المنظمات من استشراف المستقبل والتعامل مع الأزمات قبل وقوعها، ويجري استخدامه في مختلف القطاعات والمجالات لتحسين الكفاءة والفاعلية، والتنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية، ومواجهة المخاطر المحتملة، واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها، والتخفيف من تأثيرها قبل وقوعها، كما يستخدم في إدارة الأزمات لتحديد المخاطر المحتملة، وبناء خطط استجابة سريعة، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات والتقنيات المتطورة التي يتم استخدامها في العديد من المجالات المتنوعة (درة. وجرادات، 2014).

ومن أهم مجالات تطبيقاته، تطبيقه في القطاع الأمني وإدارة الأزمات الأمنية؛ إذ يُطبّق التخطيط الاستباقي في القطاع الأمني بشكل كبير بهدف تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمات، من خلال عدة آليات فعّالة لتحليل المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات لحفظ الأمن والاستقرار وتعزيز الأمن الوطني والحد من الجريمة، وهو ما يؤدي إلى تحسين الاستجابة للأزمات وتقليل الخسائر البشرية والمادية (الطيراوي، 2008)، أيضاً يجري تطبيق التخطيط الاستباقي في قطاع التكنولوجيا والأمن السيبراني؛ إذ يسهم في تحسين جاهزية المؤسسات لتعزيز الأمن السيبراني ومواجهة التهديدات السيبرانية من خلال التنبؤ بالهجمات الإلكترونية المحتملة وحماية الأنظمة الرقمية من التهديدات الأمنية والسيبرانية المحتملة، ووضع استراتيجيات لمواجهتها، وحماية الأنظمة والمعلومات قبل تعرضها

للهجمات، والتكيف مع التطورات التقنية المستقبلية، وقد أكدت دراسة أجراها سلامة (2019) أن التخطيط الاستباقي يُعتبر أداة فعّالة لتحسين استجابة المؤسسات للأزمات السيبرانية.

2.7 دور التخطيط الاستباقي في تحسين الأداء الأمني

يُعد التخطيط الاستباقي أسلوب وأداة أساسية حديثة وحيوية تسهم بشكل كبير في تحسين وتعزيز قدرات الأداء الأمني للمؤسسات الأمنة والمجتمعات، وهو نهجاً حيوياً في مجال الأمن وأحد الأدوات والركائز الأساسية لتحسين الأداء الأمني وتعزيز الفاعلية الأمنية في مواجهة التهديدات المحتملة، من خلال الوقاية وتقليل المخاطر وتحسين الاستجابة وتعزيز الكفاءة. إذ يساعد في التنبؤ بالمخاطر والتهديدات المحتملة قبل وقوعها، ووضع استراتيجيات مسبقة ومناسبة للتعامل معها والحد من آثارها، واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة قبل وقوعها، ما يسهم في رفع مستوى الجاهزية وتقليل التكاليف البشرية والمادية، وفي ظل التحديات الأمنية المتزايدة، أصبح التخطيط الاستباقي ضرورة ملحّة؛ إذ يسهم في تعزيز الأداء الأمني من خلال تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات الأمنية بكفاءة وفاعلية، ما يعزز من قدرة الأجهزة الأمنية على حماية الأفراد (أكاديمية سوربون للتدريب، ت.د.)، ويعتمد هذا النوع من التخطيط على التنبؤ بالمخاطر الأمنية المحتملة ووضع استراتيجيات استباقية لمواجهتها قبل حدوثها، وفيما يأتي استعراض لأهم المحاور الرئيسية التي توضح دور التخطيط الاستباقي في تحسين الأداء الأمني:

1. **التنبؤ بالمخاطر والتهديدات:** من خلال التخطيط الاستباقي، يمكن للمؤسسات الأمنية تحليل البيئات المحيطة بها لتحديد المخاطر المحتملة والتهديدات المستقبلية؛ إذ يتيح ذلك للمؤسسات فرصة تطوير استراتيجيات وقائية للتعامل مع هذه التهديدات قبل تحولها إلى مشكلات فعلية، ووفقاً لدراسة بعنوان "التخطيط الاستباقي لتحسين فاعلية أداء الجماعات المحلية في إدارة الأزمات"، فإن تطبيق نموذج التخطيط الاستباقي يُعزز من قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية (هشام، 2020).
2. **تقليل المخاطر الأمنية:** يساعد التخطيط الاستباقي في تقليل المخاطر الأمنية عبر تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بطريقة فعّالة، فمن خلال وضع استراتيجيات شاملة يمكن تقليل تأثير التهديدات على المؤسسات والمجتمع، ما يعمل على تقليل الخسائر المادية والبشرية، وتحسين السمعة المؤسسية للأجهزة الأمنية، من خلال اتباع مصفوفة تحليل المخاطر وتصنيف المخاطر بناءً على احتمالية وقوعها وتأثيرها، ما يساعد في تحديد أولويات التعامل مع المخاطر الأكثر خطورة (السرحان، 2019).
3. **تعزيز الاستعداد للأزمات:** يُعد الاستعداد للأزمات أحد أهم محاور التخطيط الاستباقي في المجال الأمني. فالقدرة على التنبؤ بالتهديدات المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها تُسهم في تقليل الخسائر البشرية والمادية، فمن خلال تحليل المخاطر وتطوير خطط الطوارئ، يمكن للمؤسسات الأمنية تعزيز

استعدادها للتعامل مع الأزمات، ويشير السرحان (2019) إلى أن هذا النهج يساعد في بناء القدرات والموارد اللازمة لمواجهة الكوارث والتصعيدات الأمنية.

2.8 أهمية التخطيط الاستباقي في السياق الأمني

يتمحور التخطيط الاستباقي حول تطوير استراتيجيات مسبقة للتعامل مع التهديدات والتحديات، ما يعزز من الاستعداد والقدرة على التصدي للأزمات، وذلك من خلال تحسين الاستجابة للأزمات وتقليل الخسائر وتعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر، وتبرز أهمية هذا النوع من التخطيط في السياقات الأمنية من خلال قدرته على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها والاستعداد لها بطرق مدروسة تقلل من آثارها السلبية وتُحافظ على الأمن والاستقرار (هشام، 2020)؛ إذ يسهم هذا الأمر في تحسين فاعلية الاستجابة للأزمات والتقليل من المخاطر المحتملة، وتُظهر أهمية التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية كيف يمكن أن تسهم الاستراتيجيات المسبقة في تعزيز فاعلية الأداء الأمني وتوفير الحماية للمجتمع، فمن خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الفعال، يمكن للأجهزة الأمنية تحسين استجابتها للأزمات وتقليل المخاطر المحتملة، ووفقاً لمراجعة الأدبيات في هذا السياق، فإن أهمية التخطيط الاستباقي للأجهزة الأمنية تكمن فيما يأتي:

1. يمكن للأجهزة الأمنية تحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات ملائمة للتعامل معها؛ إذ يساعد وجود خطط استباقية في توجيه الجهود نحو مواجهة الأزمات قبل تفاقمها، ما يزيد من فاعلية الاستجابة.
2. يساعد التخطيط الاستباقي الأجهزة الأمنية على تحليل البيئة الأمنية وفهم التهديدات المحتملة بناءً على البيانات التاريخية والاتجاهات الحالية؛ إذ يعتمد على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لتوقع التهديدات المستقبلية، وقد أشار Bryson (2017) إلى أن التخطيط الاستراتيجي المبني على التحليل الدقيق يُعزز من قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر وتطوير استراتيجيات استباقية.
3. يسهم التخطيط الاستباقي في تعزيز التنسيق بين مختلف الجهات المعنية، ما يُعزز من الجهود المشتركة ويمنع الازدواجية، كما يسهم في تحسين فاعلية الاستجابة للأزمات؛ إذ يشير Kapucu (2006)، إلى أن التنسيق المسبق بين الجهات، يُعزز من تبادل المعلومات ويُسهم في تحسين كفاءة العمليات الأمنية.
4. يعزز التخطيط الاستباقي التعاون بين الأجهزة الأمنية والجهات الحكومية الأخرى، فقد أشارت دراسة لـ هشام (2020) إلى أن التعاون بين الجهات الأمنية والحكومية يلعب دوراً رئيسياً في تحسين فاعلية إدارة الأزمات؛ إذ يمكن أن يسهم التخطيط الاستباقي في تحسين تبادل المعلومات بين الجهات المعنية، ما يعزز سرعة الاستجابة للأزمات.
5. يساعد التخطيط الاستباقي الأجهزة الأمنية في تقليل الأضرار والخسائر المادية والبشرية المحتملة الناتجة عن الأزمات، ويسهم في تقليل تكلفة الأزمات من خلال الاستعداد المسبق الذي يُقلل من الموارد المطلوبة أثناء وقوع الأزمة.

6. يسهم التخطيط الاستباقي في تعزيز ثقة الجمهور بالأجهزة الأمنية من خلال إظهار جاهزيتها وقدرتها على حماية المواطنين؛ إذ يشير همام (2020) إلى أن التخطيط الاستباقي يساهم في بناء علاقة إيجابية بين الأجهزة الأمنية والمجتمع، ما يزيد من التعاون والدعم المتبادل، كما أشار Schein (2010) إلى أن التحضير المسبق والاستجابة الفعّالة تُعززان من صورة الأجهزة الأمنية كمؤسسات قادرة على توفير الأمن والاستقرار، وقد أشار سلامة (2019) إلى أن التخطيط الاستباقي يعزز الثقة المجتمعية من خلال تحسين استجابة الأجهزة الأمنية للأزمات.
7. تساعد استراتيجيات التخطيط الاستباقي الأجهزة الأمنية على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة الأمنية، وتعزز القدرة على تعديل الخطط والاستراتيجيات بناءً على التحليل المستمر للمخاطر من قدرة الأجهزة الأمنية على مواجهة التحديات بفاعلية (Saqib. et al., 2025).
8. يعزز التخطيط الاستباقي ويحسن من كفاءة وقدرة الأجهزة الأمنية على الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات الأمنية، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات مسبقاً وتحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر؛ إذ يمكن تطوير خطط طوارئ مفصّلة تسمح باتخاذ قرارات سريعة في حالات الطوارئ، وقد أشار Coombs (2007) إلى أن التخطيط المسبق يُمكّن الأجهزة الأمنية من تنفيذ استجابات سريعة ومحددة، ما يقلل من الفوضى أثناء الأزمات.
9. يعزز التخطيط الاستباقي كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ما يسهم في تحسين تخصيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، وكذلك تحسين فاعلية الأجهزة الأمنية وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم عمليات الأمن (Mukhopadhyay. et al., 2020).
10. يلعب التخطيط الاستباقي دوراً حيوياً في تعزيز الأمن السيبراني، ما يسهم في تحصين المؤسسات ضد التهديدات الإلكترونية (Li. et al., 2023).

2.9 أهمية التخطيط الاستباقي في السياق الفلسطيني

في ظل التحديات الأمنية والسياسية والاقتصادية التي تواجهها فلسطين، يعد التخطيط الاستباقي أداةً حيوية لتعزيز فاعلية الأجهزة الأمنية في مواجهة الأزمات، ويتميز السياق الفلسطيني ببيئة أمنية معقدة تشمل تهديدات إرهابية وصراعات داخلية وتدخلات خارجية، ما يجعل التخطيط الاستباقي ضرورة لتحقيق الأمن والاستقرار، كما يُظهر السياق الفلسطيني أهمية استثنائية للتخطيط الاستباقي؛ إذ تتطلب التحديات المتشابكة استراتيجيات مدروسة تُعزز من جاهزية الأجهزة الأمنية للتعامل مع الأزمات (ماس، 2024)، فالبيئة الفلسطينية تتسم بتعقيداتها الأمنية والسياسية، ما يجعل التخطيط الاستباقي ضرورة ملحة لضمان استقرار الأمن والمجتمع، ويشمل ذلك التحديات الناتجة عن الاحتلال الإسرائيلي والانقسام السياسي الداخلي والضغوط الاقتصادية والاجتماعية، ويُعد التخطيط الاستباقي في فلسطين أداة استراتيجية تُساعد الأجهزة الأمنية على التعامل مع هذه التحديات بكفاءة وفاعلية، كما

يعتبر ضرورة ملحة وأداة حيوية للأجهزة الأمنية الفلسطينية، فهو يسهم في تعزيز القدرات الأمنية وتحسين استجابة المؤسسات للأزمات والتحديات المتعددة نظراً للتحديات الأمنية المعقدة، بما في ذلك الاحتلال والاضطرابات السياسية والتحديات الاقتصادية، فالحالة الفلسطينية تتسم بخصوصيات فريدة تتطلب استراتيجيات فعالة لمواجهة المخاطر والتهديدات. وهذا يعطيها أهمية خاصة في التعامل مع التهديدات الأمنية المرتبطة بالاحتلال الإسرائيلي، إضافة إلى تحسين الجاهزية لمواجهة الأزمات الاجتماعية والسياسية الداخلية (صايغ، 1995). وتظهر أهمية التخطيط في السياق الفلسطيني في أنه يسهم في التخطيط الدقيق والتنفيذ الفعال في تعزيز الأداء الأمني، وتوفير الحماية للمجتمع، من خلال الاستعداد المسبق الذي يمكّنها من تحسين استجابتها للأزمات والتحديات المعقّدة التي تواجهها، ومع ذلك، يجب التغلب على التحديات التي تواجه هذا النهج من خلال تطوير البنية التحتية التكنولوجية ووضع إطار قانوني داعم، وتكمن أهمية التخطيط الاستباقي للأجهزة الأمنية الفلسطينية فيما يأتي:

1. **مواجهة التحديات الأمنية المعقدة:** تواجه فلسطين مجموعة من التحديات الأمنية المعقدة، بما في ذلك الاحتلال والانقسامات الداخلية والتوترات الاجتماعية، ويساعد التخطيط الاستباقي في تحديد هذه التحديات وتطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، ما يسهم في تحسين الأمن والاستقرار.
2. **التعامل مع الأزمات الداخلية:** تعاني فلسطين من أزمات سياسية واجتماعية متعددة، مثل الانقسام الداخلي والاحتجاجات الشعبية، ويمكن أن يساعد التخطيط الاستباقي على التعامل مع هذه الأزمات بشكل يمنع تصاعدها إلى مستويات خطيرة، ووفقاً لـ الشلالفة (2021)، فإن التخطيط الأمني المبني على تحليل الأزمات يُسهم في إدارة الأحداث الداخلية بشكل يُحافظ على الاستقرار المجتمعي؛ إذ يمكن تطوير خطط للتعامل مع الاحتجاجات السلمية وضمان عدم تطورها إلى أعمال عنف.
3. **تعزيز التنسيق بين المؤسسات الأمنية والحكومية والمدنية:** يسهم التخطيط الاستباقي في تعزيز التنسيق بين الأجهزة الأمنية والجهات الحكومية الأخرى والمجتمع المدني؛ إذ يُعتبر عنصراً هاماً في السياق الفلسطيني لضمان استجابة شاملة للأزمات، فوجود آليات تنسيق واضحة تعزز من فاعلية استجابة المؤسسات للأزمات، وقد أشار Kapucu (2006) إلى أن التنسيق المسبق يُعزز من الكفاءة التشغيلية في مواجهة الأزمات.
4. **تحسين الاستجابة للأزمات الأمنية:** تعتبر سرعة الاستجابة للأزمات الأمنية في السياق الفلسطيني أمراً بالغ الأهمية؛ إذ يسهم التخطيط الاستباقي في تحسين هذه الاستجابة من خلال تطوير خطط طوارئ مفصلة. وقد أشارت دراسة البلبيسي (2016) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين كفاءة إدارة الأزمات من خلال تعزيز التواصل بين واضعي الخطط والمنفذين، مما يحول الخطط النظرية إلى إجراءات عملية فعالة.
5. **تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر:** في السياق الفلسطيني، يعد التنبؤ بالمخاطر أمراً بالغ الأهمية، وذلك بسبب طبيعة التهديدات المتعددة، وقد أشارت دراسة اليماحي (2023) إلى أن التخطيط الاستباقي يعزز القدرة على إدارة الأزمات من خلال تطوير مبادرات وبرامج استباقية تعتمد على تحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر.

6. **تعزيز الثقة المجتمعية وبنائها، بين الأجهزة الأمنية والمجتمع الفلسطيني:** في ظل التحديات اليومية التي يواجهها المواطن الفلسطيني، فإن التخطيط الاستباقي يسهم في تعزيز وبناء الثقة بين المواطنين والأجهزة الأمنية، وقد أشار همام (2020) إلى أن الشفافية والفاعلية في التخطيط والاستجابة للأزمات تسهم في بناء علاقة إيجابية مع المجتمع، ما يؤدي إلى تعزيز التعاون والدعم المتبادل، كما أشار Schein (2010)، إلى أن الاستجابة المدروسة تُحسن من صورة المؤسسات الأمنية لدى الجمهور، وهذا التعاون يشجع الأفراد على المشاركة في المبادرات الأمنية، مثل الإبلاغ عن الأنشطة المشبوهة.
7. **تقليل الخسائر المادية والبشرية:** يسهم التخطيط الاستباقي في تقليل الخسائر المادية والبشرية الناتجة عن الأزمات؛ إذ تشير دراسة حجازي (2020) إلى أن التخطيط الاستباقي يلعب دوراً محورياً في الحد من الآثار السلبية للأزمات من خلال تحليل المخاطر ووضع استراتيجيات وقائية.
8. **الاستعداد لمواجهة الاحتلال الإسرائيلي:** يُشكل الاحتلال الإسرائيلي تحدياً مستمراً يتطلب تخطيطاً أمنياً استباقياً لمواجهة الإجراءات العدائية والتهديدات الأمنية، فقد أشارت قاسم سليمان (2019) إلى أن الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعتمد على خطط استباقية لتحليل تحركات الاحتلال والاستعداد لمواجهتها، كإعداد خطط للتعامل مع التوغلات العسكرية المفاجئة في المناطق الفلسطينية.
9. **التحديات الاقتصادية وتأثيرها على الأمن:** يُساعد التخطيط الاستباقي الأجهزة الأمنية على التنبؤ بتأثير التدهور الاقتصادي على الأمن العام، مثل زيادة معدلات الجريمة، وقد أشار Fink (1986) إلى أن الأزمات الاقتصادية تتطلب استراتيجيات أمنية متكاملة تُقلل من تأثيراتها السلبية.

المبحث الثاني: فاعلية معالجة الأزمات الأمنية

2.10 مفهوم الأزمات الأمنية

تُعتبر الأزمات الأمنية ظاهرة من أكثر التحديات وأبرزها وأخطرها، تلك التي تواجه الدول والمجتمعات والمؤسسات في العصر الحديث، والتي تتطلب استجابة شاملة ومنهجية؛ إذ تتميز هذه الأزمات بقدرتها على زعزعة الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ما يجعل فهم مفهومها وطبيعتها أمراً ضرورياً لمواجهتها بفاعلية، وتتسم هذه الأزمات بطبيعتها المفاجئة وتأثيراتها الواسعة، ما يستدعي فهماً دقيقاً لمفهومها وأبعادها المختلفة، كما تُشكّل تحدياً جوهرياً لاستقرار الدول والمجتمعات، إذ تهدد الأمن الوطني وتُعطّل سير الحياة الطبيعية (السعبري. وجمال الدين، 2013)، ومع تزايد التهديدات العالمية مثل الإرهاب والجرائم الإلكترونية والنزاعات المسلحة والكوارث الطبيعية، أصبحت الأزمات الأمنية ظاهرة معقدة تتطلب استجابات فعالة، ويمكن للمؤسسات والحكومات تحسين قدرتها على التعامل مع هذه التحديات بفاعلية من خلال فهم طبيعتها وأسبابها، ومع تزايد التهديدات الأمنية على المستوى العالمي، تبرز أهمية التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها بشكل استباقي (UNDRR, 2022).

2.11 تعريف الأزمات الأمنية

أشارت دراسة أجراها Mitroff (2005) إلى أن الأزمات الأمنية، تُعرَّف بأنها أحداث غير متوقعة تؤدي إلى تدهور سريع في الظروف البيئية أو الاجتماعية، وتتطلب استجابة فورية وفعّالة، ويعرّفها الحبسي (2010) بأنها أحداث أو سلسلة من الأحداث التي تهدد السلامة العامة والاستقرار السياسي والمصالح الوطنية. كما أنها قد تكون حالة مفاجئة أو غير متوقعة تهدد استقرار وسلامة الأفراد أو المؤسسات أو الممتلكات أو المعلومات أو الدول، وتتطلب استجابة سريعة وفعّالة للحد من تأثيراتها السلبية، أما السرحان (2019) فيعرفها بأنها موقف غير متوقع يهدد الأمن العام ويستدعي استجابة منظمة وسريعة للتعامل معه، ومن جانب آخر يعرفها قسوم (2020) بأنها موقف تتعهد فيه مصالح جوهرية لأطراف متعددة، ويضيف الوقت المتاح لاتخاذ القرار اللازم لتصفية ذلك الموقف أو مواجهته بفاعلية بما يقلل من ذلك التهديد، كما تزداد فيه احتمالات لجوء هؤلاء الأطراف لاستخدام القوة أو الضعف من أجل إنهاء ذلك الموقف أو التخلص منه، وقد أكدت دراسة أجراها المري (2022) أن الأزمات الأمنية في العالم العربي تُعرَّف بأنها أحداث تؤدي إلى زعزعة الاستقرار الداخلي وتهدد الأمن القومي.

2.12 خصائص الأزمات الأمنية

استناداً إلى مراجعة للأدبيات المتخصصة في مجال الأزمات الأمنية، والتي شملت دراسة السعبري وجمال الدين (2013)، ودراسة التميمي (2023)، تمكّن الباحث من استخلاص مجموعة من الخصائص البنيوية التي تميّز الأزمات ذات الطابع الأمني عن غيرها من الأزمات المؤسسية أو الاجتماعية، وقد استندت عملية الاستخلاص

إلى التحليل ورصد التكرارات للتوصل إلى تصور يعكس خصائص الأزمة الأمنية في السياقات المعاصرة، ومن أبرزها:

1. **المفاجأة واللايقين:** تُعد المفاجأة من أبرز سمات الأزمات الأمنية؛ إذ تنشأ غالباً دون سابق إنذار، وتصاحبها حالة من الغموض وضبابية المعلومات، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على التنبؤ بمسارها أو نتائجها، ويرتبط هذا البُعد بضعف أنظمة الإنذار المبكر، وسرعة التصعيد غير المتوقع (التميمي، 2023).
2. **التعقيد والتشابك:** تتميز الأزمات الأمنية بتشابك أبعادها الزمانية والمكانية، وصعوبة الفصل بين أسبابها ونتائجها، فهي تتداخل مع قضايا سياسية واقتصادية ومجتمعية، وتتسارع تداعياتها عبر مستويات متعددة من التأثير، محلياً وإقليمياً، ما يجعل التعامل معها أكثر تعقيداً (التميمي، 2023؛ السعبري. وجمال الدين، 2013).
3. **التهديد العنيف والتأثير المجتمعي:** تحمل الأزمات الأمنية طابعاً عنيفاً، وقد تتضمن أعمالاً تخريبية أو تهديداً مباشراً لحياة المواطنين والممتلكات، ما يخلق مناخاً من الذعر والضغط النفسي على كل من الأفراد والمؤسسات، كما تُضعف من تماسك المجتمع وتزعزع ثقة الجمهور بالمؤسسات الأمنية (السعبري. وجمال الدين، 2013؛ التميمي، 2023).
4. **تداخل المعلومات:** تشهد الأزمات الأمنية عادةً خللاً في أنظمة الاتصال الداخلي للمؤسسات الأمنية، إضافة إلى تداخل المعلومات وتضاربها، لا سيما في ظل التأثير الكبير لوسائل الإعلام التي قد تُسهم في تضخيم الأزمة أو نشر معلومات مغلوطة، ما يزيد من حدّتها وتعقيد معالجتها (التميمي، 2023).

2.13 أشكال الأزمات الأمنية

في ظل تصاعد التحديات الأمنية المعاصرة وتعدد مصادر التهديد، بات من الضروري تصنيف الأزمات الأمنية وفقاً لطبيعتها ومسبباتها لفهم أعمق لآليات الاستجابة والتخطيط الوقائي، وقد أظهرت الأدبيات الحديثة، مثل دراسة Smith. et al, (2024)، أن الكوارث الطبيعية تفرض ضغوطاً طارئة تتطلب تدخلاً سريعاً، في حين ركز عمرو والعازمي (2023) على التأثير العميق للأزمات البشرية كالعمليات الإرهابية في السياق العربي، كما نبه (Ryan & Deci, 2000) إلى التحولات التقنية التي أفرزت تهديدات سيبرانية متزايدة، وانطلاقاً من هذا التباين في المسببات والتأثيرات، قام الباحث بتصنيف الأزمات الأمنية إلى خمس أشكال رئيسية تمثل في:

1. **الأزمات الأمنية الناتجة عن الكوارث الطبيعية:** وهذه تحدث نتيجة الزلازل أو الفيضانات أو الأعاصير أو الجفاف، وتتطلب هذه الأزمات استجابات سريعة لتقليل الخسائر البشرية والمادية، كما أشارت دراسة أجراها Smith. et al, (2024) إلى أن الأزمات الطبيعية تتطلب استجابة سريعة وفعّالة لتقليل الخسائر.
2. **الأزمات الأمنية الناتجة عن الإرهاب:** وهي تشمل الهجمات الإرهابية أو التفجيرات أو الاختطافات، وتُعتبر من أخطر أنواع الأزمات بسبب تأثيرها النفسي والاجتماعي والاقتصادي الكبير، وقد أشار عمرو والعازمي (2023) إلى أن الأزمات البشرية هي الأكثر تأثيراً في العالم العربي.

3. **الأزمات الأمنية الناتجة عن الحروب والنزاعات المسلحة:** وتسببها الصراعات بين الدول أو قد تحدث في داخل الدولة، ما يؤدي إلى تهديد الأمن القومي والإقليمي.
4. **الأزمات الأمنية الناتجة عن الجرائم الإلكترونية:** وهي تتعلق بالهجمات السيبرانية التي تستهدف البيانات أو البنية التحتية الرقمية، فمع تطور التكنولوجيا أصبحت الجرائم الإلكترونية من أخطر أشكال الأزمات الأمنية (Ryan & Deci, 2000).
5. **الأزمات الأمنية الناتجة عن انهيار النظام الاجتماعي:** وهذه قد تحدث نتيجة ثورات أو احتجاجات أو انهيار في النظام القانوني، ما يؤدي إلى فوضى عامة.

2.14 أسباب نشوء الأزمات الأمنية

تناول السعبري وجمال الدين (2013) في دراستهما المنشورة في مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، تحليلاً معمقاً لأسباب الأزمات الأمنية؛ إذ أكدا أن هذه الأزمات تنبع من مجموعة من العوامل المتشابكة التي تشمل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى التدخلات الخارجية والتطورات التقنية، وأشار الباحثان إلى أن الفهم الشامل لهذه الأسباب يُعدّ أساساً ضرورياً لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات الأمنية ومواجهتها، ومن أبرز الأسباب التي ذكرها الباحثان:

1. **الأسباب السياسية:** تتجلى في الصراعات على السلطة وضعف المؤسسات الحكومية والفساد وعدم الاستقرار السياسي، ما يهيئ بيئة مناسبة لاندلاع الأزمات الأمنية.
2. **الأسباب الاقتصادية:** تشمل الفقر والبطالة والتفاوت في توزيع الثروات والموارد، ما يولد توترات اجتماعية تسهم في تفاقم الأزمات.
3. **الأسباب الاجتماعية والثقافية:** تنبع من الانقسامات المجتمعية والصراعات العرقية أو الطائفية وغياب التفاهم بين مختلف مكونات المجتمع.
4. **الأسباب الخارجية:** تشمل التدخلات الأجنبية ونشوب الحروب الإقليمية ودعم الجماعات المسلحة، ما يزيد من تعقيد الأزمات الأمنية.
5. **الأسباب التقنية:** تشير إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في الهجمات السيبرانية وتأثيرها في أمن الدول.

ويؤكد السعبري وجمال الدين أن هذه العوامل مجتمعة تُشكِّل التحديات الأساسية التي تواجه الأمن الوطني، وتتطلب استجابات متكاملة ومبنية على فهم دقيق لطبيعة هذه الأسباب، وبالإضافة لما سبق، يشير عدد من الباحثين إلى عوامل أخرى تعزز من تعقيد هذه الأسباب، ومن أبرزهم (Galtung, 1996)، الذي أكد على أهمية الانقسامات الاجتماعية كعامل رئيسي للأزمات، وكذلك (Huntington, 1997)، الذي أبرز دور عدم الاستقرار السياسي كأحد المحركات الأساسية للأزمات الأمنية.

ونظراً لتعدد أسباب الأزمات الأمنية وتداخل أبعادها، فإن الباحث يعزو هذا إلى اختلاف البيئات وفقاً لخصائصها الجغرافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. فبينما ركز السعبري وجمال الدين على التصنيفات التقليدية، تؤكد الدراسات الحديثة، أن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية تتزايد أهميتها في صناعة الأزمات الأمنية، خصوصاً في ظل التغيرات العالمية المتسارعة والتطور التكنولوجي. لذا، فإن هذه الأزمات قد تنتج عن أسباب مختلفة وغير متوقعة، نابعة من طبيعة البلد وخصوصياته، ما يستوجب فهماً شاملاً ومتعمقاً لهذه العوامل المتعددة ومتداخلة الأبعاد، لذا، فإن بناء استراتيجيات فعالة لمواجهة الأزمات الأمنية يتطلب تقييماً مستمراً ومتكاملاً لجميع هذه الأسباب، مع مراعاة السياق الوطني والظروف الإقليمية، بهدف تعزيز قدرة الدولة على التنبؤ بالأزمات والتعامل معها بفعالية للحد من تداعياتها.

2.15 معالجة الأزمات الأمنية

تُعد معالجة الأزمات الأمنية عملية حيوية ومنهجية تهدف إلى احتواء التهديدات المفاجئة أو المزمِنة التي تُهدِّد استقرار الدول والمجتمعات، مثل الكوارث الطبيعية أو الهجمات الإرهابية أو الأزمات السياسية أو الأمنية، وكذلك الحفاظ على استقرار الدول والمؤسسات في مواجهة التهديدات المختلفة واتخاذ إجراءات سريعة للحد من تأثيرها، سواءً عبر التخطيط الاستباقي أو الاستجابات الفورية، كما تعتبر أحد أهم المجالات التي تحظى باهتمام متزايد وعنصراً أساسياً في الحفاظ على سلامة الأفراد والمؤسسات في ظل التحديات المتنامية التي تواجهها الدول والمؤسسات، وواحدة من أكثر التحديات المعقّدة التي تواجه الدول والمؤسسات في العصر الحديث نظراً لتزايد التهديدات وتعقيدها (الحبسي، 2010). وتتطلب معالجة الأزمات استراتيجيات فعّالة لإدارتها والحد من تأثيراتها السلبية، وفهماً عميقاً للطبيعة الديناميكية للأزمات الأمنية، وتطوير استراتيجيات فعّالة لمواجهتها، ويتطلب هذا النوع من المعالجة مهارات محددة وأدوات متطورة وتنسيقاً عالي المستوى بين الجهات المعنية، كما تتطلب استجابة سريعة وفعّالة للحد من تأثيراتها السلبية، فمع تزايد التهديدات الأمنية، مثل الإرهاب والجرائم الإلكترونية والكوارث الطبيعية والنزاعات المسلحة، أصبح من الضروري تطوير استراتيجيات فعالة لمعالجة الأزمات الأمنية، وفي عالم يتسم بتعقيد التهديدات وتشابكها، لم يعد التركيز على "الرد على الأزمة" كافياً، بل أصبح التخطيط الاستباقي وتطوير آليات المرونة ركيزة أساسية للحفاظ على الأمن (Boin. et al., 2009).

2.16 مفهوم معالجة الأزمات الأمنية

تُعرّف الأزمة الأمنية بأنها حالة طارئة أو حدث مفاجئ أو غير متوقع أو سلسلة من الأحداث التي تهدد السلامة العامة أو الاستقرار السياسي أو المصالح الوطنية وتخل بالتوازن المجتمعي أو الوطني وتهدد استقرار الأفراد أو المؤسسات أو الدول، نتيجة عوامل داخلية أو خارجية، مثل التهديدات الإرهابية أو النزاعات المسلحة أو الكوارث الطبيعية أو الأزمات السيبرانية، وتتطلب تدخلاً سريعاً لاحتواء آثارها، وتشير فاعلية الأزمات الأمنية إلى العملية التي يجري من خلالها التعامل مع الأحداث الطارئة التي تهدد الأمن والسلامة، وتشمل هذه العملية التخطيط

المسبق والاستجابة الفورية والتعافي بعد الحدث لضمان استمرارية العمليات وتقليل الأضرار، ووفقاً لـ السرحان (2019)، فإن الأزمات الأمنية تتميز بأنها غير متوقعة وتحتاج إلى استجابة سريعة ومتكاملة، وقد أشارت دراسة أجراها Mitroff (2005) إلى أن الأزمات الأمنية تتميز بثلاث خصائص رئيسية، وهي عدم التوقع والتعقيد والتداخل بين الأبعاد السياسية والاجتماعية.

2.17 تعريف فاعلية معالجة الأزمات الأمنية

تشير فاعلية معالجة الأزمات الأمنية إلى العمليات والإجراءات التي يجري اتخاذها للاستعداد للأزمات والتعامل معها في أثناء حدوثها وتقييم النتائج بعد انتهائها، وهي عملية منظمة تهدف إلى التفاعل مع الأزمات الأمنية بشكل يضمن تقليل الخسائر البشرية والمادية وضمان استمرارية العمل واستعادة الاستقرار في أسرع وقت ممكن، وتتطلب فاعلية معالجة الأزمات الأمنية التخطيط المسبق والتدريب المستمر واستخدام التكنولوجيا الحديثة (Pearson & Clair, 1998)، وقد أكدت دراسة أجراها المري (2022) أن معالجة الأزمات الأمنية تتطلب تخطيطاً استراتيجياً واستخدام تقنيات حديثة لتحليل البيانات.

2.18 أبعاد معالجة الأزمات الأمنية

في إطار دراسة شاملة تناولت الأزمات الأمنية، أعد الباحث أحمد صالح رسالة ماجستير في العراق استناداً إلى مراجعة منهجية للأدبيات والدراسات المنشورة بين عامي 1993 و2020؛ إذ قام الباحث بتحليل 12 دراسة رئيسة تضمنت مراجعات علمية واستطلاعات لخبراء أمنيين، بهدف تحديد الأبعاد الرئيسة للأزمة الأمنية (صالح، 2023)، وقد صنف صالح الأبعاد إلى ستة محاور رئيسة تشمل: إدارة الأزمة الأمنية واستشراف المخاطر والتخطيط الاستراتيجي وتقييم الأضرار والتعليم والتدريب، إضافة إلى البنية المؤسسية والبيئة الاجتماعية المحيطة بالأزمة، وتميزت هذه الأبعاد بشموليتها وملاءمتها للسياقات الأمنية المعقدة، وبخاصة في الدول ذات التركيبة السياسية والاجتماعية المتنوعة (صالح، 2023).

وبناءً عليه، قام الباحث بتبني أبعاد الأزمة الأمنية التي طرحها صالح (2023) لمتغير "فعالية معالجة الأزمة" نظراً لشموليتها وملاءمتها لطبيعة الدراسة والسياق الجغرافي المعني؛ إذ تتقارب الظروف الأمنية بين العراق وفلسطين من حيث التعقيدات السياسية والاجتماعية وتداخل العوامل الأمنية، ورغم وجود اختلافات في التفاصيل البيئية والسياسية بين البلدين، إلا أن الأبعاد الخمسة التي حددها صالح توفر إطاراً مرناً وقادراً على استيعاب الفروقات المحلية مع الحفاظ على شمولية تحليل الأزمة. كما أن اعتماد هذه الأبعاد يسهم في تحقيق فهم أعمق للمتغيرات المؤثرة على فاعلية المعالجة الأمنية، مستنداً إلى مراجعة منهجية واستطلاعات خبراء متخصصة، ما يعزز من صدقية الدراسة ويوفر قاعدة نظرية متينة تتناسب مع الخصوصيات الميدانية والثقافية للمجتمع الفلسطيني، وفيما يأتي تفصيل لكل بعد من هذه الأبعاد:

1. **اكتشاف إشارات الإنذار**: يُعتبر اكتشاف إشارات الإنذار من الأبعاد والركائز الأساسية في معالجة الأزمات الأمنية؛ إذ يُمكّن الأجهزة الأمنية من التنبؤ بالمخاطر واتخاذ إجراءات استباقية قبل تفاقمها، فهو يعتمد على رصد المؤشرات المبكرة التي تنذر باحتمالية وقوع أزمة، وفي السياق الفلسطيني، تُظهر الدراسات أن هذا البعد يعتمد على تحليل البيانات ورصد المؤشرات المبكرة، مثل التوترات الاجتماعية أو الأنشطة المشبوهة، لمنع تصاعد الأزمات (الطيراوي، 2008).
2. **الاستعداد والوقاية:** تُعدّ مرحلة الاستعداد الأساس في إدارة الأزمات الأمنية، وهذه المرحلة تتكون من تحليل المخاطر لتحديد التهديدات الأمنية المحتملة وتصنيفها حسب الأولوية ووضع وتطوير خطط الطوارئ لتطوير خطط شاملة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة، كإنشاء غرف عمليات مزودة بتقنيات المراقبة الذكية. وتعدّ خطط التحضير لمواجهة التصعيدات الأمنية في فلسطين جزءاً من الاستعداد؛ إذ يجري تدريب الفرق الأمنية على التعامل مع الأحداث المفاجئة، وقد أشارت دراسة أجراها Barton (2001) إلى أن المؤسسات التي تستثمر في مرحلة الاستعداد تكون أكثر كفاءة في التعامل مع الأزمات.
3. **احتواء الأضرار**: في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط الموضوعة خلال مرحلة الاستعداد، وهي تهدف إلى تقليل تأثير الأزمة في الأمن والسلامة العامة واتخاذ القرارات تحت الضغط، فوفقاً لـ Kahneman (2011) يُعدّ الانحياز المعرفي أكبر تحدٍ في هذه المرحلة، فمثلاً، في حالة الهجمات الإرهابية يجري تفعيل خطط الطوارئ الأمنية لتأمين المنطقة وإخلاء المدنيين بسرعة، وقد أكدت دراسة أجراها قسوم (2020) أن التنسيق بين الجهات الأمنية هو العامل الرئيسي لنجاح مرحلة الاستجابة ومعالجة الأزمات الأمنية.
4. **استعادة النشاط:** تشير "استعادة النشاط" إلى المرحلة التي تلي احتواء الأضرار مباشرةً؛ إذ يركز هذا البعد على إعادة الأوضاع إلى طبيعتها بعد احتواء الأزمة وتعزيز القدرة على التعافي. وهو يشمل إعادة تأهيل البنية التحتية والخدمات العامة التي تأثرت في أثناء الأزمة، مثل إصلاح الضرر الناتج عن النزاعات أو الكوارث، واستعادة الثقة بين الأجهزة الأمنية والمجتمع، وفقاً لنموذج إدارة الأزمات الذي يربط بين الاستجابة الفورية والتعافي طويل المدى (Ferraro, 2020).
5. **التعلم:** تشمل هذه المرحلة مراجعة الأداء واستخلاص الدروس لتحسين الاستجابة المستقبلية ووضع الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات المستقبلية. ويجري في هذه المرحلة إعادة بناء البنية التحتية التي لحقت بالممتلكات، وتقديم الدعم النفسي للمجتمعات المتضررة، وإجراء عمليات تقييم الأضرار وإصلاحها وتحليل الأداء خلال الأزمة لتحديد النقاط التي تحتاج تحسيناً، وبعد انتهاء الأزمات الأمنية، يجري التركيز على إعادة بناء المناطق المتضررة ودعم السكان نفسياً واجتماعياً، وقد أشارت دراسة أجراها Alexander (2002) إلى أن مرحلة التعافي تتطلب رؤية طويلة الأجل لضمان عدم تكرار الأزمة.

2.19 استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية

1. **التخطيط الاستباقي:** التخطيط الاستباقي هو وضع استراتيجيات استباقية لتقليل احتمالية وقوع الأزمات الأمنية وتأثيرها عند حدوثها؛ إذ تكمن أهميته في تقليل الخسائر البشرية والمادية، وتعزيز الاستجابة السريعة عند وقوع الأزمات (Ryan & Deci, 2000).
2. **استخدام التكنولوجيا الحديثة:** تشمل التكنولوجيا الحديثة الأدوات التي تساعد في الكشف عن التهديدات الأمنية والتعامل معها، مثل أنظمة الإنذار المبكر، وتقنيات المراقبة بالكاميرات والطائرات بدون طيار، وتحليل البيانات الكبيرة لتحديد الأنماط المشبوهة (جاد الله، 2022).
3. **التنسيق بين الجهات المعنية:** تتطلب إدارة الأزمات الأمنية التعاون بين الجهات الحكومية والأمنية والمجتمعات المحلية، وذلك بهدف تحسين فاعلية الاستجابة، وتقليل الفجوات في تنفيذ الخطط.

2.20 أهمية إدارة الأزمات الأمنية

تكمن أهمية تعزيز الاستقرار الوطني في مساهمته في إدارة الأزمات الأمنية في الحفاظ على استقرار الدول من خلال تقليل الآثار السلبية للأزمات وتقليل الخسائر البشرية والمادية من خلال تقليل عدد الضحايا والخسائر المادية، وبناء الثقة بين الحكومة والمجتمع من خلال قدرة الحكومة على حماية مواطنيها، ما يعزز الثقة بين الطرفين (المعهد الفرنسي للدراسات والبحوث وشؤون الشرق الأوسط، ت.د.).

2.21 تحديات إدارة الأزمات الأمنية

تواجه الأجهزة الأمنية تحديات عديدة خلال إدارتها للأزمات الأمنية؛ فهناك التحديات الداخلية التي تتمثل في الروتين الإداري الذي يعيق سرعة اتخاذ القرار، وكذلك محدودية تمويل خطط الطوارئ في الدول النامية وعدم القدرة على التنبؤ الكامل بالأحداث، وأيضاً معاناة الأجهزة الأمنية في بعض الدول من نقص الموارد البشرية والمالية اللازمة لإدارة الأزمات؛ إذ تواجه هذه الأجهزة تحديات في التنسيق بين الجهات المختلفة تتعلق بتضارب المصالح أو ضعف الاتصالات، وكذلك هناك التحديات الخارجية، كالتدخلات الجيوسياسية التي تستغل الأزمات لزعزعة الاستقرار. هذا بالإضافة إلى نقص البيانات والمعلومات والتي هي أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الأزمات الأمنية، وكذلك مقاومة التغيير التي تواجهها بعض المؤسسات الأمنية من الموظفين الذين قد يفضّلون الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات (Kotter, 2012)، وأيضاً هناك تحدي التنسيق بين الجهات الأمنية المختلفة، خاصة في الأزمات التي تتطلب تدخل عدة جهات.

2.22 مفهوم فاعلية معالجة الأزمات الأمنية

تُعتبر فاعلية معالجة الأزمات الأمنية أحد المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الأزمات، ومقياساً حاسماً لقدرة الدول والمؤسسات على احتواء التهديدات واستعادة الاستقرار بأقل الخسائر الممكنة، إلى جانب أنها من القضايا

الحيوية والمكونات الأساسية التي تحظى باهتمام الحكومات والأجهزة الأمنية، نظراً لدورها في تحقيق الاستقرار وحماية المجتمع من التهديدات المختلفة، وضمان تعزيز أمنه وسلامته (القحطاني، 2011). وهي تشير إلى مدى نجاح المؤسسات والدول في التعامل مع الأزمات الأمنية بشكل يقلل من الخسائر البشرية والمادية ويضمن استعادة الاستقرار، ولا تقتصر الفاعلية هنا على سرعة الاستجابة؛ بل تشمل أيضاً دقة التخطيط ومرونة التنفيذ وقدرة الأنظمة على التعلم من الأزمات السابقة، ويستند هذا المفهوم إلى مبادئ إدارة المخاطر والقيادة الاستباقية، وهو ما يجعله محوراً لضمان الاستدامة الأمنية في عالم متقلب (Boin. et al., 2009)، وتُعرّف فاعلية معالجة الأزمات بأنها قدرة المؤسسات الأمنية والحكومات على الاستجابة للأزمات بسرعة وفاعلية، مع تقليل الأضرار الناجمة عنها واستعادة الاستقرار في أقرب وقت ممكن، ويتطلب تحقيق هذه الفاعلية وجود استراتيجيات مدروسة وموارد كافية وتعاون بين كافة الأطراف المعنية، والتركيز على التخطيط المسبق وسرعة الاستجابة والتنسيق بين الأطراف واستخدام التكنولوجيا. وتعتمد هذه الفاعلية على عدة عوامل، مثل سرعة الاستجابة وكفاءة التخطيط واستخدام التكنولوجيا والتنسيق بين الجهات المختلفة (Fink, 1986)، وفي السياق الفلسطيني، فإن تعزيز فاعلية معالجة الأزمات يتطلب تكاتف الجهود الوطنية والدولية لمواجهة التحديات الفريدة التي تواجه المنطقة.

2.22.1 تعريف فاعلية معالجة الأزمات الأمنية:

تشير فاعلية معالجة الأزمات الأمنية إلى قدرة الأجهزة الأمنية على التخطيط السليم والإدارة المنهجية للأزمات الأمنية والتنبؤ بها والتعامل معها بكفاءة وتقليل آثارها السلبية في الأفراد والمجتمع إلى الحد الأدنى. ويشمل ذلك اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على معلومات دقيقة، إضافة إلى ذلك، توظيف الموارد بشكل مناسب لضمان استقرار الوضع الأمني (Alexander, 2002)، ويُعرّفها بعض الباحثين بأنها مدى قدرة المؤسسات الأمنية على منع تصاعد الأزمات الأمنية، أو التعامل معها في حال وقوعها، من خلال استخدام استراتيجيات متكاملة تشمل الوقاية والجاهزية والاستجابة والتعافي (Haddow. et al., 2010)، كما تُعرَّف أيضاً بأنها "القدرة على تحقيق أهداف محددة خلال مراحل الأزمة (ما قبلها، وأثناءها، وبعدها) مع تعظيم المكاسب وتقليل التكاليف البشرية والمادية" (ونوغي، 2022)، وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **الكفاءة:** استخدام الموارد بشكل أمثل.
- **الفاعلية:** تحقيق النتائج المرجوة.
- **المرونة:** القدرة على التكيف مع التطورات غير المتوقعة (International Organization for Standardization, 2019).

وتتطلب فاعلية معالجة الأزمات الأمنية تحقيق عدة أهداف، منها الاستجابة السريعة للأزمات من خلال تقليل الوقت بين حدوث الأزمة وبدء المعالجة، والتنسيق بين الجهات المختلفة، وإدارة الموارد البشرية والمالية والتقنية بكفاءة، وتشتمل هذه المرحلة على عدة أبعاد، من أهمها، التخطيط المسبق الذي يتضمن وضع خطط استباقية

لمواجهة الأزمات المحتملة، والاستجابة الفورية بسرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها فور وقوع الأزمة، والتقييم المستمر بمراجعة الأداء وتقييم النتائج لتحسين العمليات المستقبلية. ولذلك، فإن فاعلية معالجة الأزمات تعتمد بشكل كبير على وجود خطط وقائية شاملة ومدروسة، وقد أشارت دراسة أجراها Mitroff (2005) إلى أن فاعلية معالجة الأزمات تعتمد على قدرة المؤسسات على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها مسبقاً.

2.22.2 عناصر فاعلية معالجة الأزمات الأمنية:

تعتمد فاعلية معالجة الأزمات الأمنية على عدة عناصر أساسية، منها:

1. **كفاءة التخطيط المسبق (**التخطيط الاستباقي**):** حيث يساعد التخطيط الاستباقي في تحديد السيناريوهات المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها، فوفقاً لـ Fink (1986)، فإن الأجهزة الأمنية التي تعتمد على نماذج تخطيط استباقية تكون أكثر استعداداً للتعامل مع الأزمات مقارنة بتلك التي تعتمد على ردود الفعل اللحظية.
2. **سرعة الاستجابة:** تُعتبر السرعة في التعامل مع الأزمة الأمنية عاملاً حاسماً في تقليل الخسائر البشرية والمادية (Crandall. et al., 2013)، وهي حجر الزاوية في معالجة الأزمات الأمنية، وتتطلب هذه الاستجابة وجود أنظمة إنذار مبكر وفرق مدربة على التدخل السريع، وقد أثبتت الدراسات أن الأجهزة الأمنية التي تمتلك خطط استجابة طارئة تكون أكثر قدرة على إدارة الأزمات بكفاءة (القحطاني، 2011).
3. **التكامل والتنسيق بين الأطراف المعنية:** يُعدّ التنسيق والتعاون بين مختلف الأجهزة الأمنية والمؤسسات الحكومية والمنظمات المدنية عنصراً أساسياً وضرورياً لضمان استجابة فعّالة للأزمات (Kapucu, 2006) ؛ إذ يضمن التنسيق بين هذه الجهات تحقيق استجابة متكاملة للأزمات الأمنية.
4. **استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة الأزمات:** يُعد استخدام التكنولوجيا الحديثة، عنصراً حاسماً في تحسين فاعلية معالجة الأزمات الأمنية (Ryan & Deci, 2000)، فقد أصبحت التكنولوجيا عاملاً رئيسياً في تحسين فاعلية إدارة الأزمات الأمنية؛ إذ يجري استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وأنظمة الاتصالات الحديثة ونظم المعلومات الجغرافية، لتحليل المعلومات واتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة (Alexander, 2002).

2.22.3 أهمية فاعلية معالجة الأزمات الأمنية:

تكمن أهمية فاعلية معالجة الأزمات الأمنية في:

1. **الحد من الخسائر البشرية والمادية والاقتصادية:** تُعتبر فاعلية معالجة الأزمات الأمنية ضرورية لتقليل التأثيرات الاقتصادية السلبية الناجمة عن الأزمات؛ إذ تسهم المعالجة الفعّالة للأزمات في تقليل الخسائر الناتجة عن الأزمات الأمنية، وقد أشارت Roy (2016) إلى أن فاعلية معالجة الأزمات تُساعد في تقليل التأثيرات الاقتصادية السلبية.

2. **تعزيز الثقة العامة بالمؤسسات الأمنية:** تُعتبر فاعلية معالجة الأزمات أداة مهمة لتعزيز الثقة العامة؛ إذ تسهم في تعزيز الثقة العامة في المؤسسات الأمنية والحكومية، ما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الحكومة والمواطنين.
3. **استعادة الاستقرار والحفاظ على الاستقرار الداخلي:** تُعد استعادة الاستقرار بسرعة من أبرز نتائج فاعلية معالجة الأزمات الأمنية، ما يقلل من الآثار طويلة الأمد للأزمات، وقد أشار Huntington (1997) إلى أن فاعلية معالجة الأزمات تُعتبر أداة أساسية لتحقيق الاستقرار السياسي والاجتماعي.

2.22.4 معايير قياس فاعلية معالجة الأزمات الأمنية:

يجري قياس فاعلية الأجهزة الأمنية في معالجة الأزمات وفقاً لمجموعة من المعايير، منها:

- **مدى سرعة الاستجابة:** تُعتبر سرعة استعادة الاستقرار بعد الأزمة مؤشراً مهماً لفاعلية معالجة الأزمات الأمنية؛ إذ يُقاس الوقت المستغرق في اكتشاف الأزمة والبدء في معالجتها (Crandall. et al., 2013).
- **تقليل الخسائر البشرية والمادية:** يُعتبر تقليل الخسائر البشرية والمادية أحد أهم مؤشرات فاعلية معالجة الأزمات الأمنية، فكلما كانت الاستجابة سريعة وفعّالة، قلّت الخسائر الناجمة عن الأزمة، وقد أشارت دراسة لـ Alexander (2002) إلى أن تقليل الخسائر البشرية هو المقياس الأساسي لتقييم فاعلية معالجة الأزمات.
- **كفاءة الإجراءات المتخذة:** مدى نجاح الخطط الأمنية في تقليل الأضرار والسيطرة على الوضع (Haddow. et al., 2010).
- **قدرة الأجهزة الأمنية على استعادة الاستقرار:** سرعة استعادة الحياة الطبيعية بعد انتهاء الأزمة (Fink, 1986).
- **مدى رضا المواطنين:** يؤدي رضا الجمهور إلى تعزيز الثقة في المؤسسات الأمنية، فقد أشار (Gilson. et al., 1994) إلى أن رضا الجمهور يُعتبر مقياساً مهماً لتقييم فاعلية معالجة الأزمات.

2.22.5 معوقات فاعلية معالجة الأزمات الأمنية:

تتضمن المعوقات عدة عناصر، تشمل:

1. **نقص الموارد:** يُعد نقص الموارد المالية والبشرية أحد أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات الأمنية في تحقيق فاعلية معالجة الأزمات.
2. **البيروقراطية:** تعقيد الإجراءات الإدارية يؤخر تنفيذ القرارات (Sylves, 2019).
3. **غياب التخطيط:** إن غياب التخطيط المسبق يؤدي إلى استجابات عشوائية وغير فعّالة للأزمات.
4. **الانقسام السياسي:** في السياقات التي تعاني من انقسامات سياسية، مثل الحالة الفلسطينية، يؤدي ضعف التنسيق بين الأطراف المختلفة إلى تراجع القدرة على معالجة الأزمات بفاعلية.

2.23 أنواع الأزمات الأمنية في السياق الفلسطيني

يُعد السياق الفلسطيني واحداً من أكثر السياقات تعقيداً على مستوى العالم، حيث تتداخل فيه الأزمات الأمنية مع الصراعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الأزمات الأمنية في فلسطين من أكثر القضايا تعقيداً على المستوى الإقليمي والدولي. إذ يواجه المجتمع الفلسطيني مجموعة متنوعة ومعقدة من الأزمات الأمنية التي تتشابك فيها الأبعاد السياسية والاجتماعية والاقتصادية والأمنية وتؤثر في استقراره وسلامته وتتسم بتعقيدها وتداخلها، ما يستدعي تحليلاً دقيقاً لفهم أنواعها وتأثيراتها المختلفة، وتُشكّل الأزمات الأمنية جزءاً جوهرياً من هذا السياق، وتتنوع بين نزاعات عسكرية مباشرة وأزمات داخلية ناجمة عن الانقسامات السياسية أو الانهيار الاقتصادي، وتعكس هذه الأزمات واقعاً فريداً ناتجاً عن الاحتلال الإسرائيلي والانقسام السياسي الداخلي، اللذين يُعدان من أبرز العوامل المسببة لهذه الأزمات، إضافة إلى التحديات الاقتصادية والاجتماعية، بينما تُضيف الجرائم الإلكترونية والنزاعات القبلية تحديات حديثة، ويتطلب التعامل مع هذه الأزمات فهماً عميقاً لطبيعتها وأسبابها، إلى جانب تعاون وطني ودولي لتعزيز الأمن والاستقرار في فلسطين (Saidy, 2014)، ويمكن تصنيف الأزمات الأمنية في فلسطين إلى عدة أنواع رئيسية بناءً على طبيعتها وأسبابها، وهي على النحو الآتي:

1. **الأزمات السياسية والأمنية الناتجة عن الاحتلال الإسرائيلي والنزاعات المسلحة:** تعد الأزمات السياسية والأمنية الناتجة عن الانتهاكات العسكرية الإسرائيلية، واحدة من أبرز الأزمات والتحديات الأمنية في فلسطين؛ إذ يُشكّل الاحتلال الإسرائيلي المصدر الأساسي للأزمات الأمنية في فلسطين، وتُشكّل الحواجز العسكرية التي تُقيّد حركة الفلسطينيين وعمليات بناء المستوطنات الإسرائيلية التي تُقسّم الأراضي الفلسطينية تحدياً كبيراً للأمن الفلسطيني وتزيد من التوترات الأمنية التي تهدد بشكل مباشر الأمن الفلسطيني، وقد أكدت دراسة أجراها إبراهيم (2010) أن الاستيطان والحواجز الأمنية يُعتبران من أخطر التحديات التي تواجه الأمن الفلسطيني، كما تُسبب العمليات العسكرية الإسرائيلية تحت ذريعة "مكافحة الإرهاب" أزمات أمنية عديدة، وتحمل هذه الأزمات عدة أبعاد، من أهمها، تكرار العمليات والهجمات العسكرية الإسرائيلية في الضفة الغربية وقطاع غزة، التي تؤدي إلى خسائر بشرية ومادية كبيرة، وقد أشارت دراسة لـ Chomsky, (2003) إلى أن السياسات الإسرائيلية تجاه الفلسطينيين تؤدي إلى زعزعة الاستقرار الأمني بشكل مستمر، ووفقاً لتقارير الأمم المتحدة، أدت الحروب المتكررة على غزة، مثل حرب 2008 – 2009 و2014، إلى تدمير شامل لقطاع غزة، مع آثار طويلة الأمد على الأمن الإنساني.
2. **الأزمات الأمنية الناتجة عن الانقسام السياسي الداخلي وضعف المؤسسات الأمنية:** يُشكّل الانقسام السياسي بين حركتي فتح وحماس، أحد أبرز الأزمات الأمنية الداخلية في فلسطين؛ إذ تتجلى هذه الأزمة في الصراع بين حركتي فتح وحماس منذ عام 2007، الذي أدى إلى انقسام مؤسساتي بين الضفة الغربية وقطاع غزة وإلى ضعف المؤسسات الأمنية وزعزعة الاستقرار الداخلي، ويشير بني عودة (2017) إلى أن هذا الانقسام يُضعف القدرة على مواجهة التحديات الخارجية ويُعمّق الأزمات الأمنية الداخلية، وقد أدى الانقسام السياسي

بين الفصائل الفلسطينية، إلى أزمات أمنية داخلية، أضعفت الجبهة الوطنية الفلسطينية؛ إذ تسبب هذا الانقسام في انقسام جغرافي وإداري بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وصراعات داخلية ونزاعات مسلحة بين الفصائل الفلسطينية، أدت إلى زعزعة الاستقرار الداخلي، وأثرت في قدرة الفلسطينيين على مواجهة التحديات الخارجية، كما أدت إلى ازدواجية الأجهزة الأمنية المنفصلة عن بعضها في الضفة الغربية وقطاع غزة، والتي تسببت في ضعف التنسيق الأمني وزيادة الفوضى.

3. **الأزمات الأمنية الناتجة عن الجرائم الإلكترونية:** تُعتبر الهجمات السيبرانية أحد التحديات الأمنية الحديثة في فلسطين؛ إذ تستهدف هذه الهجمات البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك أنظمة الطاقة والمياه والاتصالات. كما شملت هذه الجرائم الاختراقات الرقمية والاحتيال الإلكتروني ونشر الشائعات عبر الإنترنت واختراق البيانات الشخصية للمواطنين والمؤسسات. وقد أكدت دراسة أجراها أبو هنية (2023) أن الهجمات السيبرانية تُعتبر أحد التحديات الأمنية الجديدة في فلسطين، وقد حملت هذه الأزمة عدة أبعاد، منها، الهجمات السيبرانية التي استهدفت المؤسسات الحكومية والبنية التحتية الرقمية الفلسطينية من جهات معادية، بما في ذلك الاحتلال الإسرائيلي، ونشر الشائعات والدعاية، باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، لنشر معلومات مضللة تهدف إلى زعزعة الاستقرار الداخلي.
4. **الأزمات الأمنية الناتجة عن النزاعات القبلية والمجتمعية:** تُشكل النزاعات القبلية والعائلية أحد التحديات الأمنية في فلسطين، وبخاصة في المناطق التي تضعف فيها سلطة القانون؛ إذ تسببت المواجهات والنزاعات العائلية المسلحة إلى سقوط ضحايا وتدمير ممتلكات، وزيادة الجرائم المحلية وزعزعة الاستقرار الداخلي. وقد تسببت هذه الأزمة القبلية في زيادة معدلات الجريمة وتعميق الشعور بعدم الأمان لدى المواطنين، وإضعاف هيبة الدولة وأجهزتها الأمنية. هذا إلى جانب تسببها في أزمات نفسية جماعية، وقد أشارت دراسة أجرتها منظمة الصحة العالمية (2020) إلى أن 30% من أطفال قطاع غزة يعانون من اضطرابات نفسية حادة بسبب العنف المتكرر.
5. **الأزمات الأمنية الناتجة عن الوضع الاقتصادي:** تُعتبر الأوضاع الاقتصادية المتدهورة في فلسطين عاملاً أساسياً في حدوث الأزمات الأمنية غير المباشرة؛ إذ تسببت الأزمة في انهيار اقتصادي وتفشي الجريمة الاقتصادية وزعزعة الاستقرار الاجتماعي، وانعدام الأمن الغذائي، وتعميق الشعور باليأس بين الشباب الفلسطيني. ووفقاً لـ Roy (2016)، فإن تدمير الاقتصاد الفلسطيني يُضعف الاستقرار الاجتماعي ويُغذي السخط ضد السلطات المحلية والاحتلال، وأن الحصار الاقتصادي يُعتبر أحد أخطر الأزمات التي تواجه الشعب الفلسطيني.
6. **الأزمات الأمنية الناتجة عن الوضع البيئي والصحي:** تُواجه فلسطين تحديات بيئية وصحية تؤثر في الأمن العام، ويشمل ذلك نقص الموارد المائية والتلوث البيئي، بالإضافة إلى انتشار الأمراض والأوبئة، وهذه الأزمات تتطلب استجابة سريعة وفعّالة للحفاظ على سلامة المجتمع.

7. **الأزمات الأمنية الناتجة عن التدخلات الخارجية:** تعاني فلسطين من تدخلات خارجية، سواء من دول أو جهات غير حكومية، ما يُعقّد الوضع الأمني، فقد أدى الدعم الخارجي لبعض الفصائل والتدخلات الإسرائيلية في المناطق الفلسطينية إلى تصاعد النزاعات الداخلية في الأراضي الفلسطينية (خرمة، 2025).

2.24 أسباب الأزمات الأمنية في السياق الفلسطيني

تتعدد الأسباب الكامنة وراء الأزمات الأمنية في السياق الفلسطيني، وتتشابك العوامل الداخلية والخارجية لتشكل بيئة معقدة من عدم الاستقرار، وتُعد الأزمات الأمنية في فلسطين ناتجة عن تداخل عوامل متعددة، تشمل الاحتلال الإسرائيلي، الذي يُشكّل العامل الرئيسي لهذه الأزمات، والانقسام السياسي الداخلي والتدخلات الخارجية والتحديات الاقتصادية والاجتماعية. وهذه العوامل مجتمعة تُنتج بيئة معقدة تُفاقم من الأزمات الأمنية وتؤثر في استقرار المجتمع الفلسطيني. ويتطلب التعامل مع هذه الأزمات فهماً عميقاً لطبيعتها وأسبابها، إلى جانب تعزيز التعاون الوطني والدولي لدعم الأمن والاستقرار في فلسطين (International Crisis Group, 2021)، وفيما يأتي أبرز أسباب الأزمات الأمنية في فلسطين:

1. **الاحتلال الإسرائيلي:** يُعدّ الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية منذ عام 1967 العامل والسبب الرئيسي في تفاقم الأزمات الأمنية، وزعزعة الاستقرار الأمني في فلسطين، وتتمثل هذه الأزمة في السياسات القمعية والحصار والاستيطان والاعتداءات العسكرية المتكررة؛ إذ أدى التوسع الاستيطاني في الضفة الغربية والقدس الشرقية إلى مصادرة الأراضي الفلسطينية وتقليص المساحات المتاحة للفلسطينيين وتهجير السكان وإثارة التوترات والاحتكاكات المستمرة، ما خلق توترات أمنية مستمرة (International Crisis Group, 2021)، ويرى إدوارد سعيد أن الاستعمار الاستيطاني الإسرائيلي يخلق بنية من غير استقرار دائم (سعيد، 2014). كما أشارت دراسة أجراها Finkelstein (2003) إلى أن الاستيطان الإسرائيلي يُعتبر أداة سياسية وأمنية لتعزيز السيطرة على الأرض الفلسطينية، يضاف إلى ذلك الحصار المفروض على قطاع غزة منذ عام 2007، الذي أدى إلى أزمات إنسانية وأمنية. وهناك أيضاً العمليات والاعتداءات والاجتياحات العسكرية الإسرائيلية المتكررة للمناطق الفلسطينية، التي تسببت في تدمير البنية التحتية ونزوح آلاف الفلسطينيين، إضافة إلى الخسائر البشرية والمادية، ما فاقم من حدة الأزمات الأمنية وعمّق من مشاعر العداء. كما أدت الحواجز العسكرية الإسرائيلية ونقاط التفتيش إلى تقييد حركة الفلسطينيين وأثرت سلباً في حياتهم اليومية وزادت من الشعور بالإحباط والظلم، وأكدت دراسة أجراها حلس (2022) أن الحصار الاقتصادي يُعتبر أحد الأسباب الرئيسية لتفاقم الأزمات الأمنية في قطاع غزة.
2. **الانقسام السياسي الداخلي:** يعاني المشهد السياسي الفلسطيني منذ عام 2007 من انقسام داخلي بين حركتي فتح وحماس، أدى إلى تفكك البنية السياسية والأمنية الفلسطينية وضعف الجبهة الوطنية وضعف الاستقرار الأمني (International Crisis Group, 2021)؛ إذ أسهم هذا الانقسام في ازدواجية الأجهزة الأمنية، فهناك

أجهزة أمنية منفصلة في الضفة الغربية عنها في قطاع غزة، وأيضاً وجود حكومتين منفصلتين، ما أدى إلى ضعف التنسيق الأمني وزيادة الفوضى. ويشير Milton-Edwards & Farrell, (2010) إلى أن هذا الانقسام حوّل الصراع من مواجهة مع الاحتلال إلى صراع داخلي يعيق بناء مؤسسات أمنية موحدة، كما تؤكد جاد الله (2019) أن غياب الشرعية السياسية المشتركة يُضعف القدرة على مواجهة التحديات الأمنية، وهناك أيضاً تضارب السياسات والاستراتيجيات الأمنية بين الطرفين، تلك التي أسفرت عن ثغرات استغلها أطراف أخرى لزعزعة الاستقرار (الحبسي، 2010).

3. **التدخلات الخارجية:** تعاني فلسطين من تدخلات خارجية، إقليمية ودولية، تؤثر في الوضع الأمني الداخلي، سواء من دول أو جهات غير حكومية. وقد أدت الصراعات في الشرق الأوسط إلى تدفق الأسلحة والعناصر المتطرفة إلى الأراضي الفلسطينية (International Crisis Group, 2021)، وتسبب الدعم الخارجي وتدفق الأسلحة لبعض الفصائل المتطرفة إلى تصاعد النزاعات الداخلية وزيادة الانقسامات، كما تسببت التدخلات الإسرائيلية، إلى تفاقم الأزمات الأمنية، ويُشير وهدان (2023) إلى أن دعم إيران لحماس يُستخدم كورقة ضغط ضد إسرائيل وحلفائها، ومن جهة أخرى، تؤيد الولايات المتحدة إسرائيل بشكل غير مشروط، مما يُضعف جهود الوساطة الدولية (Finkelstein, 2018).
4. **التحديات الاقتصادية:** تُعدّ الأوضاع الاقتصادية المتدهورة في فلسطين عاملاً أساسياً في تفاقم الأزمات الأمنية؛ إذ ارتفعت معدلات البطالة والفقر والغضب الشعبي داخل المجتمع الفلسطيني، وتُظهر بيانات البنك الدولي أن معدلات البطالة في فلسطين تصل إلى 27%، مع ارتفاع الفقر في قطاع غزة إلى 53%، ويربط جون كالفن بين تدهور الأوضاع الاقتصادية وانتشار العنف؛ إذ يُدفع الشباب إلى التطرف أو الانضمام للجماعات المسلحة بحثاً عن الهوية والموارد، كما انعدم الأمن الغذائي وزادت الجريمة الاقتصادية، كالتهرب الضريبي والتهريب غير المشروع، كما تسبب الاعتماد على المساعدات الخارجية إلى جعل الاقتصاد الفلسطيني هشاً وعرضة للتقلبات السياسية.
5. **التحديات الاجتماعية:** قد تتحول هذه النزاعات إلى مواجهات مسلحة يسقط فيها ضحايا وتدمّر فيها ممتلكات، كما أن غياب القانون في بعض المناطق أدى إلى تزايد حالات الثأر والصراعات بين العائلات، وهذه التحديات تسببت في زيادة معدلات الجريمة، وتعميق الشعور بعدم الأمان لدى المواطنين وإضعاف هيبة الدولة وأجهزتها الأمنية.
6. **ضعف المؤسسات الأمنية:** تعاني الأجهزة الأمنية الفلسطينية من تحديات داخلية وخارجية، تؤثر في قدرتها في إدارة الأزمات الأمنية، ومنها نقص الموارد والتجهيزات والحصار والتحديات الاقتصادية والتدخلات السياسية في عمل الأجهزة الأمنية والتي تسببت في إضعاف فاعليتها وزيادة الفوضى، وهذا أدى إلى ضعف قدرة الأجهزة الأمنية على فرض القانون وزيادة معدلات الجريمة وتراجع ثقة المواطنين في المؤسسات الأمنية.

2.25 أهمية قياس مؤشرات فاعلية معالجة الأزمات الأمنية:

يساعد تحليل مؤشرات الأداء بعد الأزمات، المؤسسات على تحسين استراتيجياتها وتقليل الأضرار في المستقبل، وبحسب Somanathan (2025)، تعود أهمية قياس مؤشرات فاعلية معالجة الأزمات الأمنية في أنها تساهم في:

1. **تحسين الاستعداد المستقبلي:** إذ يساعد قياس الأداء في تحديد نقاط الضعف والقوة، ما يؤدي إلى تحسين الخطط المستقبلية.
2. **تعزيز الثقة بالمؤسسات:** إذ يعزز إظهار المؤسسات كفاءة عالية في إدارة الأزمات من ثقة المواطنين بها.
3. **توجيه الموارد بشكل أفضل:** يسهم قياس المؤشرات في تحسين تخصيص الموارد وضمان استخدامها بكفاءة أكبر.

المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستباقي والأزمات الأمنية

2.26 مقدمة

يُعد التخطيط الاستباقي من أهم الأدوات في تحسين وتعزيز كفاءة فاعلية التعامل مع الأزمات الأمنية؛ إذ يركز على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ويضع لها استراتيجيات استباقية تمكنه من مواجهتها قبل تفاقمها. وتتبلور هذه العلاقة في قدرة التخطيط الاستباقي على تحويل النهج من رد الفعل إلى الاستباقية، ما يُقلل من التكاليف البشرية والمادية، ويضمن استمرارية العمليات. وتؤثر عناصر التخطيط الاستباقي بشكل مباشر في فاعلية معالجة الأزمات وتساعد على تقليل المفاجآت وتضمن استجابة سريعة ومدروسة، وتُظهر الدراسات أن العلاقة بين التخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات الأمنية علاقة وثيقة ومتكاملة؛ إذ يُسهم التخطيط الاستباقي في تحسين الاستجابة للأزمات وتقليل التأثيرات السلبية، فالتخطيط الاستباقي يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز فاعلية معالجة الأزمات الأمنية من خلال تبني نهج وقائي واستباقي يُمكّن الأجهزة الأمنية من التنبؤ بالمخاطر المحتملة واتخاذ تدابير مسبقة للحد من تأثيراتها (Alexander, 2002)، كما تعتبر العلاقة بين التخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات الأمنية علاقة تكاملية. وتكمن هذه العلاقة في قدرة المؤسسات الأمنية على التحليل المسبق للتهديدات والتخطيط المسبق للاستجابة وتعزيز الجاهزية من خلال استخدام أدوات وتقنيات متقدمة (Holla. et al., 2018)، لذا، فإن تعزيز ثقافة التخطيط الاستباقي داخل المؤسسات الأمنية يعدّ أمراً ضرورياً لضمان الجاهزية والاستجابة الفعالة للأزمات الأمنية المستقبلية.

2.27 العلاقة بين التخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات الأمنية

يعزز التخطيط الاستباقي فاعلية معالجة الأزمات من خلال تقليل التداخل في الأدوار، وضمان استجابة منظمة، كما أظهرت دراسة أجراها الكبيسي وحسين (2013) أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تُظهر تحسُّناً بنسبة 40% في سرعة اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات مقارنةً بالمنظمات التفاعلية، كما أن التخطيط الاستباقي، يُسهم في تقليل وقت التعافي بنسبة تصل إلى 60% وفقاً لتجربة شركات الطيران في إدارة انقطاع الأنظمة، وتشمل العلاقة بين التخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات الأمنية عدة عناصر، منها:

1. **التنبؤ بالمخاطر وتقليل المفاجآت:** يمنح التخطيط الاستباقي الأجهزة الأمنية الفرصة، لاتخاذ إجراءات احترازية تقلل من تأثير الأزمة (Alexander, 2002)، فكلما زادت دقة التحليل الأمني، قلت فرص وقوع الأزمات المفاجئة، مما يتيح وقتاً أكبر للتحضير والاستجابة الفعالة (Haddow. et al., 2010).
2. **تحسين سرعة الاستجابة للأزمات:** يعزز التخطيط الاستباقي سرعة وكفاءة الاستجابة عند وقوع الأزمة (Fink, 1986)، فوجود أنظمة إنذار مبكر وآليات واضحة للاستجابة يسهم في تقليل زمن رد الفعل وتوجيه

الموارد الأمنية بشكل أكثر كفاءة (Crandall. et al., 2013)، كما يساعد التخطيط الاستباقي في تجهيز المؤسسات للتعامل مع الأزمات بسرعة، ما يقلل من زمن الاستجابة.

3. **تحسين استخدام الموارد:** عند وجود خطة استباقية، يمكن توزيع الموارد بكفاءة بناءً على الأولويات المحددة مسبقاً، كما حدث من تخصيص للموارد الطبية واللوجستية بشكل مسبق أثناء جائحة كورونا.
4. **استخدام التكنولوجيا في التخطيط الأمني:** يعزز التخطيط الاستباقي من تحسين القدرة على التنبؤ بالأزمات والاستجابة لها بفاعلية (Haddow. et al., 2010). ويتيح ذلك للأجهزة الأمنية تحسين اتخاذ القرار وتقليل فرص حدوث الأخطاء أثناء إدارة الأزمات الأمنية (Crandall. et al., 2013).
5. **تعزيز التنسيق المؤسسي بين الجهات الأمنية:** يشجع التخطيط الاستباقي على التعاون بين المؤسسات المختلفة؛ إذ يؤدي إلى تحسين مستوى التعاون بين مختلف المؤسسات الأمنية والمدنية، من خلال تحديد أدوار واضحة لكل جهة معنية بإدارة الأزمات، فكلما كان التنسيق محكماً بين الجهات الأمنية والمؤسسات الحكومية، زادت فاعلية المعالجة وتقليل العشوائية في التعامل مع الأزمة (Alexander, 2002).
6. **بناء قدرات الكوادر الأمنية وتطوير مهاراتهم:** يؤدي التخطيط الاستباقي إلى تعزيز مهارات العاملين في الأجهزة الأمنية من خلال التدريب المستمر والسيناريوهات الافتراضية التي تحاكي الأزمات الحقيقية، فامتلاك أفراد الأمن للمهارات والجاهزية الكافية، يسهم في تحسين كفاءة التعامل مع الأزمات وتقليل آثارها السلبية (Alexander, 2002).
7. **تقليل التكلفة البشرية والمادية:** يساهم التخطيط المسبق في التقليل من الخسائر الناجمة عن الأزمات الأمنية، فسرعة التعامل مع الأزمة تحدّ من الأضرار المالية والبشرية (Fink, 1986)، وكلما كانت الأجهزة الأمنية قادرة على توقع الأزمات قلت الحاجة إلى تدخلات مكلفة بعد وقوع الأزمة (Haddow. et al., 2010).

2.28 أهمية التخطيط الاستباقي في مواجهة الأزمات الأمنية

يُعتبر التخطيط الاستباقي أداة أساسية لتحسين فاعلية معالجة الأزمات الأمنية ومواجهتها؛ إذ يعمل على التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، ويساعد في تحليل البيانات وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها مسبقاً، ما يمنح المؤسسات فرصة للاستعداد المسبق، كما أنه يعمل على تقليل التكلفة خلال التعامل مع الأزمات ويمنع الهدر في الموارد الناتج عن الاستجابات العشوائية، إضافة إلى أنه يسهم في تعزيز ثقة الجمهور في المؤسسات التي تكون مستعدة بشكل جيد وقادرة على التعامل مع الأزمات.

2.29 طرق تعزيز التخطيط الاستباقي لفاعلية معالجة الأزمات الأمنية

يُسهم التخطيط الاستباقي في التنبؤ بالمخاطر الأمنية المحتملة من خلال تحليل البيانات واستخدام تقنيات مثل تحليل السيناريوهات وتحليل المخاطر، كما يعمل التخطيط الاستباقي على وضع خطط استباقية تمكّن المؤسسات الأمنية من تقليل التأثيرات السلبية للأزمات، وتشمل هذه الخطط تدريب الكوادر البشرية وتطوير البنية

التحتية وتحديث الأنظمة التقنية، كما يعزز التخطيط الاستباقي من قدرة المؤسسات الأمنية على تحسين الاستجابة السريعة للأزمات من خلال توفير خطط واضحة ومدروسة مسبقاً، وهو ما أشارت له دراسة لـ Alexander (2002) بأن التخطيط الاستباقي يُسرع من استجابة الأزمات ويقلل من الخسائر البشرية والمادية.

2.30 تأثير التخطيط الاستباقي على مؤشرات فاعلية معالجة الأزمات

يسهم التخطيط الاستباقي في تقليل الخسائر البشرية والمادية من خلال تحديد المخاطر ومعالجتها مسبقاً، ويؤدي ذلك إلى تقليل الأضرار الناجمة عن الأزمات، وبحسب دراسة لـ Roy (2016) فقد أشارت إلى أن التخطيط الاستباقي يُساعد في تقليل التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للأزمات. كما يعزز التخطيط الاستباقي قدرة المؤسسات الأمنية على استعادة الاستقرار بسرعة بعد الأزمة، ويحصل ذلك من خلال وضع خطط طوارئ واضحة ومدروسة، كما أشار Huntington (1997) إلى أن التخطيط الاستباقي يُعزز الاستقرار السياسي والاجتماعي.

2.31 تحديات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستباقي وتأثيرها على فاعلية معالجة الأزمات الأمنية

يواجه التخطيط الاستباقي العديد من التحديات التي تؤثر في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية، ومن أهم هذه التحديات ما يأتي:

1. **نقص الموارد المالية والبشرية:** إذ قد يؤدي نقص الموارد المالية أو البشرية، وبخاصة في المؤسسات الصغيرة، إلى ضعف التخطيط الاستباقي، ما يؤثر على فاعلية الاستجابة.
2. **ضعف المعلومات الموثوقة:** يعتبر نقص البيانات والمعلومات أحد التحديات الرئيسية التي تواجه التخطيط الاستباقي، فمن بدون بيانات دقيقة، قد تكون الخطط الموضوعة غير فعّالة؛ إذ يمنع غياب البيانات الدقيقة من التنبؤ الصحيح بالأزمات ووضع خطط فعالة، ما يجعل المؤسسات الأمنية تواجه تحدياً يتمثل في عدم توافر بيانات دقيقة حول المخاطر الأمنية المحتملة، مما قد يعيق قدرة التخطيط الاستباقي على تحقيق أهدافه (Crandall. et al., 2013).
3. **العوائق البيروقراطية بين الجهات المختلفة:** يُعتبر ضعف التنسيق بين الجهات المختلفة تحدياً كبيراً في تنفيذ التخطيط الاستباقي؛ إذ يؤدي غيابه إلى تشتت الجهود وتكرار العمل وتضارب في الخطط وتقليل فاعلية الاستجابة، وقد يؤدي ضعف التنسيق بين الجهات الأمنية والمؤسسات الحكومية إلى تعقيد عمليات التخطيط الاستباقي وإبطاء تنفيذ الاستراتيجيات الأمنية، ويُعد غياب التنسيق وضعف الموارد هما من أبرز التحديات التي تواجه التخطيط الاستباقي.
4. **المقاومة الداخلية للتغيير:** قد تواجه بعض المؤسسات والأجهزة الأمنية مقاومة داخلية لتبني استراتيجيات جديدة في التخطيط الاستباقي من الموظفين الذين يفضلون الأساليب القديمة والممارسات التقليدية في إدارة الأزمات (Alexander, 2002).

2.32 النظريات المرتبطة بالتخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات

يستند مفهوم التخطيط الاستباقي على مجموعة من النظريات التي تسهم في تشكيل الإطار الفكري لهذا النهج؛ إذ تجمع بين التحليل الاستراتيجي والتنبؤ بالمخاطر وإعداد الاستراتيجيات المستقبلية، وتؤكد هذه النظريات على أهمية التخطيط الاستباقي أداة حيوية لتحسين الأداء الأمني وإدارة الأزمات. كما تعد فاعلية معالجة الأزمات أحد الجوانب الحيوية في إدارة الأزمات، إضافة إلى مساهمتها في تعزيز فهم فاعلية معالجة الأزمات؛ إذ تعتمد على قدرة المنظمات والأجهزة الأمنية على التعامل مع التحديات الأساسية والمفاجئة التي تواجه المؤسسات المختلفة في مجالي الإدارة والأمن، وبخاصةً الأجهزة الأمنية، بشكل سريع وفعال، وترتبط عدة نظريات بفاعلية معالجة الأزمات، التي تسهم في تفسير آليات التعامل مع الأزمات وتحسين الاستجابة لها (الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير، ت.د.)، ونستعرض فيما يأتي بعض من أهم النظريات الرئيسية المرتبطة بالتخطيط الاستباقي وبفاعلية معالجة الأزمات:

1. **نظرية النظم:** هي إطار نظري لتحليل الكيانات أو الظواهر من منظور شامل، باعتبار أن كل نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة، ويُنظر إليه كوحدة واحدة تؤثر وتتأثر بمحيطها، وتتكون من عناصر أو مكونات فرعية تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف محددة، ويعود الفضل في صياغة هذه النظرية وتطويرها بشكل منهجي إلى العالم النمساوي لودفيغ فون بيرتالانفي (Ludwig von Bertalanffy) في منتصف القرن العشرين، وقد طرحها في كتابه الشهير General System Theory عام 1968 (العنزي، 2015)، وترى هذه النظرية أن المنظمات عبارة عن أنظمة معقدة تتفاعل مع البيئة المحيطة، وتركز على أهمية فهم المنظمة كنظام متكامل يتألف من أجزاء مترابطة تؤثر في بعضها بعضاً. وتشير إلى أن التخطيط الاستباقي يجب أن يأخذ في الاعتبار التفاعلات بين مكونات النظام والبيئة الخارجية لضمان فاعلية الاستراتيجيات. كما تشير إلى أن فاعلية معالجة الأزمات تعتمد على التفاعل بين مكونات النظام والبيئة الخارجية، وتكمن أهميتها بأنها توفر إطاراً لفهم كيفية تفاعل الأجهزة الأمنية مع البيئة الأمنية المعقدة (Christensen. Lægreid. & Rykkja, 2016).
2. **نظرية الفوضى:** هي فرع من فروع الرياضيات والعلوم النظامية، تُعنى بدراسة الأنظمة الديناميكية غير الخطية، والتي تبدو للوهلة الأولى عشوائية وغير قابلة للتنبؤ، لكنها في الواقع تخضع لأنماط محددة تنشأ من التفاعل الداخلي المعقد بين مكونات النظام. وتُعزى بدايات هذه النظرية إلى عالم الأرصاد الجوية إدوارد لورينتز (Edward Lorenz) في ستينيات القرن العشرين، عندما لاحظ أن التغير الطفيف في مدخلات أحد النماذج المناخية أدى إلى تغيرات جذرية في النتائج، وهو ما عُرف لاحقاً بـ تأثير الفراشة (صادق، 2019)، وتؤكد هذه النظرية أن الأنظمة المعقدة، مثل المؤسسات الأمنية، تُظهر سلوكاً غير منتظم وقابل للتغيير المفاجئ، وأن الأزمات غالباً ما تنشأ في بيئات معقدة وغير مستقرة؛ إذ يمكن أن تؤدي الأحداث الصغيرة إلى

تأثيرات كبيرة وغير متوقعة، ويُعد التكيف مع الظروف المتغيرة والتعامل مع التعقيدات هو المفتاح لفاعلية معالجة الأزمات.

3. **نظرية الموارد:** هي نظرية إدارية واستراتيجية، تركز على أن الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة هي المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتقوم هذه النظرية على افتراض أن المؤسسات تختلف فيما تملكه من موارد، وأن القدرة على إدارة هذه الموارد بفاعلية تؤدي إلى تميز استراتيجي (حسين، 2020). وتركز هذه النظرية على كيفية تعامل المنظمات مع الأزمات، وطريقة إدارة الموارد المتاحة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال التخطيط المسبق والاستعداد للسيناريوهات المختلفة؛ إذ تشير النظرية إلى أن التخطيط الاستباقي يلعب دوراً محورياً في تقليل الآثار السلبية للأزمات من خلال تحليل المخاطر ووضع خطط طوارئ مفصلة، وأن فاعلية معالجة الأزمات، تعتمد على الاستخدام الفعال للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية.
4. **نظرية التعليم التنظيمي:** يُقصد بالتعلم التنظيمي العملية التي يتعلم فيها الأفراد داخل المنظمة وتنتقل المعرفة لتصبح جزءاً من النظام المؤسسي العام (خليفة، 2020). وتشير هذه النظرية إلى قدرة المنظمة على توليد المعرفة وتبادلها وتطبيقها داخل النظام التنظيمي، بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، كما تشير إلى أن فاعلية معالجة الأزمات تعتمد على تحليل الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لتطوير استراتيجيات أكثر فاعلية، وتعود أهميتها إلى أنها تعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات المستقبلية.

المبحث الرابع: الأجهزة الأمنية الفلسطينية

2.33 المقدمة

تُعد الأجهزة الأمنية الفلسطينية جزءاً أساسياً من النظام السياسي والاجتماعي الفلسطيني والبنية المؤسسية للسلطة الوطنية الفلسطينية منذ إنشائها في عام 1994 بموجب اتفاقية أوسلو، وهي أحد الأعمدة الحيوية لاستقرار المجتمع الفلسطيني؛ إذ تُشكّل ركيزة أساسية في الحفاظ على الاستقرار الداخلي في المناطق الخاضعة للسلطة الفلسطينية، وبخاصة في الضفة الغربية، فهي تلعب دوراً محورياً في حفظ النظام ومواجهة التحديات الأمنية التي تواجهها السلطة الوطنية الفلسطينية والقطاع الفلسطيني في ظل ظروف الاحتلال والصراعات الداخلية والإقليمية. وقد تأسست هذه الأجهزة بعد اتفاقية أوسلو عام 1993 كجزء من ترتيبات الحكم الذاتي، بهدف حفظ الأمن الداخلي والتنسيق مع الجانب الإسرائيلي، وبدعم من دول عربية وغربية، وتطورت وظائفها وهيكليتها عبر السنوات بما يتماشى مع التغيرات السياسية والأمنية في المنطقة، ومع ذلك، فإن دورها يُعد إشكالياً بسبب تعدد التحديات السياسية والأمنية، كالاحتلال الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني الداخلي.

2.34 مفهوم الأجهزة الأمنية الفلسطينية

الأجهزة الأمنية الفلسطينية هي مؤسسات رسمية تتبع السلطة الوطنية الفلسطينية (ومؤخراً الحكومة الفلسطينية)، وتتمثل مهمتها في حفظ الأمن الداخلي وحماية النظام العام ومكافحة الجريمة، ووفقاً لاتفاقيات أوسلو، جرى تشكيل هذه الأجهزة بموجب التنسيق مع إسرائيل والجهات الدولية لإدارة الأمن في المناطق الفلسطينية (Tartir, 2015).

2.35 النشأة والتطور التاريخي للأجهزة الأمنية الفلسطينية

تعود جذور الأجهزة الأمنية الفلسطينية إلى فترة الانتداب البريطاني وما تلاه من تحولات سياسية، لتتشكل فيما بعد توقيع اتفاقيات أوسلو كجزء من بناء هياكل السلطة الوطنية الفلسطينية. وكان الهدف الأساسي من إنشائها هو تولي المسؤوليات الأمنية والإدارية في المناطق التي انتقلت إلى السيطرة الفلسطينية. ومع مرور الزمن، شهدت الأجهزة الأمنية تطوراً ملحوظاً في منظومتها التنظيمية وتعدد مهامها، لتشمل عدة فروع متخصصة في مجالات مختلفة؛ إذ انتقلت من مجرد قوة أمنية تقليدية إلى جهاز متكامل يشمل قوات الشرطة والمخابرات والأمن العام والأمن الوقائي والاستخبارات والأجهزة الخاصة بمكافحة الإرهاب، وقد مرت هذه الأجهزة خلال فترة تطورها بالمراحل الآتية:

- **ما قبل اتفاقيات أوسلو:** قبل توقيع اتفاقيات أوسلو، لم تكن هناك أجهزة أمنية فلسطينية واضحة المعالم، وكانت منظمة التحرير الفلسطينية تدير بعض المهام الأمنية من خلال أجهزتها العسكرية والاستخباراتية في الشتات (Sayigh, 1997).

- **مرحلة اتفاقيات أوسلو وما بعدها:** نصت اتفاقيات أوسلو على إنشاء شرطة فلسطينية لحفظ النظام الداخلي، مع حصر الصلاحيات الأمنية الخارجية بإسرائيل. وجرى إنشاء الأجهزة الأمنية الفلسطينية بعد توقيع اتفاق أوسلو كجزء من عملية بناء مؤسسات الدولة. وجرى تدريب هذه الأجهزة وتجهيزها بدعم دولي، بهدف ضمان استقرار الأوضاع الأمنية في المناطق الفلسطينية، وقد بلغ عدد القوات الأمنية آنذاك 9000 عنصر، وزيد لاحقاً إلى 30000 (Brynen, 2000).
- **الانتفاضة الثانية (2000 – 2005):** شهدت فترة الانتفاضة الثانية (2000 – 2005) تصعيداً كبيراً في المواجهات بين الفلسطينيين والاحتلال الاسرائيلي، ما أدى إلى تدهور حاد في الأوضاع الأمنية، وخلال هذه الفترة، نفّذ الاحتلال الإسرائيلي عملية عسكرية واسعة عُرفت بـ "السور الواقي" عام 2002. واستهدفت خلالها مقار الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودمرت العديد منها، ما أدى إلى إضعاف البنية التنظيمية والأمنية لهذه الأجهزة بشكل كبير، هذا التدمير المتعمد قلل من قدرة الأجهزة الأمنية على أداء مهامها في حفظ الأمن والاستقرار، وأدى إلى تفكك قدراتها في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.
- **مرحلة ما بعد الانقسام (2007):** شهدت الأجهزة الأمنية الفلسطينية تحوّلاً جذرياً عقب انقلاب حركة حماس على الشرعية الفلسطينية في قطاع غزة عام 2007، ما أدى إلى انقسام سياسي وإداري حاد بين محافظات الوطن؛ إذ فصل هذا الانقلاب بين محافظات الوطن الجنوبية عن الشمالية، ما أسفر عن وجود هيكلين أمنيّين وإداريّين مستقلين، أمنياً. أدى هذا الانقسام إلى تشتت الموارد وضعف الأجهزة، ما قلل من فعاليتها في مواجهة التهديدات الأمنية المتزايدة، بما في ذلك الجرائم المنظمة والتهديدات الخارجية، ونتج عن ذلك حالة غير مستقرة؛ سياسياً واجتماعياً وأمنياً، وأعاقت مساعي تعزيز الحوكمة الرشيدة، ما عمق الأزمة الوطنية وانعكس على ثقة المواطنين في الأجهزة الأمنية، وتعقدت جهود بناء مؤسسات وطنية قوية ومستقرة.

2.36 الهيكل التنظيمي والوظيفي للأجهزة الأمنية الفلسطينية

تعتبر الأجهزة الأمنية الفلسطينية من أهم مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية التي تأسست بعد اتفاقية أوسلو عام 1993، وتشكلت بشكل رسمي عام 1994، وتضطلع هذه الأجهزة بمهام حفظ الأمن والنظام العام وحماية المواطنين وممتلكاتهم وتنفيذ القانون، والدفاع عن الوطن ضد التهديدات الداخلية والخارجية. وتتنوع هذه الأجهزة بين أمنية وعسكرية واستخباراتية، وتتبع في هيكليتها إما للرئاسة الفلسطينية مباشرة أو لوزارة الداخلية، تتكون هذه الأجهزة من عدة هيئات ومؤسسات رئيسية تعمل بشكل متكامل، ولكل منها وظيفة محددة في مجال محدد ضمن إطار الأمن الوطني الفلسطيني، ومن أبرز هذه الأجهزة:

- **قوات الأمن الوطني:** تُعد قوات الأمن الوطني الفلسطيني أحد أهم الأجهزة الأمنية في دولة فلسطين؛ إذ تُمثل هذه القوات النواة الأساسية للجيش الفلسطيني المستقبلي، وتضطلع بمهام عسكرية وأمنية متعددة، وتتميز هذه القوات بطبيعتها العسكرية النظامية؛ إذ تعمل كقوة عسكرية مهيكلة مما يجعلها ركيزة أساسية في منظومة

الأمن الفلسطيني، وقد تأسست في عام 1994، بعد توقيع اتفاقية أوسلو وقيام السلطة الفلسطينية، وهي تتبع إدارياً وتنظيمياً للرئيس الفلسطيني، بصفته القائد العام لقوى الأمن الفلسطيني (قوات الأمن الوطني الفلسطيني، 2025)، ويُقدّر عدد منسبي هذه القوات في الضفة الغربية بحوالي 10000 ضابط وعنصر (ويكيبيديا، 2025). وتضطلع قوات الأمن الوطني في الدفاع عن الوطن، وحماية المجتمع وتأمين المنشآت الحيوية، وتواجه هذه القوات العديد من التحديات في عملها، كالاحتلال الإسرائيلي ومحدودية التسليح والموارد، إضافة إلى الانقسام الفلسطيني.

- **المخابرات العامة:** يُعتبر جهاز المخابرات العامة الفلسطينية أحد أهم الأجهزة الأمنية الرئيسية في دولة فلسطين، ويضطلع هذا الجهاز بمهام استخباراتية حساسة ذات طابع خارجي بالدرجة الأولى، إلى جانب بعض المهام الداخلية المحددة، ويتميز الجهاز بطبيعته السيادية؛ إذ يمثل الذراع الاستخباراتية للدولة الفلسطينية في علاقاتها الخارجية، وحماية أمنها القومي من التهديدات الخارجية، ما يجعله ركيزة أساسية في منظومة الأمن الفلسطيني، وقد تأسس الجهاز رسمياً عام 1994 بقرار من الرئيس الراحل ياسر عرفات، بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية؛ إثر توقيع اتفاقية أوسلو، ويتبع الجهاز مباشرة للرئيس الفلسطيني باعتباره القائد الأعلى للقوات الفلسطينية (وكالة وفا، 2025). ويُقدّر عدد منتسبي الجهاز بحوالي 3000 ضابط وعنصر (ويكيبيديا، 2025)، ويضطلع الجهاز بمهام متعددة ومتنوعة، كالعمل الاستخباراتي الخارجي ومكافحة التجسس وحماية الأمن القومي، ومكافحة الإرهاب وحماية المصالح الفلسطينية في الخارج، إلى جانب بعض المهام الأمنية الداخلية (وكالة وفا، 2025)، ويواجه الجهاز العديد من التحديات في عمله، ومن أبرزها الاحتلال الإسرائيلي، والتدخلات الخارجية ومحدودية الموارد والتحديات التكنولوجية والانقسام الفلسطيني.
- **الأمن الوقائي:** يُعد جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني أحد أهم الأجهزة الأمنية الداخلية في دولة فلسطين؛ إذ يضطلع هذا الجهاز بمهام استخباراتية وأمنية داخلية حساسة، ويعتبر من الأجهزة الرئيسية المسؤولة عن حماية الأمن الداخلي الفلسطيني ومكافحة التجسس والتخابر مع جهات معادية، ويتميز الجهاز بطبيعته الاستخباراتية والوقائية؛ إذ يعمل على استباق الأحداث الأمنية والتصدي للتهديدات قبل وقوعها، ما يجعله ركيزة أساسية في منظومة الأمن الفلسطيني، وقد تأسس في عام 1994 بعد توقيع اتفاقية أوسلو وقيام السلطة الوطنية الفلسطينية. ويتبع الجهاز إدارياً وتنظيمياً لوزارة الداخلية الفلسطينية، ويُقدّر عدد منتسبيه بحوالي 4000 ضابط وعنصر (ويكيبيديا، 2025)، ويضطلع الجهاز بمهام متعددة ومتنوعة، منها مكافحة التجسس والتخابر ومكافحة الفساد والجرائم الإلكترونية، وحماية المؤسسات الحيوية، وجمع المعلومات وتحليلها، ويواجه الجهاز العديد من التحديات في عمله، ومنها الاحتلال الإسرائيلي والتدخلات الخارجية ومحدودية الموارد والتحديات التكنولوجية.
- **الاستخبارات العسكرية:** يُعد جهاز الاستخبارات العسكرية الفلسطينية أحد الأجهزة الأمنية الرئيسية في دولة فلسطين؛ إذ يضطلع هذا الجهاز بمهام استخباراتية عسكرية حساسة، ويعتبر العين الساهرة على الأمن

العسكري الفلسطيني، ويتميز الجهاز بطبيعته العسكرية والاستخباراتية؛ إذ يعمل على جمع المعلومات العسكرية وتحليلها ومكافحة التجسس في المجال العسكري، ما يجعله ركيزة أساسية في منظومة الأمن الفلسطيني. وقد تأسس في عام 1994 عقب تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية (الاستخبارات العسكرية الفلسطينية، 2025)، ويتبع الجهاز إدارياً وتنظيمياً للرئيس الفلسطيني، باعتباره القائد الأعلى للقوات الفلسطينية، ويُقدّر عدد منتسبي الجهاز في الضفة الغربية بحوالي 2500 ضابط وعنصر (وكالة وفا، 2025)، ويضطلع الجهاز بمهام منها جمع المعلومات العسكرية ومكافحة التجسس العسكري وحماية المؤسسة العسكرية والإشراف على الشرطة العسكرية (الاستخبارات العسكرية الفلسطينية، 2025)، ويواجه الجهاز العديد من التحديات في عمله، ومن أبرزها الاحتلال الإسرائيلي ومحدودية الموارد والتحديات التكنولوجية والانقسام الفلسطيني.

- **الشرطة الفلسطينية:** يُعتبر جهاز الشرطة الفلسطينية من أهم الأجهزة الأمنية في دولة فلسطين؛ إذ يمثل الواجهة الرئيسية للتعامل مع المواطنين، ويضطلع بمسؤولية تنفيذ الأمن الداخلي للمجتمع، وإنفاذ القانون. ويتميز هذا الجهاز، بطبيعته المدنية وارتباطه المباشر بحياة المواطنين اليومية، ما يجعله ركيزة أساسية في منظومة الأمن الفلسطيني، وتأسس جهاز الشرطة الفلسطينية بشكله الحالي ونظامه الحديث عام 1994 مع عودة السلطة الفلسطينية إلى أرض الوطن، وهي تتبع إدارياً وتنظيمياً لوزارة الداخلية الفلسطينية. ويُقدّر عدد منتسبيها في الضفة الغربية بحوالي 30000 ضابط وعنصر (الشرطة الفلسطينية، 2025)، وتضطلع مهامها في حفظ الأمن والنظام العام، وإنفاذ القانون وحماية المواطنين وممتلكاتهم ومكافحة المخدرات والجرائم الاقتصادية، وحماية المؤسسات العامة (الشرطة الفلسطينية، 2025)، وتواجه الشرطة الفلسطينية العديد من التحديات في عملها، ومن أبرز هذه التحديات الاحتلال الإسرائيلي ومحدودية الموارد والتداخل في الصلاحيات والتحديات الاجتماعية.
- **الحرس الرئاسي:** يُعد جهاز الحرس الرئاسي الفلسطيني أحد أهم الأجهزة الأمنية المتخصصة في دولة فلسطين؛ إذ يضطلع هذا الجهاز بمهام أمنية خاصة تتعلق بحماية الرئيس الفلسطيني ومقرات الرئاسة والشخصيات المهمة. إضافة إلى مهام المراسم والتشريفات الرسمية، ويتميز الجهاز بطبيعته الخاصة والنخبوية؛ إذ يجري اختيار عناصره وفق معايير صارمة، ويخضعون لتدريبات متخصصة ومكثفة، ما يجعله جهازاً متميزاً في منظومة الأمن الفلسطيني. وقد تأسس جهاز الحرس الرئاسي الفلسطيني عام 1994 بعد توقيع اتفاقية أوسلو، وقيام السلطة الوطنية الفلسطينية، ويتبع الجهاز مباشرة للرئيس الفلسطيني باعتباره القائد الأعلى لقوى الأمن الفلسطيني، (ويكيبيديا، 2025)، ويُقدّر عدد منتسبي الجهاز في الضفة الغربية بحوالي 3000 ضابط وعنصر (الوطن، 2022). ويضطلع بمهام متعددة ومتنوعة، أهمها حماية الرئيس الفلسطيني وتأمين مقرات الرئاسة وحماية الشخصيات المهمة، ويواجه الجهاز العديد من التحديات في عمله، أبرزها: الاحتلال الإسرائيلي والتهديدات الأمنية ومحدودية الموارد والانقسام الفلسطيني.

2.37 دور ووظائف الأجهزة الأمنية الفلسطينية في حفظ الأمن

رغم التحديات، تمكنت الأجهزة الأمنية الفلسطينية من لعب دوراً محورياً في الحفاظ على الاستقرار والأمن وتحقيق بعض الإنجازات في الأراضي الفلسطينية، مثل خفض معدلات الجريمة في المناطق التي تسيطر عليها السلطة، ومكافحة بعض أشكال الإرهاب الداخلي والخارجي، كما أسهمت هذه الأجهزة في تعزيز النظام العام وضمان استقرار المجتمع الفلسطيني على الرغم من الظروف السياسية المعقدة (International Crisis Group, 2009)، ويمكن ذكر أهم وظائف هذه الأجهزة على النحو الآتي:

- **حماية الأمن الداخلي:** تركز الأجهزة الأمنية على حماية الأمن الداخلي من خلال مكافحة الجريمة المنظمة والإرهاب والأنشطة التي تهدد استقرار السلطة الوطنية الفلسطينية.
- **مكافحة الإرهاب:** تلعب الأجهزة الأمنية دوراً مهماً في مكافحة الإرهاب، سواء أكان مصدره داخلياً أم خارجياً.
- **إدارة الأزمات:** تُشارك الأجهزة الأمنية في إدارة الأزمات، مثل الاحتجاجات الشعبية والكوارث الطبيعية والعمليات العسكرية الإسرائيلية.
- **التنسيق مع الجهات الدولية:** تتعاون الأجهزة الأمنية الفلسطينية مع الأمم المتحدة والدول المانحة لتحسين قدراتها الأمنية وتعزيز سيادة القانون.

2.38 التحديات الرئيسية التي تواجه الأجهزة الأمنية الفلسطينية

- **الاحتلال الإسرائيلي:** يُعدّ الاحتلال الإسرائيلي التحدي الأكبر أمام الأجهزة الأمنية الفلسطينية، إذ تفرض سلطات الاحتلال قيوداً منهجية على حرية حركة الأفراد والمركبات الأمنية، وتمنع دخول المعدات والتجهيزات اللازمة لتطوير القدرات الأمنية، وبخاصة في المناطق المصنفة "ب" و"ج". ولا تقتصر الانتهاكات على تلك المناطق، بل تمتد إلى اجتياحات متكررة وممنهجة لمناطق "أ"؛ إذ تنفذ قوات الاحتلال عمليات اعتقال واقتحام تعسفية تستهدف المدن والمخيمات والقرى الفلسطينية، وتمتد إلى اقتحام مؤسسات عامة ومقار أمنية واعتقال عناصر أمنية فلسطينية. هذه الممارسات تقوّض فعلياً سيادة الأجهزة الأمنية وتُقشل قدرتها على تنفيذ مهامها بشكل مهني ومستقل، مما يضعف ثقة المواطنين بها ويُربك المشهد الأمني الوطني برمته.
- **التحديات السياسية والتدخلات الخارجية:** تُعد التدخلات السياسية الخارجية أحد أبرز التحديات المعقدة التي تواجه الأجهزة الأمنية الفلسطينية؛ إذ تؤثر الضغوط الإقليمية والدولية على مسار عمل هذه الأجهزة وتحدّ من استقلالية قراراتها ومهنيتها، ففي كثير من الأحيان، ترتبط المساعدات المالية والدعم اللوجستي للأجهزة الأمنية بشروط سياسية تُفرض من جهات مانحة أو قوى إقليمية، ما يؤدي إلى تسييس القرار الأمني ويضعف قدرة هذه الأجهزة على وضع استراتيجيات مستقلة تنسجم مع أولويات المصلحة الوطنية.

- **الانقسام السياسي الداخلي:** أسهم الانقسام السياسي بين الفصائل الفلسطينية في تعقيد منظومة الأمن الداخلي، إذ أدى إلى اضعاف الأجهزة الأمنية والحد من قدراتها في التعامل مع القضايا الأمنية في المحافظات الجنوبية، ما أدى التأثير سلباً على كفاءتها وتراجع مستوى الأمن في المناطق الفلسطينية (بني عودة، 2017).
- **نقص الموارد والتحديات الاقتصادية:** تعاني الأجهزة الأمنية الفلسطينية من ضعف واضح في الموارد المالية والتجهيزات الفنية والكوادر البشرية، نتيجة للظروف الاقتصادية الصعبة ومحدودية الدعم والتمويل الخارجي المخصص لقطاع الأمن. وهذا القصور ينعكس سلباً على قدرتها في تطوير بنيتها التحتية وتعزيز كفاءتها المؤسسية، لا سيما في ظل التحديات الأمنية المتصاعدة، كما تؤدي القيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي، وبخاصة ما يتعلق بتقييد حركة الأفراد والمعدات، إلى إضعاف القدرة على تحديث الأنظمة الأمنية وامتلاك التكنولوجيا المتقدمة اللازمة لتحليل البيانات ومتابعة القضايا الميدانية بفعالية، يضاف إلى ذلك محدودية فرص التدريب والتأهيل المتخصص، ما يقلص من الجاهزية المهنية ويؤثر في سرعة الاستجابة للتهديدات الأمنية، وهذه العوامل مجتمعة تشكّل عائقاً جوهرياً أمام تطور الأجهزة الأمنية وتعزيز دورها في حفظ الأمن والاستقرار ضمن بيئة عمل معقدة ومتغيرة.
- **غياب الأفق السياسي وتصاعد الانتهاكات الإسرائيلية:** تواجه الأجهزة الأمنية الفلسطينية تصاعداً خطيراً في مظاهر الغضب الشعبي، الذي يُعد أحد الانعكاسات المباشرة لحالة الفراغ الناتج عن غياب أي أفق حقيقي لحل الصراع الفلسطيني – الإسرائيلي. ففي ظل انسداد المسار التفاوضي وتآكل الثقة بالعملية السياسية، يجد كثير من الشباب أنفسهم أمام واقع مليء بالإحباط وفقدان الأمل. ويزداد هذا التحدي تعقيداً بفعل استمرار الاحتلال الإسرائيلي في إجراءاته التعسفية، من اجتياحات واعتقالات، إلى تقويض سيادة السلطة في المناطق الفلسطينية، وصولاً إلى حرب الإبادة المستمرة على قطاع غزة، التي خلّفت مئات آلاف الضحايا ودماراً واسع النطاق، وفي ظل هذا السياق المعقّد، تجد الأجهزة الأمنية نفسها في مواجهة تحديات مزدوجة: الحفاظ على الاستقرار والسلم الأهلي، وسط غياب إرادة دولية جادة لإنهاء الاحتلال وتؤسس لحل عادل وشامل.
- **انتقادات المؤسسات الدولية** الحقوقية: تُواجه الأجهزة الأمنية الفلسطينية انتقادات حقوقية متكررة تتعلق بمزاعم ارتكابها لانتهاكات حقوق الإنسان، وغالباً ما تتجاهل هذه التقارير السياق الأمني المعقد الذي تعمل فيه الأجهزة، خصوصاً في ظل الاحتلال والانقسام السياسي وغياب السيادة الكاملة. ورغم أهمية الرقابة الحقوقية ودورها في تعزيز المساءلة والشفافية، إلا أن بعض هذه الانتقادات تُوظَّف لممارسة الضغط على القيادة الفلسطينية كأدوات لفرض شروط سياسية أو تمويلية، ما يحوّل قضايا حقوق الإنسان إلى أدوات تأثير خارجي على القرار الأمني الفلسطيني. إضافة إلى ذلك، تُستغل هذه الانتقادات في الحملات الإعلامية المضادة، ما يُضعف ثقة المواطن بالمؤسسات الأمنية ويحدّ من فعاليتها الميدانية.

2.39 الرقابة على الأجهزة الأمنية الفلسطينية

تعتبر الرقابة على الأجهزة الأمنية ضرورية لضمان احترام حقوق الإنسان، وسيادة القانون، وتشمل آليات الرقابة ما يأتي:

- **الرقابة القضائية:** تتيح للمواطنين الطعن في قرارات الأجهزة الأمنية أمام المحاكم.
- **الرقابة البرلمانية:** من خلال لجان مختصة في المجلس التشريعي.
- **الرقابة المدنية:** من خلال مؤسسات المجتمع المدني التي تراقب أداء الأجهزة الأمنية وتوثق الانتهاكات.
- **التفتيش الداخلي:** وجود مفتش عام للأجهزة الأمنية بصلاحيات رقابية واسعة.

2.40 أثر الأجهزة الأمنية على الحريات والسلم الأهلي

تلعب الأجهزة الأمنية دوراً مزدوجاً في المجتمع الفلسطيني، فمن ناحية تسهم في حفظ الأمن والاستقرار، ومن ناحية أخرى قد تتسبب في انتهاكات لحقوق الإنسان والحريات، ولتحقيق التوازن بين الأمن والحريات، يجب تفعيل آليات الرقابة وتعزيز الشفافية والمساءلة.

2.41 تعزيز التعاون بين الأجهزة الأمنية والجهات الحكومية الأخرى

يعتبر التعاون بين الأجهزة الأمنية والجهات الحكومية الأخرى من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الأمن والاستقرار في المجتمع؛ إذ يسهم هذا التعاون في تبادل المعلومات وتنسيق الجهود وتحسين فاعلية الاستجابة للأزمات. كما يعد تعزيز التعاون بين الأجهزة الأمنية والجهات الحكومية الأخرى أمراً حيوياً لتحسين فاعلية الاستجابة للأزمات، *فمن* خلال العمل المشترك وتبادل المعلومات، يمكن للأجهزة الأمنية تعزيز قدراتها في مواجهة التحديات الأمنية وتحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع، وفيما يلي بعض النقاط المهمة حول تعزيز هذا التعاون:

1. **أهمية التنسيق المشترك:** تعد عملية التنسيق بين الأجهزة الأمنية والجهات الحكومية الأخرى ضرورية للتعامل الفعال مع التحديات الأمنية؛ إذ يسهم وجود آليات تنسيق واضحة في تحسين استجابة المؤسسات للأزمات، ما يعزز من فاعلية التدخلات الأمنية.
2. **تبادل المعلومات:** يعتبر تبادل المعلومات بين الأجهزة الأمنية والجهات الحكومية أداة حيوية في تعزيز الأمن؛ إذ أن تبادل المعلومات يساعد في تحديد التهديدات المحتملة ويعزز من القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والفاعلة.
3. **التدريب المشترك:** يساعد التدريب المشترك بين الأجهزة الأمنية والجهات الحكومية في تعزيز الفهم المتبادل وبناء الثقة؛ إذ أكد السرحان (2019) أن مثل هذه التدريبات تساهم في تحسين التنسيق في أثناء حالات الطوارئ، ما يؤدي إلى استجابة أكثر فاعلية.

4. **تطوير استراتيجيات مشتركة:** يعتبر تطوير استراتيجيات مشتركة بين الأجهزة الأمنية والجهات الحكومية أساساً لتحسين الاستجابة للأزمات؛ إذ أن التعاون في وضع الاستراتيجيات يساعد في تحقيق توافق في الأهداف ويعزز من فاعلية المبادرات الأمنية.
5. **دور المجتمع المدني:** يلعب المجتمع المدني دوراً مهماً في تعزيز التعاون بين الأجهزة الأمنية والجهات الحكومية، ويمكن أن يعزز إشراك المجتمع المدني من الثقة بين الجمهور والجهات الأمنية، ما يسهم في تعزيز الأمن والاستقرار.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

2.42 الدراسات العربية

1. دراسة فادي عبد الرحمن محمد سلمان (2023)، بعنوان (التخطيط لإدارة الأزمات وعلاقته بمستوى جاهزية الدفاع المدني الفلسطيني للتعامل مع الكوارث الطبيعية من وجهة نظر منتسبيه)، جامعة الاستقلال، التي تناولت دراسة أهمية التخطيط الفعال لإدارة الأزمات في تحسين جاهزية الدفاع المدني الفلسطيني، للتعامل مع الكوارث الطبيعية من خلال تحليل مستوى جاهزيته لتقييم مدى قدرته على التعامل مع الكوارث الطبيعية وتحديد المعايير التي تؤثر في جاهزيته. وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يلعب دوراً حاسماً في تحسين جاهزية الدفاع المدني للتعامل مع الكوارث الطبيعية.
2. دراسة حجازي محمد السعيد (2020)، بعنوان (الاستراتيجية الأمنية في الدراسات الدولية: إطار نظري ومفاهيمي)، ناقشت هذه الدراسة الاستراتيجيات الأمنية على المستوى الوطني والدولي، مع التركيز على تصميم استراتيجيات أمنية شاملة وتطويرها، وأشارت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستباقي في تعزيز الأمن الوطني، كما قدّمت الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً لفهم الإستراتيجيات الأمنية، إلا أنها لم تتطرق إلى التطبيقات العملية في البيئات الأمنية المعقدة مثل فلسطين.
3. دراسة أمل عبد محمد علي (2020)، بعنوان (أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية الأجهزة الأمنية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري مديرية شرطة محافظة بابل)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بابل، تلك التي هدفت إلى بيان دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في فاعلية الأجهزة الأمنية بأبعادها. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين التخطيط الاستراتيجي، على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، مع الفاعلية في مديرية شرطة بابل، مما يمكنها من الإفادة من التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعليتها.
4. دراسة رياض احميد الجعبري (2017)، بعنوان (إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية)، جامعة الخليل، التي هدفت إلى دراسة واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية فيها، من حيث كيفية إدارتها للأزمات بمراحلها المختلفة، واستكشاف أهم الأسباب المؤدية لحدوثها، والكشف عن مؤشرات تنذر بقرب حدوث أزمات مستقبلية. كما هدفت هذه الدراسة إلى فحص مستوى جاهزية الجمعية لإدارة أزماتها، والعقبات التي تعترضها في ذلك، وتعرف أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها في التعامل مع هذه الأزمات، وتقديم التصورات والمقترحات لتطوير التعامل معها. وفي سبيل الوصول لهذه الأهداف، وأظهرت النتائج وجود مؤشرات لحدوث أزمات مستقبلية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، وتبين

من خلال الدراسة أن مستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة الأزمات كان متوسطاً.

5. دراسة يونس إبراهيم جعفر (2017)، بعنوان (أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس)، مجلة جامعة الأقصى، التي هدفت إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، وتعرف العوامل التي يجب الاهتمام بها من الإدارة، تلك التي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية. وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يسهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.

6. دراسة البلبيسي (2016)، بعنوان (سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين)، ركزت هذه الدراسة على تطوير أساليب اتخاذ القرار في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، مع تحليل التحديات مثل نقص الموارد وضعف البنية التحتية، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي، كما قدّمت الدراسة توصيات عملية لتحسين أداء الأجهزة الأمنية في فلسطين، ولكنها لم تتناول بشكل كافٍ دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز التخطيط الاستباقي.

7. دراسة صباح الغيص (2013)، بعنوان (التخطيط الأمني ودوره في مواجهة الأحداث الأمنية الحرجة)، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الأمني في مواجهة الأحداث الأمنية الحرجة، مع التركيز على تطبيق نماذج أمنية في المجتمعات الخليجية والعربية. وتوصلت الدراسة إلى أن كفاءة التخطيط الأمني تتأثر بعوامل مثل توافر الكوادر المؤهلة ودقة البيانات الأمنية، كما أوصت بعقد ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز قدرات الأجهزة الأمنية، ومع أن الدراسة قدّمت الدراسة قدت تحليلاً عميقاً لدور التخطيط الأمني في مواجهة الأزمات، وركّزت على الحالات العملية، إلا أنها لم تتناول التحديات المحددة التي تواجه الأجهزة الأمنية في البيئات المعقدة مثل فلسطين.

8. دراسة توفيق محمد حسين الطيراوي (2008)، بعنوان (واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجه نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين)، جامعة النجاح الوطنية، التي هدفت إلى دراسة واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، وعلى أثر متغيرات العمل المختلفة (قطاع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة، والمحافظة) على واقع الأزمات من وجهة نظر القادة في المؤسستين الأمنية والمدنية، واظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأزمات تبعاً لمتغيرات طبيعة العمل، والخبرة، والمحافظة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

2.43 الدراسات الأجنبية

1. دراسة Canyon et al. (2018)، بعنوان (البيئات الأمنية المعقدة، والاستشراف الاستراتيجي، وتمارين التعاون الأمني العابر للحدود الوطنية)، تُبرز الدراسة أهمية الاستشراف والاستعداد الاستراتيجي وبناء العلاقات والمرونة المؤسسية كأدوات حيوية لصنّاع القرار في التعامل مع بيئات الأزمات المعقدة، وأكدت الدراسة أهمية التنبؤ الاستراتيجي والتعاون الأمني، والتفاوض في بيئات غير مستقرة، مع تحليل تفاعلات الجهات الفاعلة المحلية والدولية، كما ركّزت على استخدام التمارين التعاونية لتدريب صانعي القرارات الأمنية على التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات في بيئات معقدة عبر محاكاة سيناريوهات أمنية واقعية.
2. دراسة John Bryson (2017)، بعنوان (التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية)، تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي للأجهزة العامة وغير الربحية، مع التركيز على كيفية التنبؤ بالمخاطر، وإعداد خطط استباقية. وأشارت الدراسة إلى أن التخطيط الناجح يعتمد على جمع البيانات وتحليلها بفعالية، إلا أن الدراسة كانت نظرية للغاية وركّزت على السياقات الغربية، ما يجعل تطبيقها المباشر في السياق الفلسطيني محدوداً.
3. دراسة Haberfeld and von Hassell (2009)، بعنوان (التدريب الاستباقي السليم على مواجهة تواجد الإرهابيين وعملياتهم في البيئات الحضرية الآمنة)، ركزت هذه الدراسة على أهمية التدريب الاستباقي للأجهزة الأمنية في مواجهة التهديدات الإرهابية، وأشارت إلى أن التدريب الفعال يعزز قدرة الأجهزة الأمنية على التنبؤ بالأزمات والتعامل معها بشكل استباقي، كما قدّمت الدراسة تحليلاً عميقاً لدور التدريب في تعزيز القدرات الاستباقية، ولكنها لم تتناول التحديات المالية واللوجستية التي قد تواجه الأجهزة الأمنية في الدول النامية.

2.44 التعقيب على الدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة أهمية التخطيط في إدارة الأزمات، مركزة على موضوعات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، مع تباين في تركيزها ونتائجها وفق السياقات والمنهجيات المستخدمة، فقد ركّزت جميع الدراسات السابقة، من حيث الموضوع، على دور التخطيط بمختلف أنواعه (الاستراتيجي أو إدارة الأزمات) في تحسين كفاءة المؤسسات الأمنية أو المؤسسات العامة ذات العلاقة بإدارة الأزمات. وتناولت أهمية التخطيط كوسيلة للتعامل مع الأزمات وتقليل آثارها السلبية. وقد تميّزت الدراسة الحالية "التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودوره في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين"، بتقديم تحليل متخصص لهذا النهج الحديث في سياق أمني حساس ومعقد، ما يتيح إمكانية توفير حلول مبتكرة وفعّالة؛ إذ جرى التركيز على التخطيط الاستباقي في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية، وهو ما لم يجر تناوله بوضوح في الدراسات السابقة، التي ركزت بشكل أساسي على التخطيط الاستراتيجي أو إدارة الأزمات بشكل عام. كما ركّزت الدراسة الحالية على الأجهزة الأمنية الفلسطينية مع دراسة تطبيقية تشمل تحليلاً دقيقاً لاستراتيجيات التخطيط الاستباقي ومدى كفاءتها وفاعليتها في مواجهة الأزمات الأمنية،

ما يوفر تحليلاً متخصصاً غير موجود في الدراسات السابقة. ونتطلع في هذه الدراسة إلى تقديم إطار عمل عملي لتحسين عمليات التخطيط الاستباقي في المؤسسات الأمنية الفلسطينية، مع التركيز على التحديات الخاصة بالسياق الفلسطيني، مثل الاحتلال الإسرائيلي والانقسام السياسي والموارد المحدودة، كما تركّز الدراسة الحالية على تقديم توصيات عملية ومحددة لتعزيز التخطيط الاستباقي، مع مراعاة التحديات البيئية والسياسية التي تواجه الأجهزة الأمنية الفلسطينية، ومع ذلك، يمكن استخلاص عدة نقاط رئيسية تتعلق بأوجه التشابه، وأوجه الاختلاف، والفجوات البحثية التي تحتاج إلى معالجة.

2.44.1 أوجه التشابه بين الدراسات:

أظهرت معظم الدراسات السابقة اتفاقاً على أهمية التخطيط الأمني في إدارة الأزمات، سواء من خلال التخطيط الاستراتيجي (جعفر، 2017؛ علي، 2020؛ Bryson. 2017) أو من خلال جوانب التخطيط العام لمواجهة الكوارث أو الأزمات (سلمان، 2023؛ الجعبري، 2017؛ الطيراوي، 2008). كما اتفقت على أن فعالية الأجهزة الأمنية في الاستجابة للأزمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى وجودة التخطيط المسبق.

كما تشترك العديد من الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أدوات مثل الاستبانة والمقابلات، وفي التركيز على رؤية العاملين في المؤسسات الأمنية (مثل دراسات: علي، الطيراوي، الجعبري، سلمان)، وكذلك، يُلاحظ وجود اهتمام واضح بالسياق الفلسطيني في غالبية الدراسات العربية، ما يعكس وعياً بأهمية الخصوصية السياسية والأمنية لهذا السياق.

2.44.2 أوجه الاختلاف بين الدراسات:

تختلف الدراسات في أربعة محاور رئيسة:

1. **الموضوع الرئيس ومجال التركيز:** ركزت بعض الدراسات على التخطيط الاستراتيجي العام دون التطرق إلى البعد الاستباقي (علي، 2020؛ جعفر، 2017). فيما تناولت دراسات أخرى الأزمات من زاوية الكوارث الطبيعية أو الحوادث غير الأمنية (مثل سلمان، 2023)، كما ركزت بعض الدراسات على آليات اتخاذ القرار في الأزمات (البلبيسي، 2016) دون الربط المباشر بالتخطيط الاستباقي.
2. **السياق الجغرافي والتحليلي:** اعتمدت الدراسات الأجنبية، مثل Bryson (2017) و Canyon et al. (2018)، على سياقات دولية مستقرة نسبياً، ما يجعل تعميم نتائجها على البيئة الفلسطينية محدوداًن وفي المقابل، تركز الدراسات العربية على السياق الفلسطيني والعربي، لكنها تفتقر إلى تناول واضح لمفاهيم التخطيط الاستباقي الحديثة.
3. **الطابع النظري مقابل العملي:** تميزت دراسات مثل Bryson (2017) و(2009) Haberfeld بطابعها النظري والمفاهيمي، بينما دراسات مثل سلمان (2023)، الطيراوي (2008)، علي (2020)، قدمت نتائج ميدانية وتوصيات عملية.

4. **أدوات التحليل وأساليب المعالجة:** تنوعت أدوات التحليل بين الأساليب الإحصائية الكمية (مثل جعفر، 2017؛ علي، 2020)، والتحليل النوعي أو دراسات الحالة (مثل Haberfeld. 2009؛ الجعبري، 2017).

2.44.3 الفجوة البحثية:

تُظهر الدراسات السابقة أهمية التخطيط في إدارة الأزمات، مع وجود تباين في التركيز والسياقات، ومع ذلك، هناك فجوات بحثية تحتاج إلى معالجة، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستباقي في السياق الفلسطيني واستخدام التكنولوجيا الحديثة. رغم أن التخطيط الاستباقي يعد أحد الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، ولم تتعمق في التخطيط الاستباقي كأداة مستقلة. كما أن معظم الدراسات التي ركّزت على السياق الفلسطيني لم تقدم حلولاً عملية كافية تسهم في تبني التخطيط الاستباقي كأداة فاعلة في هذا السياق. إضافة إلى أنها لم تعالج التحديات الفريدة التي تواجه الأجهزة الأمنية في بيئات معقدة، مثل فلسطين والاحتلال الإسرائيلي والانقسام السياسي، إلى جانب وجود نقص في الدراسات التي تقارن بين التجارب المختلفة في تطبيق التخطيط الاستباقي، سواء أكان ذلك داخل الدول العربية أم على المستوى الدولي.

الفصل الثالث

منهجية واجراءات الدراسة

3.1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام الباحث باستخدامها من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة، المتمثل بدراسة (التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودوره في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين)؛ إذ تضمن هذا الفصل وصف مجتمع الدراسة الذي سُحبت منه العينة والطريقة، التي اختيرت بها، وكذلك وصف أداة الدراسة والإجراءات التي أتبعت للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد العينة ووصف طريقة جمع البيانات، هذا بالإضافة إلى الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي جرى استخدامها في اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها.

3.2 طبيعة ونوع الدراسة

تعد هذه الدراسة، دراسة تطبيقية من حيث الطبيعة، وإيضاحية من حيث الغرض، حيث تربط بين السبب والأثر للتعرف إلى التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودوره في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين، أما من حيث التخطيط فهي غير مخطط لها، لأنها تجري في البيئة الطبيعية للأجهزة الأمنية الفلسطينية ذات العلاقة والاختصاص، ومن حيث الأفق الزمني فهي دراسة مقطعية، لأنها تجري على مجتمع الدراسة في وقت واحد.

3.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي نظراً لقدرته على تقديم تفسير تجريبي للعلاقات بين المتغيرات من خلال بيانات رقمية قابلة للقياس، بما يتيح الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها ضمن حدود مجتمع الدراسة، ويوفر هذا المنهج إطاراً منهجياً صارماً لاختبار الفرضيات وتحديد مدى قوة الارتباط بين الظواهر المدروسة، استناداً إلى معايير الصدق والثبات والتحقق الإحصائي (Creswell & Creswell, 2018)، كما جرى اعتماد تصميم وصفي – ارتباطي بوصفه ملائماً لتحليل الظواهر كما هي، دون تدخل في العوامل المؤثرة، ما يسمح بوصف الواقع القائم ورصد طبيعة العلاقات بين المتغيرات بطريقة موضوعية، ويُعتبر هذا التصميم شائع الاستخدام في العلوم الاجتماعية، لا سيما حين يكون الهدف من البحث هو بناء قاعدة معرفية كمية تسهم في دعم اتخاذ القرار وتعزيز الأداء المؤسسي، وقد استُخدمت أدوات كمية معيارية لضمان موضوعية التحليل ودقته، إلى جانب اختيار عينة تمثيلية تسمح بتقليل التحيز وتعزيز إمكانيات التعميم، وبهذا الشكل، يوفر النهج المعتمد إطاراً علمياً متيناً يمكن من خلاله فحص الروابط بين الأبعاد النظرية والواقع التطبيقي بمنهجية رصينة ومنضبطة (Bhat ، ت.د.).

3.4 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الضباط ذوي الاختصاص من الرتب السامية (رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء) في الأجهزة الأمنية ذات العلاقة والاختصاص (المخابرات العامة، الأمن الوقائي، الاستخبارات العسكرية)، في المحافظات الشمالية، وعددهم (3816) ضابطاً برتب سامية، من رتبة رائد فأعلى، خلال فترة توزيع وجمع الاستبانات في الفترة الواقعة بين مارس 2025، وحتى إبريل 2025، بالاعتماد على الاحصائيات التقديرية الواردة من هيئة التنظيم والإدارة في رام الله (DCAF, 2023)، بواقع (1319) ضابطاً في المخابرات العامة، و(1406) ضابطاً في الأمن الوقائي، و(1091) ضابطاً في الاستخبارات العسكرية، والجدول (1.1) يوضح التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة تبعاً للأجهزة المذكورة.

جدول (1.1): التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة تبعاً للأجهزة المذكورة

الجهاز	عدد الضباط	النسبة (%)
المخابرات العامة	1319	%34.6
الأمن الوقائي	1406	%36.8
الاستخبارات العسكرية	1091	%28.6
المجموع	**3816**	**%100**

3.5 عينة الدراسة

جرى تحديد حجم العينة الخاصة بالدراسة المستهدفة، الذي تمثّل في الضباط ذوي الاختصاص من الرتب السامية العاملين في الأجهزة الأمنية ذات العلاقة في المحافظات الشمالية. ومن ثم جرى احتساب حجم العينة الخاصة بالدراسة تبعاً لهدفها المقصود، والذي يتمثّل في دراسة التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودوره في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين، وذلك باستخدام معادلة ستيفن تمسون، ومن خلال المعادلة التالية (Thompson, 2012):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

وباستخدام هذه المعادلة الإحصائية، جرى تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة وفقاً للمعطيات التالية: حجم المجتمع الكلي (N) يبلغ (3816) ضابطاً من رتبة رائد وحتى لواء، في حين أن القيمة المعيارية (Z) المقابلة لمستوى الدلالة (5%) تساوي (1.96)، ونسبة الخطأ المسموح بها (d) تعادل (0.05). أما القيمة الاحتمالية (P) فقد جرى اعتمادها عند مستوى (0.50) لافتراض أقصى درجة من التباين، وبناءً على التعويض في المعادلة

الإحصائية؛ فقد تبين أن الحجم المناسب للعينة التي تمثل المجتمع الأصلي وتفي بمتطلبات الدقة الإحصائية، يبلغ تقريباً (349) ضابطاً، وهو ما يُعد كافياً لاختبار فرضيات الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية والتمثيل الإحصائي.

بعد الاعتماد على الأسس العلمية للعينات الاحتمالية، وبغرض الوصول إلى عينة تكون مناسبة لتمثيل مجتمع الدراسة، فإن أفضل طريقة لاختيار عينة الدراسة المطلوبة تكون من خلال استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وذلك عبر تمثيل مجتمع الدراسة من الأجهزة الأمنية الثلاثة المذكورة. إذ يكون كل جهاز ممثلاً لطبقة من طبقات مجتمع الدراسة، فقد جرى تجهيز الاستبانة من خلال نماذج (Google forms)، ومن ثم إرسال الجزء الأكبر من الاستبانات إلكترونياً إلى الضباط المعنيين عن طريق رابط إلكتروني يتضمن الاستبانة، وذلك من خلال البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي والمجموعات الخاصة في تطبيقات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى جزء آخر جرى تسليمه لأفراد العينة ورقياً، وذلك بغرض الوصول إلى نسبة ممثلة تصلح للتحليل والقياس، ويوضّح الجدول (1.2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة، الذي يضم مجتمع الدراسة وحجم العينة المطلوبة، وكذلك عدد الاستبانات المستردة التي خضعت للتقييم والتحليل؛ إذ يتوضّح من خلال الجدول أن عينة الدراسة توزّعت بشكل تناسبي وفقاً للأجهزة الأمنية.

جدول (1.2): التوزيع النسبي لعينة الدراسة تبعاً لنوع الجهاز الأمني

	مجتمع الدراسة		عينة الدراسة المطلوبة		عينة الدراسة الفعلية	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة (%)
المجموع	3816	%100	349	%100	254	%72.8

وكما يظهر في الجدول (1.2)، جرى جمع 254 استبانة مكتملة، مما يمثّل نسبة استرداد بلغت (72.8%) من إجمالي الاستبانات التي جرى توزيعها، وتعد هذه النسبة جيدة في الدراسات الميدانية، خصوصاً في السياقات التي تتسم بالخصوصية العالية، مثل المؤسسات الأمنية؛ إذ تُعد القيود التنظيمية والخصوصية، من العوامل التي تحد من القدرة على الوصول إلى المشاركين، وفي ضوء ذلك تعتبر نسبة الاسترداد هذه مؤشراً جيداً على مشاركة فعّالة ضمن الظروف المحدودة.

وللتأكد من قوة العينة وكفايتها في تحليل البيانات، جرى استخدام قاعدة 10 أضعاف (10-times rule) المعتمدة في نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). ووفقاً لهذه القاعدة، يجب أن يكون حجم العينة عشرة أضعاف عدد المؤشرات أو المسارات المؤثرة على المتغيرات الكامنة في النموذج، وفي هذه الدراسة يحتوي النموذج على 12 مؤشراً رئيسياً لقياس المتغيرات الكامنة، ما يحدد الحد الأدنى المطلوب من العينة في هذه الحالة بـ 120

(12 مؤشرات × 10 = 120). ومن ثم، العينة المجمعة 254 ، تتجاوز هذا الحد بشكل كبير، ما يضمن أن العينة تمثل بشكل جيد المجتمع المستهدف وتضمن قوة التحليل، ومن جهة أخرى، فإن نسبة الاسترداد في دراسات العلوم الاجتماعية قد تتراوح بين 50% و60% (Baruch & Holtom, 2008)، وهو ما يجعل نسبة الاسترداد في هذه الدراسة (72.8%) أفضل من المعدلات التقليدية، بالرغم من أنها تجري على موضوع حساس وفي مجتمع شديد الحساسية وهو القطاع الأمني، وهذا ما يعزز اعتبار العينة المجمعة قوية كفاية وفقاً لجميع المعايير الإحصائية المذكورة، ما يضمن دقة وموثوقية التحليلات والنتائج المستخلصة من الدراسة.

ويتّضح أيضاً من الجدول (1.3) أن عدد الذكور المشاركين في الاستبانة كان 233 ضابطاً بنسبة بلغت (91.7%) من المبحوثين. في حين شارك من الإناث 21 ضابطة بنسبة بلغت (8.3%)، وفيما يتعلق بالفئة العمرية، فقد أظهرت النتائج أن 75 ضابطاً من المبحوثين كانت أعمارهم (أكبر من 50 عاماً) بنسبة بلغت (29.5%)، وأن 85 ضابطاً كانت أعمارهم (40 إلى أقل من 50) بنسبة بلغت (33.5%)، وأن 94 ضابطاً كانت أعمارهم (أقل من 40 عاماً) بنسبة بلغت (37%). وبخصوص الأجهزة التي ينتمون إليها فقد أظهرت النتائج أن 104 ضابطاً كانوا من جهاز المخابرات العامة بنسبة بلغت (40.9%)، وأن 91 ضابطاً كانوا من جهاز الاستخبارات العسكرية بنسبة بلغت (35.8%)، وأن 59 ضابطاً كانوا من جهاز الأمن الوقائي بنسبة بلغت (23.2%)، أما فيما يتعلق بالرتب العسكرية فقد أظهرت النتائج أن 16 ضابطاً يحملون رتبة لواء بنسبة بلغت (6.3%)، وأن 37 ضابطاً يحملون رتبة عميد بنسبة بلغت (14.6%)، وأن 42 ضابطاً يحملون رتبة عقيد بنسبة بلغت (16.5%)، وأن 55 ضابطاً يحملون رتبة مقدم بنسبة بلغت (21.7%)، وأن 104 ضابطاً يحملون رتبة رائد بنسبة بلغت (40.9%)، وفيما يخص المؤهل العملي فقد أظهرت النتائج أن 68 ضابطاً من المبحوثين كانوا يحملون شهادات في الدراسات العليا بنسبة بلغت (26.8%)، وأن 153 ضابطاً من المبحوثين، كانوا من حملة شهادات البكالوريوس بنسبة بلغت (60.2%)، بينما كان 33 ضابطاً من المبحوثين يحملون درجة دبلوم أو أقل بنسبة بلغت (13%). كما يلاحظ من خلال النتائج أن 87 ضابطاً من المبحوثين كانت سنوات خدمتهم في أجهزتهم أكثر من 25 عاماً بنسبة بلغت (34.3%)، بينما كان 102 ضابطاً من المبحوثين قد تراوحت سنوات خدمتهم في أجهزتهم (15 – 25 سنة) بنسبة بلغت (40.2%)، وأن 65 ضابطاً منهم كانت خدمتهم (أكثر من 25 سنة) بنسبة بلغت (25.6%). ويتضح من هذه البيانات الديموغرافية للمستجيبين أنها تؤكد على قوة التمثيل العيني، حيث أن 254 استبانة مثلت عينة مختلفة الوظائف والمستويات الإدارية في المؤسسة الأمنية، مما يضمن توزيعاً متوازناً للمشاركين ويُحسن من التمثيل الكلي للمجتمع المستهدف، وأظهرت بشكل واضح أن هذه العينة لم تقتصر على كفاية العدد فحسب، بل شملت أيضاً تنوعاً وظيفياً يساهم في تحسين دقة النتائج وتوسيع إمكانية تعميمها.

جدول (1.3): خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	233	%91.7
	أنثى	21	%8.3
الفئة العمرية	50 عاماً فأكثر	75	%29.5
	40 – أقل من 50 عاماً	85	%33.5
	أقل من 40 عاماً	94	%37
الجهاز	المخابرات العامة	104	%40.9
	الاستخبارات العسكرية	91	%35.8
	الأمن الوقائي	59	%23.2
الرتبة	لواء	16	%6.3
	عميد	37	%14.6
	عقيد	42	%16.5
	مقدم	55	%21.7
	رائد	104	%40.9
المؤهل العلمي	دراسات عليا	68	%26.8
	بكالوريوس	153	%60.2
	دبلوم أو أقل	33	%13
سنوات الخدمة	أكثر من 25 سنة	87	%34.3
	15 – 25 سنة	102	%40.2
	أقل من 15 سنة	65	%25.6

3.6 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في دراسته على نوعين رئيسيين من المصادر لجمع البيانات، وهما:

1. **المصادر الأولية:** لجمع البيانات الأولية، استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، بهدف تحليل الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد صُمّمت الاستبانة لتتضمن مجموعة من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، كما تناولت المتغيرات الرئيسة للدراسة، حيث مثّل "التخطيط الاستباقي" المتغير المستقل، في حين اعتُبرت "فاعلية إدارة الأزمات الأمنية" المتغير التابع.
2. **المصادر الثانوية:** لجأ الباحث إلى جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتوفرة باللغة العربية والأجنبية ذات الصلة، بما في ذلك الكتب والمقالات العلمية والدوريات المحكمة والتقارير، بالإضافة إلى

الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مرتبطة بمتغيرات الدراسة، كما جرى استخدام المصادر الإلكترونية المتنوعة والمتاحة عبر الإنترنت لتعزيز المحتوى العلمي والإطار النظري للدراسة.

3.7 أداة الدراسة (الاستبانة)

جرى اختيار الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛ إذ يمثل التخطيط الاستباقي المتغير المستقل، ومعالجة الأزمات الأمنية المتغير التابع، وذلك نظراً لملاءمة الاستبانة لهذا النوع من الدراسات؛ إذ تتميز هذه الأداة بقدرتها على جمع معلومات من عدد كبير من الضباط أصحاب الرتب العليا والمتخصصين في الأجهزة الأمنية ذات العلاقة خلال فترة زمنية قصيرة، كما تتيح للمشاركين فرصة كافية للتفكير والإجابة دون ضغوط، ما يسهم في رفع مستوى الموضوعية في النتائج (أبو سمرة والطيطي، 2019)، وبالاستناد إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، جرى إعداد الاستبانة وتصميمها وتحكيمها من قبل أكاديميين ومختصين في المجال الأمني، وعليه قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة على الفقرات من خلال الإضافة أو الحذف أو التعديل، وفقاً لآراء المحكمين، وإخراجها بصورتها النهائية كما تظهر في الملحق رقم (2)، وقد تألفت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

1. **القسم الأول:** يشمل البيانات الشخصية والوظيفية (الخصائص الديموغرافية) لأفراد العينة، مثل: الجنس والفئة العمرية والجهاز الأمني والرتبة العسكرية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.
2. **القسم الثاني:** يحتوي على فقرات تقيس متغيرات الدراسة، موزعة على (62) فقرة، ضمن محورين أساسيين هما:
   - محور التخطيط الاستباقي، ويتضمن سبعة أبعاد.
   - محور معالجة الأزمات الأمنية، ويشمل خمسة أبعاد.

وقد جرى استخدام مقياس ليكرت الخماسي (يتراوح من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة")، لقياس آراء المبحوثين، ويعرض الجدول (1.4) تفصيلاً لمتغيرات الدراسة وأبعادها.

جدول (1.4): محاور / أبعاد أداة الدراسة

المحاور / الأبعاد	الاختصار	عدد الفقرات
المتغير المستقل: التخطيط الاستباقي	**PP**	**37**
تحديد الأهداف الاستراتيجية	**PPSG**	7
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	**PPAIE**	5
تحليل المخاطر	**PPRA**	5
التنبؤ بالمستقبل	**PPFF**	5
تصميم السيناريوهات البديلة	**PPAS**	5

وضع الاستراتيجيات	**PPSS**	5
تخصيص الموارد	**PPRS**	5
المتغير التابع: معالجة الأزمات الأمنية	**SC**	**25**
اكتشاف إشارات الإنذار	**SCDW**	5
الاستعداد والوقاية	**SCPP**	5
احتواء الأضرار	**SCDS**	5
استعادة النشاط	**SCAR**	5
التعلم	**SCL**	5

3.8 المنهجية الإحصائية

فيما يخص المنهجية الإحصائية المستخدمة في معالجة فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد جرى الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Smart-PLS4) لإجراء التحليلات الاحصائية ومعالجة البيانات. وقد جرى ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة والملائمة لطبيعة الدراسة، وسيستعرضها الباحث بالتفصيل تباعاً.

3.8.1 الإحصاء الوصفي

في هذه الدراسة، جرى توظيف الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS) لعرض وتلخيص بيانات عينة الدراسة، وذلك من خلال إعداد جداول التوزيع التكراري بهدف وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، كما جرى الاستعانة بمقاييس النزعة المركزية، وبشكل خاص المتوسط الحسابي، إلى جانب مقاييس التشتت، وبالأخص الانحراف المعياري، وذلك لتحليل استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات وفقرات الدراسة. وللحكم على استجابات المشاركين فقد اعتمدت الدراسة على تفسير قيمة المتوسط الحسابي العام المُرَجَّح المستخلص من الاستبانة، وذلك بناءً على خمس فئات لمقياس الإجابة، وقد تم تحديد حدود الفئات وفقاً لطريقة حساب المدى الخاص بمقياس الإجابة، الذي يتمثل في الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على المقياس، ومن ثم تقسيم هذا المدى على عدد الفئات الخمس المعتمدة في التصحيح لتحليل النتائج، ونتج عن ذلك أن طول الفئة الواحدة يساوي (0.80)، أي أن الناتج 4/5 = 0.80، بحيث تبدأ الفئة الأولى من القيمة (1)، وتزداد تدريجياً بمقدار (0.80) لتغطية بقية الفئات، ما يتيح تصنيف وتفسير المتوسطات الحسابية بدقة، ويوضح الجدول (1.5) الفئات المعتمدة لتفسير اتجاهات المتوسط الحسابي لاستجابات العينة.

جدول (1.5): مفتاح التصحيح الخماسي

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الدلالة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	أقل من 36%	منخفضة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 36% – أقل من 52%	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 52% – أقل من 68%	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 68% – أقل من 84%	مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	من 84% إلى 100%	مرتفعة جداً

3.8.2 الإحصاء الاستدلالي

في إطار تحليل بيانات الدراسة للإجابة عن فرضياتها الخمس، اعتمد الباحثُ مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الاستدلالية، فقد جرى استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للإجابة عن الفرضيات، لما تتمتع به من ملاءمة في تحليل العلاقات بين المتغيرات.

❖ **نمذجة المعادلة الهيكلية**

وفي هذه الدراسة، قام الباحث باستخدام برنامج (Smart-PLS4)، وذلك في ضوء ملاءمته لتحليل العلاقة بين متغيرين ذات أبعاد متعددة، وهما التخطيط الاستباقي ومعالجة الأزمات الأمنية لدى الضباط المنتسبين إلى الأجهزة الأمنية ذات العلاقة (Ringle. et al., 2012). وقد أدى الانتشار الواسع لاستخدام برنامج (SmartPls) إلى تحول ملحوظ في الأبحاث الاجتماعية نحو هذه الأساليب، نظراً لقدرته على معالجة القصور في استخدام برنامج (SPSS) في هذا المجال، وقد جرى التحليل في هذه الدراسة على نموذج (PLS-SEM) نظراً لقدرته على التعامل بكفاءة مع البيانات غير المتوزعة توزيعاً طبيعياً، إلى جانب أنه مناسب للبحوث التي تهدف إلى استكشاف العلاقات النظرية، وكونه لا يتطلب شروطاً صارمة فيما يتعلق بحجم العينة. ويُعد حجم العينة المستخدم في هذه الدراسة (254) حجماً مناسباً لهذا النوع من التحليل، كما أوصى بذلك عدد من الباحثين (Schoemaker, 1995. Hair. et al., 2022)، وتعتمد نمذجة المعادلة الهيكلية على تمثيل الرسوم البيانية التي تُظهر العلاقات المفترضة بين المتغيرات، وتُعرّف بأنها نموذج مسار يجري تمثيله بصيغة رسومية توضح فرضيات وعلاقات المتغيرات في الدراسة (Hair. et al., 2022)، وتنقسم هذه المتغيرات إلى:

- **المتغيرات المشاهدة:** وهي تمثل البيانات المباشرة التي تُقاس وتُعبر عنها الفقرات، وتُعرض على شكل مستطيلات وتمثل فقرات الاستبانة.
- **المتغيرات الكامنة:** وهي غير مباشرة وتمثل الأبعاد النظرية غير المشاهدة مباشرة، وتُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات (الفقرات)، وتُمثّلُ بصيغة بيضاوية أو دائرية.

ويتكون النموذج من عنصرين رئيسيين:

- **النموذج الهيكلي (الداخلي):** ويُعبر عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة.
- **نموذج القياس (الخارجي):** ويُعبر عن العلاقة بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها (فقراتها).

وقد لجأ الباحث إلى بناء متغيرات كامنة ذات مستوى أعلى، وهو ما يُعرف بنماذج المكونات الهرمية (Hierarchical Component Models)، باعتبارها نماذج أكثر شمولية مقارنة بالمتغيرات الكامنة ذات المستوى الأدنى؛ إذ تسهم في تقليل عدد المسارات والعلاقات داخل النموذج الإحصائي، ما يسهل تفسيره ويحسّن من دقته (Hair. et al., 2022). ويجدر التوضيح أن المتغيرات الكامنة في هذه الدراسة، تعدّ متغيرات عاكسة (Reflective Constructs)؛ إذ يُعتبر المتغير الكامن السبب في ظهور مؤشرات القياس، وتُعكس المؤشرات وجوده، بمعنى أن تغيّر المتغير الكامن يؤدي إلى تغيّر جميع المؤشرات بشكل متزامن، وهو ما يختلف عن المتغيرات التكوينية (Formative Constructs)، فتتشكل المتغيرات فيها من خلال مؤشرات القياس. ولا يشترط أن تعكس المؤشرات بعضها بعضا. وعليه، فقد جرى استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لبناء متغيرات كامنة من الدرجة الثانية (Second-order Constructs) تمثل البنية المفاهيمية للدراسة؛ إذ تُقاس الأبعاد المختلفة بشكل متزامن مما يتيح قياس جميع الأبعاد مرة واحدة ضمن نموذج شامل (Hair. et al., 2022)، وقد جرى بناء متغيرات كامنة من الدرجة الثانية لتمثيل البنية المفاهيمية للدراسة على النحو الآتي:

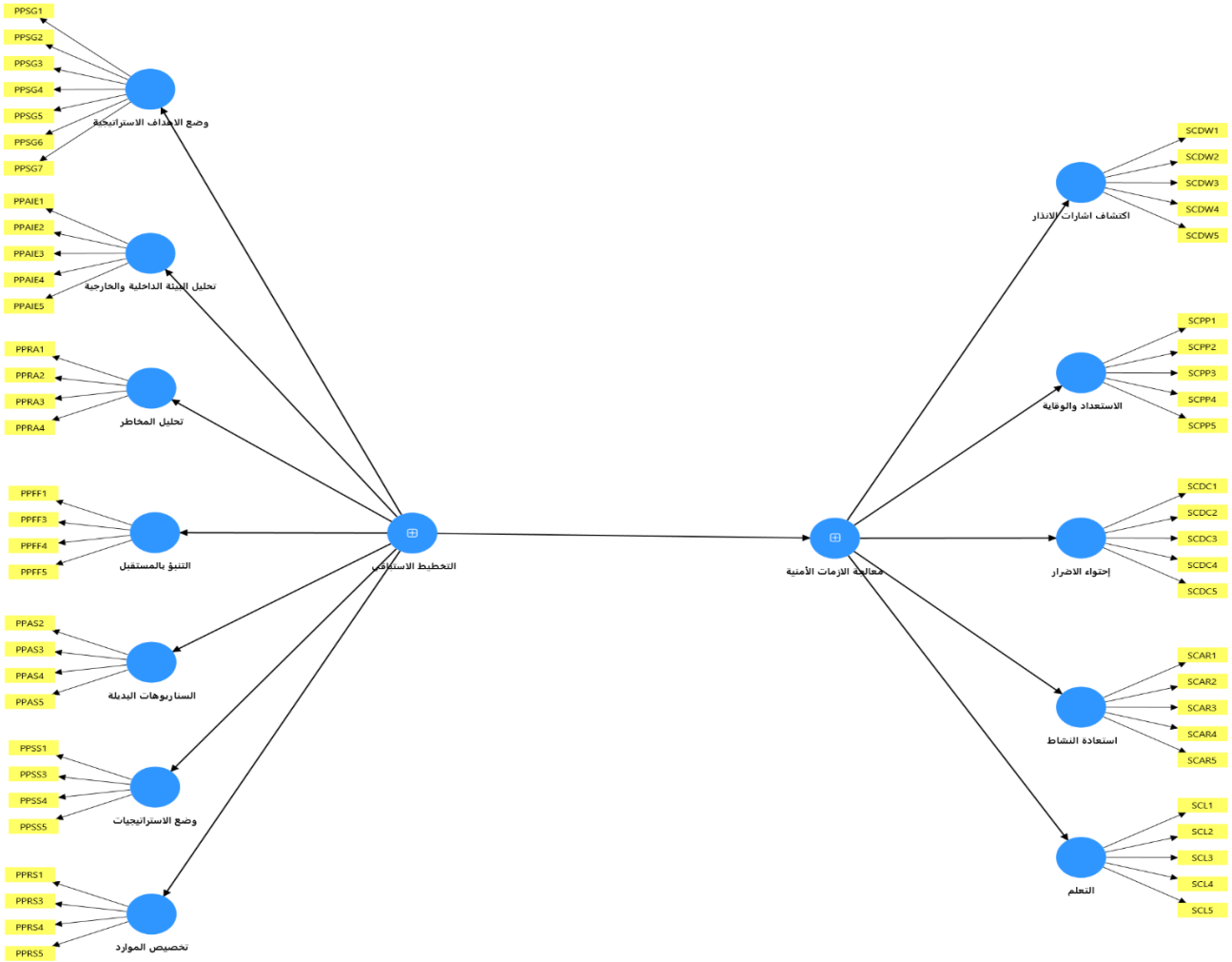
- **المتغير الكامن المستقل (التخطيط الاستباقي):** ويُعد متغيراً كامناً من الدرجة الثانية؛ إذ جرى قياسه عبر سبعة أبعاد من الدرجة الأولى، وهي:
  - تحديد الأهداف الاستراتيجية.
  - تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
  - تحليل المخاطر.
  - التنبؤ بالمستقبل.
  - تصميم السيناريوهات البديلة.
  - وضع الاستراتيجيات.
  - تخصيص الموارد.

- **المتغير الكامن التابع (معالجة الأزمات الأمنية):** وتمثّل أيضاً كمتغير كامن من الدرجة الثانية، ويُقاس من خلال خمسة أبعاد من الدرجة الأولى، وهي:
  - اكتشاف إشارات الإنذار.
  - الاستعداد والوقاية.
  - احتواء الأضرار.

- استعادة النشاط.
- التعلم.

وقد جرى تمثيل المتغيرات المشاهدة من خلال فقرات الاستبانة، التي استخدمت لتجسيد هذه المتغيرات الكامنة وقياسها إحصائياً. واستناداً إلى ما سبق، يُبيّن الشكل (1.1) النموذج الهيكلي المقترح للدراسة، الذي تناول العلاقات بين المتغير المستقل (التخطيط الاستباقي)، والمتغير التابع (معالجة الأزمات الأمنية).

الشكل (1.1): نموذج الدراسة الهيكلي المراد دراسته*



* (المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج Smart-PLS4)

وبعد الانتهاء من بناء نموذج الدراسة، جرى تقييم هذا النموذج للتأكد من جودته وصلاحيته، من خلال مرحلتين أساسيتين:

- **مرحلة تقييم نموذج القياس:** تهدف هذه المرحلة إلى تقييم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

- **مرحلة تقييم النموذج الهيكلي:** تهدف هذه المرحلة إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة والتحقق من العلاقات بين المتغيرات.

وتقييم الباحث لكلا النموذجين وفقاً لمجموعة من المعايير المعتمدة، على النحو الآتي:

- **معايير تقييم نموذج القياس:** يُجرى تقييم نموذج القياس استناداً إلى ثلاثة معايير رئيسية، وهي:
  - **الاتساق الداخلي:** لقياس مدى تماسك المؤشرات التي تمثل كل متغير كامن.
  - **الصدق التقاربي:** لتأكيد قدرة المؤشرات على قياس المتغير الكامن بشكل دقيق.
  - **الصدق التمايزي:** للتحقق من أن المتغيرات الكامنة المُقاسة تختلف عن غيرها من المتغيرات في النموذج.

وللتأكد من مدى تحقيق صدق وثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة، جرى تقييم نموذج القياس بناءً على عدة معايير رئيسية، وهي:

أولاً: تقييم الاتساق الداخلي من خلال موثوقية المركّبة ومعامل ألفا كرونباخ؛ إذ تشير القيم التي تتجاوز (0.70) إلى درجة جيدة من الموثوقية، وذلك وفقاً لـ (Hair. et al., (2022.

ثانياً: تقييم الصدق التقاربي باستخدام معامل التشبع الخارجي ومتوسط التباين المستخرج (AVE)؛ إذ جرى قبول الفقرات التي يكون معامل التشبع لها أكبر من (0.70) وفقاً لـ (Hair. et al., (2022، بينما تشير قيمة (AVE) التي تبلغ (0.50) أو أكثر إلى تحقق الصدق التقاربي كما ذكر (Fornell & Larcker, 1981).

ثالثاً: تقييم الصدق التمايزي من خلال معامل فورنل لاركر ومعيار التباين بين الفقرات؛ إذ يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة (AVE) الخاصة بالمتغير الكامن أكبر من معاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الكامنة الأخرى، كما أوضح (Hair. et al., (2022، علاوة على ذلك، يتحقق معيار التباين بين الفقرات عندما يكون معامل التحميل لأي فقرة هو الأعلى في المتغير الكامن الذي تنتمي إليه، وفقاً لـ (Hair. et al., 2022).

- **تقييم النموذج الهيكلي:** يُستخدم تقييم النموذج الهيكلي بهدف اختبار فرضيات الدراسة، من خلال دراسة العلاقات بين المتغيرات، وتحليل القدرات التنبؤية لهذه المتغيرات، ما يتطلب تحليل العلاقات بين المتغيرات، إضافة إلى تقدير القدرات التنبؤية لمتغيرات النموذج.

وسيجري تقييم النموذج الهيكلي من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية، وهي:

- **معامل التداخل الخطي (Multicollinearity):** لقياس قوة العلاقات بين المتغيرات.
- **معامل التحديد (R^2):** لتقييم نسبة التباين المفسر في المتغير التابع.
- **القدرة التنبؤية (Predictive Relevance):** لتحديد مدى كفاءة النموذج في التنبؤ بالمتغيرات.
- **حجم التأثير (Effect Size):** لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

واعتمد الباحث في هذا التقييم على المعايير التي حددها كل من (Hair. et al., 2022; Ringle. et al., 2012)، بعدة خطوات، وهي:

أولاً: فحص التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة من خلال تحليل معامل تضخم التباين (VIF)، كما ورد في الجدول (1.25)، وهو ضرورة أن تتجاوز جميع القيم الحد المقبول البالغ 5، ما يشير إلى عدم وجود مشكلة تداخل خطي تؤثر في تقديرات النموذج (Hair. et al., 2022).

ثانياً: اعتماد معامل التحديد (R^2) لتقدير قوة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع؛ إذ تُعد القيمة التي تساوي أو تتجاوز (0.25) دلالة على تفسير قوي، والقيم بين (0.12) و(0.25) دلالة على تفسير متوسط، في حين أن القيم بين (0.02) و(0.12) تُعد ضعيفة، وأي قيمة أقل من (0.02) تُشير إلى عدم وجود تفسير (Cohen, 1988).

ثالثاً، تقييم القدرة التنبؤية للنموذج من خلال معاملات (Q^2)؛ إذ تشير القيم الأكبر من الصفر إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة، وهو ما يعكس ملاءمة النموذج في التنبؤ بالسلوك أو العلاقات المدروسة.

رابعاً: تحليل حجم التأثير (f^2) لكل متغير كامن لمعرفة مدى تأثيره في حالة حذفه من النموذج. فإذا كانت القيمة (0.35) أو أعلى فهي تشير إلى تأثير كبير، وإذا تراوحت بين (0.15) و(0.35) فهي تدل على تأثير متوسط، أما القيم بين (0.02) و(0.15) فهي تأثيرات ضعيفة. في حين أن القيم أقل من (0.02) تُشير إلى عدم وجود تأثير فعلي (Cohen, 1988. Hair. et al., 2022)، وتوضّح هذه المؤشرات الإحصائية مجتمعة قوة النموذج وهيكليته السليمة وقدرته على تفسير العلاقات ضمن الإطار النظري المعتمد.

3.9 نتائج تقييم صدق وثبات أداة الدراسة

3.9.1 تقييم ثبات أداة الدراسة

يُقصد بثبات أداة الدراسة مدى دقتها في قياس متغيرات الدراسة المستهدفة، أي مدى استقرار النتائج واتساقها في حال جرى إعادة تطبيق الأداة على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف، ويقيّم ثبات الدراسة (الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة) باستخدام معامل كرونباخ ألفا (CA) ومعامل الموثوقية المركبة (CR). وبناءً على ذلك، جرى احتساب كلا المُعامِلَين لجميع متغيرات الدراسة، وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (1.6) أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول البالغ (0.70)؛ إذ تراوحت قيم كرونباخ ألفا بين (0.829) و(0.968)، في حين تراوحت قيم الموثوقية المركبة بين (0.886) و(0.970)، ووفقاً لما أشار إليه (Hair. et al., (2022، فإن هذه النتائج تعكس مستوى جيداً من الثبات والموثوقية، ما يدل على وجود ترابط قوي بين فقرات الاستبانة والمتغيرات الكامنة التي تقيسها، وتعزز من صلاحية أداة القياس في الدراسة الحالية.

جدول (1.6): تقييم الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة الكامنة

الرمز	المتغيرات الكامنة	ألفا كرونباخ (CR)	الاعتمادية التراكمية (CA)
PP	**المتغير المستقل: التخطيط الاستباقي**	**0.968**	**0.970**
PPSG	تحديد الأهداف الاستراتيجية	0.914	0.932
PPAIE	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.852	0.894
PPRA	تحليل المخاطر	0.857	0.903
PPFF	التنبؤ بالمستقبل	0.829	0.886
PPAS	تصميم السيناريوهات البديلة	0.847	0.897
PPSS	وضع الاستراتيجيات	0.832	0.888
PPRS	تخصيص الموارد	0.871	0.912
SC	**المتغير التابع: معالجة الأزمات الأمنية**	**0.963**	**0.966**
SCDW	اكتشاف إشارات الإنذار	0.872	0.908
SCPP	الاستعداد والوقاية	0.858	0.898
SCDS	احتواء الأضرار	0.846	0.890
SCAR	استعادة النشاط	0.854	0.896
SCL	التعلم	0.874	0.909

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام (SmartPLS4).

*جرى حساب هذه القيم لهذه المتغيرات باستخدام Excel كما اقترح (Sarstedt. et al., 2019).

3.9.2 تقييم صدق أداة الدراسة

يشير صدق أداة الدراسة إلى مدى قدرتها على تمثيل محتوى المتغيرات المستهدفة وقياسها بشكل فعّال ودقيق (Sekaran & Bougie, 2016)، وفي هذه الدراسة، سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال جانبين رئيسيين، الصدق التقاربي والصدق التمايزي؛ إذ جرى تناول كل منهما بشكل منفصل ومتتابع، بهدف التأكد من أن الأداة تقيس فعلاً ما وُضعت لقياسه.

3.9.2.1 الصدق التقاربي

قام Hair. et al., (2022) بتعريف الصدق التقاربي على أنه: "درجة ارتباط المقياس بشكل إيجابي مع مقاييس بديلة لنفس البُعد". ويُعد أحد المؤشرات الأساسية للتحقق من مدى تمثيل المؤشرات (الفقرات) للمتغير الكامن الذي تنتمي إليه، وفي هذه الدراسة، تم تقييم الصدق التقاربي بالاعتماد على معيارين رئيسيين هما:

1. **معاملات التحميل الخارجية:** يُستخدم معامل التحميل لقياس قوة العلاقة بين كل مؤشر والمتغير الكامن المرتبط به، وهو ما يُعرف أيضاً بـ "موثوقية المؤشر" بحسب Hair. et al., (2022)، وقد أظهرت النتائج

المبينة في الجدول (1.7) أن جميع مؤشرات الدراسة سجّلت معاملات تحميل تفوق القيمة المقبولة (0.70)، علماً بأنه جرى حذف الفقرات ذات القيمة الأقل في قيم التشعبات وهي 5 فقرات. وجميعهم من متغير التخطيط الاستباقي، وهن: الفقرة الخامسة من بعد تحليل المخاطر، والفقرة الثانية من بعد التنبؤ بالمستقبل، والفقرة الأولى من بعد السيناريوهات البديلة، والفقرة الثانية من بعد وضع الاستراتيجيات، والفقرة الثانية من بعد تخصيص الموارد، ما يدل على أن المؤشرات تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق في تمثيل المتغيرات الكامنة.

جدول (1.7): معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة

الرمز	المؤشرات (الفقرات)	قيم التشبع
PP	**التخطيط الاستراتيجي**	
	تحديد الأهداف الاستراتيجية	
PPSG1	لدى الجهاز أهداف استراتيجية محددة	0.814
PPSG2	لدى الجهاز أهداف استراتيجية واقعية	0.864
PPSG3	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية في الجهاز بناءً على تحليل دقيق للمخاطر الأمنية	0.871
PPSG4	لدى الجهاز أهداف استراتيجية قابلة للقياس	0.785
PPSG5	لدى الجهاز أهداف استراتيجية محدد إنجازها بوقت	0.758
PPSG6	لدى الجهاز أهداف استراتيجية قابلة للتحقيق	0.773
PPSG7	يتم ترتيب الأهداف الاستراتيجية في الجهاز وفقاً لأولويات المخاطر	0.822
	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	
PPAIE1	يتمكن الجهاز بشكل دوري من تحليل الموارد البشرية الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في تقديم الخدمات الأمنية	0.752
PPAIE2	يقوم الجهاز بمتابعة التهديدات الأمنية المستجدة لتحديث استراتيجياته الأمنية باستمرار	0.782
PPAIE3	يحلل الجهاز التغيرات في البيئة القانونية والسياسية لتحديد التأثيرات المحتملة على مهامه الأمنية	0.815
PPAIE4	يتابع الجهاز باستمرار الجهات الخارجية لتحديد التهديدات الأمنية المحتملة	0.798
PPAIE5	يستخدم الجهاز نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية في اتخاذ قراراته بشأن اعتماد تقنيات وأدوات أمنية جديدة	0.817
	تحليل المخاطر	
PPRA1	تتم عملية تحديد المخاطر الأمنية المحتملة في الجهاز بشكل استباقي	0.878
PPRA2	يتم تقييم المخاطر الأمنية بناءً على احتمال حدوثها	0.851
PPRA3	تساعد عملية تحليل المخاطر في ترتيب أولويات الإجراءات الأمنية بشكل فعّال	0.786
PPRA4	يتم وضع استراتيجيات استباقية للتقليل من المخاطر الأمنية	0.828

PPRA5	هناك مخاطر قليلة الاحتمال عالية الخطورة أُخذت في الحسبان	حُذف
التنبؤ بالمستقبل		
PPFF1	يعتمد الجهاز على التحليل الاستباقي للاتجاهات المستقبلية للتنبؤ بالتحديات الأمنية المحتملة	0.790
PPFF2	توفر التنبؤات المستقبلية قدرة على تقليل الغموض بشأن المخاطر الأمنية المحتملة	حُذف
PPFF3	يعتمد التخطيط الاستباقي في الجهاز على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية الأمنية بشكل دقيق	0.850
PPFF4	يتم استخدام تقنيات التنبؤ المتقدمة لتحليل المخاطر المستقبلية المحتملة	0.817
PPFF5	التنبؤ بالأحداث المستقبلية مبني على معلومات حقيقية	0.794
تصميم السيناريوهات البديلة		
PPAS1	يتم تطوير سيناريوهات متعددة لمواجهة التهديدات الأمنية المستقبلية المحتملة	حُذف
PPAS2	تسهم السيناريوهات البديلة في تطوير استراتيجيات استباقية لمواجهة التحديات الأمنية المستقبلية	0.720
PPAS3	يتم تحضير السيناريوهات البديلة بناءً على تقييم شامل للتحديات الأمنية المتوقعة	0.867
PPAS4	يتم مراجعة السيناريوهات المحتملة كل فترة	0.859
PPAS5	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في صياغة السيناريوهات المحتملة	0.861
وضع الاستراتيجيات		
PPSS1	يتم وضع استراتيجيات استباقية مرنة لمواجهة التحديات الأمنية المستجدة	0.788
PPSS2	تساعد الخطط الاستراتيجية في تحسين قدرة الجهاز على التكيف مع التغيرات الأمنية	حُذف
PPSS3	يتم تحديد الأولويات في التخطيط الاستباقي بناءً على التحليل الشامل للمخاطر الأمنية	0.827
PPSS4	يتم إشراك جميع الإدارات ذات العلاقة في صياغة الاستراتيجيات الأمنية لضمان تكاملها	0.836
PPSS5	تتضمن الاستراتيجيات الموضوعة آليات واضحة للتنسيق بين مختلف الأجهزة الأمنية عند مواجهة التهديدات المشتركة	0.810
تخصيص الموارد		
PPRS1	يتم تخصيص الموارد البشرية بشكل مناسب لتلبية احتياجات الجهاز في تنفيذ الاستراتيجيات الأمنية	0.810
PPRS2	يتم تخصيص الموارد اللازمة بشكل كفء لدعم تنفيذ الإجراءات الأمنية في الجهاز	حُذف
PPRS3	يتم تخصيص الموارد بشكل يساهم في تحقيق أهداف التخطيط الاستباقي بشكل فعّال	0.846
PPRS4	يتم تحديد الموارد بدقة وفقاً لأولويات السيناريوهات المحتملة	0.890
PPRS5	يحدد الجهاز قواعد بيانات خاصة لأهميتها في قرار تخصيص الموارد	0.848
SC	**معالجة الأزمات الأمنية**	
اكتشاف إشارات الإنذار		
SCDW1	يقوم الجهاز بتحديد مؤشرات لمواجهة الأزمات المتوقعة	0.806
SCDW2	يوجد أفراد متخصصون للتعامل مع مؤشرات وقوع الأزمة	0.797
SCDW3	يهتم الجهاز بمتابعة إشارات الإنذار اللازمة	0.884

SCDW4	يتم توظيف الموارد المعلوماتية في تحديد مؤشرات حدوث الأزمات	0.822
SCDW5	يقوم الجهاز بمسح بيئي منتظم للوقوف على مؤشرات حدوث الأزمة	0.758
الاستعداد والوقاية		
SCPP1	توجد اتفاقات مع الأجهزة الأمنية ذات العلاقة لإدارة الأزمات	0.687
SCPP2	توجد برامج لإدارة الأزمات في الجهاز يتم تطويرها باستمرار	0.810
SCPP3	يتوافر الدعم اللازم لفريق التخطيط للأزمة	0.850
SCPP4	يساعد الهيكل التنظيمي المرن على التعامل بجدية مع الأزمات حال وقوعها	0.810
SCPP5	يسهل الحصول على الدعم اللوجستي من التشكيلات الأمنية للتعامل مع الأزمة	0.829
احتواء الأضرار		
SCDS1	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها للحد من انتشارها	0.769
SCDS2	توجد استجابة عالية في تحريك المورد البشري لاحتواء الأزمة	0.797
SCDS3	يتوافر الاتصال الفعّال للتعرف على مسببات الأزمة الأمنية ونتائجها	0.814
SCDS4	يتوفر في الجهاز غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات اللازمة لاحتواء أضرار الأزمة	0.738
SCDS5	يؤخذ بعين الاعتبار عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات	0.813
استعادة النشاط		
SCAR1	يعمل الجهاز على خفض آثار الأزمات للحد من استمرار حدوثها	0.840
SCAR2	يتم تحديد احتياجات التشكيلات المتأثرة بالأزمة لغرض استعادة النشاط	0.723
SCAR3	يمارس الجهاز لأنشطة الاعتيادية دون تأخير في ظروف الأزمات	0.825
SCAR4	يوفر الجهاز برامج تحفيز لدعم معنويات الكادر أثناء وبعد حدوث الأزمات	0.780
SCAR5	يقوم الجهاز بالإعلان عن تأثيرات الأزمة من خلال وسائل الإعلام المتاحة	0.804
التعلم		
SCL1	يقوم الجهاز بتحليل مواجهة الدول الأخرى للأزمات للاستفادة منها	0.827
SCL2	يستخلص الجهاز الدروس من الأزمات السابقة	0.852
SCL3	يقوم الجهاز بتوثيق المعرفة المتحصّلة من تجربة التعامل مع الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً	0.854
SCL4	يقوم الجهاز بتحديد الثغرات في الخطط السابقة لغرض تفاديها في خطط الأزمات المستقبلية	0.825
SCL5	يتم تقويم إدارة الأزمات السابقة للاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية	0.720

2. **متوسط التباين المستخرج (AVE):** يُعرَّف متوسط التباين المستخرج بأنه مجموع مربعات معاملات التحميل الخاصة بمؤشرات متغير كامن معين مقسومة على عدد تلك المؤشرات، ويُعد من أكثر المؤشرات استخداماً لقياس الصدق التقاربي (Hair. et al., 2022). وكما هو موضح في الجدول (1.8)، فقد تجاوزت جميع قيم (AVE) الحد الأدنى المقبول وهو (0.50)، ما يعني أن كل متغير كامن يفسّر أكثر من نصف

التباين الكلي لمؤشراته، وبناءً عليه، يتأكد تحقق الصدق التقاربي لهذا النموذج كما أوصى به (Fornell & Larcher,1981).

جدول (1.8): تقييم متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغيرات الدراسة الكامنة

الرمز	المتغيرات الكامنة	AVE
PP	**المتغير المستقل: التخطيط الاستباقي**	**0.503**
PPSG	تحديد الأهداف الاستراتيجية	0.662
PPAIE	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.629
PPRA	تحليل المخاطر	0.700
PPFF	التنبؤ بالمستقبل	0.661
PPAS	تصميم السيناريوهات البديلة	0.688
PPSS	وضع الاستراتيجيات	0.665
PPRS	تخصيص الموارد	0.721
SC	**المتغير التابع: معالجة الأزمات الأمنية**	**0.530**
SCDW	اكتشاف إشارات الإنذار	0.663
SCPP	الاستعداد والوقاية	0.639
SCDS	احتواء الأضرار	0.619
SCAR	استعادة النشاط	0.633
SCL	التعلم	0.668

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام (SmartPLS4)

*: جرى حساب هذه القيم لهذه المتغيرات باستخدام Excel كما اقترح (Sarstedt. et al., 2019).

3.9.2.2 الصدق التمايزي

يُعرف الصدق التمايزي بأنه "المدى الذي يجري فيه التمييز بين المتغيرات الكامنة المختلفة بحيث لا تقيس المتغيرات الكامنة نفس المفهوم" (Hair. et al., 2022)، أي أن كل متغير كامن يجب أن يكون مميزاً في خصائصه ومفصولاً عن غيره من المتغيرات الأخرى، ولتحقيق ذلك، جرى استخدام معيارين أساسيين:

1. **معيار فورنل–لاركر (Fornell-Larcker Crite):** يعتمد هذا المعيار على مقارنة الجذر التربيعي لقيمة (AVE) الخاصة بكل متغير كامن مع الارتباطات التي تجمعه مع المتغيرات الكامنة الأخرى، وتوضح نتائج

الجدول (1.9) الخاص بمتغيرات الدرجة الثانية أن الجذر التربيعي لـ (AVE) في كل حالة يتفوق على ارتباط المتغير بباقي المتغيرات من نفس الدرجة.

2. **معيار التباين بين الفقرات (Cross Loadings):** يهدف هذا المعيار إلى التحقق من أن كل فقرة ترتبط بدرجة أعلى مع المتغير الكامن الذي تنتمي إليه مقارنة بدرجة ارتباطها مع باقي المتغيرات الكامنة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معاملات تحميل جميع الفقرات كانت الأعلى على الأبعاد (المتغيرات الكامنة) الصحيحة التي تنتمي إليها، ما يدل بوضوح على تحقق الصدق التمايزي للفقرات (أُنظر الملحق 3).

جدول (1.9): نتائج معيار فورنل لاركر لدراسة الصدق التمايزي للمتغيرات من الدرجة لثانية

SCL	SCAR	SCDS	SCPP	SCDW	PPRS	PPSS	PPAS	PPFF	PPRA	PPAIE	PPSG	
											0.813	PPSG
										0.793	0.731	PPAIE
									0.837	0.729	0.654	PPRA
								0.813	0.718	0.693	0.804	PPFF
							0.829	0.810	0.710	0.678	0.654	PPAS
						0.816	0.804	0.804	0.754	0.687	0.665	PPSS
					0.849	0.757	0.711	0.745	0.685	0.682	0.646	PPRS
				0.814	0.750	0.817	0.740	0.711	0.793	0.751	0.704	SCDW
			0.799	0.766	0.750	0.731	0.671	0.629	0.624	0.596	0.614	SCPP
		0.787	0.755	0.815	0.738	0.787	0.679	0.681	0.742	0.679	0.651	SCDS
	0.795	0.770	0.779	0.762	0.791	0.770	0.730	0.709	0.661	0.632	0.612	SCAR
0.817	0.793	0.787	0.773	0.808	0.766	0.760	0.742	0.689	0.752	0.732	0.651	SCL

يظهر الجدول (1.9) أن القيم المكتوبة بالخط العريض (Bold) تمثل الجذر التربيعي لمعامل التباين المستخرج (AVE) لكل من المتغيرات الكامنة. ويُستخدم هذا المؤشر للتحقق من الصدق التمييزي (Discriminant Validity)، أي مدى تميّز كل متغير كامن عن غيره من المتغيرات، ويُشترط أن تكون قيمة الجذر التربيعي لمعامل التباين المستخرج لكل متغير كامن أكبر من معامل الارتباط بينه وبين أي متغير آخر لضمان هذا التميّز. ومثالُ ذلك أننا، نلاحظ أن الجذر التربيعي لمعامل التباين المستخرج لمتغير (PPRS) "تخصيص الموارد" هو (0.849)، وهي قيمة أعلى من جميع معاملات الارتباط بينه وبين المتغيرات الأخرى مثل: (PPRA): (0.685)، أو (PPFF): (0.745)، ما يدل على تميّزه كمتغير مستقل، وبالمثل، فإن الجذر التربيعي لمعامل التباين المستخرج لمتغير (SCDW) "اكتشاف إشارات الإنذار" هو (0.814)، وهو أكبر من ارتباطه بأي متغير آخر مثل (PPAIE): (0.751) أو (PPSS): (0.817). وهذه النتائج تعزز من الصدق البنائي للمقياس، وتُظهر أن كل متغير كامن يقيس بوضوح ما هو مخصص لقياسه دون تداخل كبير مع المتغيرات الأخرى، وهو ما يؤكد جودة النموذج المستخدم في الدراسة.

3.9.2.3 تحليل نتائج ملخص ملاءمة النموذج

تشير نتائج ملخص ملاءمة النموذج إلى أن النموذج المقدر يتمتع بملاءمة مقبولة مع البيانات، فقد بلغ مؤشر معيار الجذر التربيعي لمتوسط البواقي المعيارية (SRMR) للنموذج المقدر 0.092. وهي قيمة تقع ضمن الحدود المقبولة والتي تعتبر أقل من 0.10، دلالة على ملاءمة جيدة للنموذج، كما تعكس قيمة d_ULS الأعلى في النموذج المقدر مقارنة بالنموذج المشبع فروقات طبيعية في التقدير، ولا تؤثر في صلاحية النموذج، أما قيمة d_G غير متوفرة، مما لا يؤثر في التقييم الكلي. أما بالنسبة لقيمة Chi-square التي ظهرت غير محددة (infinite)، فهي نتيجة مألوفة في تحليل نماذج المعادلات الهيكلية باستخدام PLS؛ إذ لا يُعتمد عليها كمؤشر رئيسي للملاءمة (Hair et al., 2017)، كذلك عدم توفر مؤشر NFI لا يؤثر في الاستنتاجات، إذ يُفضل الاعتماد على مؤشرات أخرى مثل SRMRK، وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن النموذج المقدر يقدم تمثيلاً مقبولاً للبيانات في سياق الدراسة.

جدول (1.10): مؤشرات ملائمة النموذج

	النموذج المقدّر	النموذج المشبّع
SRMR	0.092	0.080
d_ULS	22.300	16.771
d_G	n/a	n/a
Chi-square	infinite	infinite
NFI	n/a	n/a

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة

4.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لأهم النتائج التي جرى التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية. كما يشمل اختبار الأثر المباشر للتخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات الأمنية، بالإضافة إلى تحليل الأثر غير المباشر لهذا التخطيط في إدارة تلك الأزمات، وقد جرى تنفيذ هذه التحليلات باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية، وذلك لدى عينة من ضباط الأجهزة الأمنية من ذوي الرتب العليا والتخصصات ذات العلاقة في المحافظات الشمالية.

4.2 الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

4.2.1 الاحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة عن المتغير المستقل (التخطيط الاستباقي)

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبُعد "التخطيط الاستباقي" بلغ (3.75) وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً في مدى تطبيق ممارسات التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.81)، ما يشير إلى وجود تباين نسبي في تقييم المشاركين لأداء مؤسساتهم في هذا المجال، مع وزن نسبي عام بلغ (75.0%). وهذه القيم تشير إلى أن عملية التخطيط في المؤسسات الأمنية تتسم بدرجة جيدة من التنظيم والتنبؤ، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز بعض المهارات والمنهجيات المتعلقة باستباق الأزمات. وتُظهر البيانات أن أعلى المتوسطات كانت في بُعد "تحديد الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط (3.91) ووزن نسبي (78.2%)، ما يعكس وضوح الرؤية لدى صانعي القرار وتحديدهم لأهداف استراتيجية دقيقة، كما برز "تحليل البيئة الداخلية والخارجية" بنسبة (76.8%)، ما يدل على وجود وعي بالمؤثرات البيئية، وفي المقابل، حصل "تخصيص الموارد" على أدنى متوسط (3.60) ووزن نسبي (72.0%)، ما يشير إلى تحديات محتملة في توجيه الإمكانات البشرية والمالية بالشكل الأمثل، وهذا التفاوت بين الأبعاد يُسلّط الضوء على الحاجة إلى تعزيز التكامل بين تحليل المخاطر، والسيناريوهات، وتخصيص الموارد، لضمان تخطيط استباقي متكامل وفعّال.

جدول (1.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين نحو التخطيط الاستباقي

رمز البعد	أبعاد التخطيط الاستباقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
PPSG	تحديد الأهداف الاستراتيجية	3.91	0.88	%78.2	مرتفع
PPAIE	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	3.84	3.84	%76.8	مرتفع
PPRA	تحليل المخاطر	3.75	0.77	%75.0	مرتفع
PPFF	التنبؤ بالمستقبل	3.72	0.78	%74.4	مرتفع

PPAS	تصميم السيناريوهات البديلة	3.66	0.82	%73.2	مرتفع
PPSS	وضع الاستراتيجيات	3.77	0.83	%75.4	مرتفع
PPRS	تخصيص الموارد	3.60	0.83	%72.0	مرتفع
التخطيط الاستباقي (PP)		**3.75**	**0.81**	**75.0%**	**مرتفع**

وفيما يأتي، عرض وتحليل لنتائج أبعاد التخطيط الاستباقي، التي تتوزع على سبعة أبعاد رئيسية، وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بكل بُعد على حدة؛ إذ سيتناول الباحث هذه الأبعاد بالتسلسل الآتي:

4.2.1.1 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة نحو بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية

تعكس النتائج الواردة في الجدول (1.11) مستوى مرتفعاً من تبنّي الأجهزة الأمنية لممارسات تتعلق ببُعد "تحديد الأهداف الاستراتيجية" ضمن أبعاد التخطيط الاستباقي، وذلك بحسب تقييم أفراد العينة من الضباط المشاركين في الدراسة، فقد أظهرت البيانات أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.91)، مع انحراف معياري قدره (0.88)، وهو ما يقابله وزن نسبي مقداره (78.2%). ويقع هذا المستوى ضمن الفئة "المرتفعة" وفقاً لمقياس ليكرت المعتمد، وكما يتضح من الجدول، فإن الأوزان النسبية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (74.8%) و(79.4%)، ما يشير إلى تقارب نسبي في تقييم المشاركين لمختلف جوانب هذا البعد، وكانت أعلى فقرة من حيث الوزن النسبي هي الفقرة التي تنص على أن "تحديد الأهداف الاستراتيجية في الجهاز، يجري بناءً على تحليل دقيق للمخاطر الأمنية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.87)، ووزن نسبي (79.4%). وتعكس هذه القيمة إدراكاً واضحاً لدى الأجهزة الأمنية بأهمية مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع التقييم المستمر للمخاطر المحتملة. كذلك، أظهرت عدة فقرات أخرى مستويات متقاربة من الارتفاع، منها: "وجود أهداف استراتيجية محددة" و"واقعية" و"قابلة للتحقيق"، التي سجلت جميعها وزناً نسبياً متساوياً بلغ (79.2%)، ما يدل على وجود منهجية واضحة وعقلانية في صياغة الأهداف الاستراتيجية داخل هذه الأجهزة، أما فقرة "وجود أهداف قابلة للقياس" فقد حققت وزناً نسبياً قدره (77.0%)، في حين جاءت فقرة "ترتيب الأهداف وفقاً لأولويات المخاطر" بوزن نسبي بلغ (79.0%)، ما يعكس اهتماماً ملموساً بعنصر ترتيب الأولويات في بناء الأهداف. وفي المقابل، فقد سُجلت أدنى قيمة نسبية ضمن الفقرة المتعلقة بـ "وجود أهداف استراتيجية محدد إنجازها بوقت"، بوزن نسبي قدره (74.8%)، وقد تشير هذه النتيجة إلى ضرورة تعزيز مسألة الالتزام بالإطار الزمني للأهداف، ورغم أهمية هذا الجانب في دعم فاعلية التخطيط الاستراتيجي. وبوجه عام، تبيّن هذه النتائج أن هناك توجهاً إيجابياً لدى الأجهزة الأمنية نحو تطبيق معايير علمية في تحديد الأهداف الاستراتيجية، مع ملاحظة الحاجة إلى تعزيز بعد "التوقيت الزمني" لضمان تكامل الأبعاد التخطيطية وفاعلية التنفيذ.

جدول (1.12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
PPSG1	لدى الجهاز أهداف استراتيجية محددة	3.96	0.92	%79.2	مرتفع
PPSG2	لدى الجهاز أهداف استراتيجية واقعية	3.96	0.83	%79.2	مرتفع
PPSG3	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية في الجهاز بناءً على تحليل دقيق للمخاطر الأمنية	3.97	0.87	%79.4	مرتفع
PPSG4	لدى الجهاز أهداف استراتيجية قابلة للقياس	3.85	0.85	%77.0	مرتفع
PPSG5	لدى الجهاز أهداف استراتيجية محدد إنجازها بوقت	3.74	0.96	%74.8	مرتفع
PPSG6	لدى الجهاز أهداف استراتيجية قابلة للتحقيق	3.96	0.81	%79.2	مرتفع
PPSG7	يتم ترتيب الأهداف الاستراتيجية في الجهاز وفقاً لأولويات المخاطر	3.95	0.94	%79.0	مرتفع
تحديد الأهداف الاستراتيجية		**3.91**	**0.88**	**%78.2**	**مرتفع**

4.2.1.2 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة نحو بُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية

تشير النتائج الإحصائية المعروضة في الجدول رقم (1.12) إلى أن الأجهزة الأمنية تُظهر مستوى مرتفعاً نسبياً في ممارسة تحليل البيئة الداخلية والخارجية ضمن أبعاد التخطيط الاستباقي، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.84)، مع انحراف معياري قدره (0.78)، ووزن نسبي (76.8%)، وهو ما يصنف ضمن مستوى "مرتفع" وفق مقياس ليكرت الخماسي، أما على مستوى الفقرات، فقد تراوحت الأوزان النسبية بين (74.0%) و(79.0%)، ما يعكس تقارباً نسبياً في تقييم أفراد العينة لممارسات التحليل الداخلي والخارجي في الأجهزة الأمنية، وقد حققت الفقرة التي تنص على أن "يقوم الجهاز بمتابعة التهديدات الأمنية المستجدة لتحديث استراتيجياته الأمنية باستمرار" أعلى نسبة وزن نسبي بلغت (79.0%). وهو ما يعكس إدراكاً عالياً بأهمية الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الأمنية المحيطة، وكذلك، أظهرت فقرة "يتابع الجهاز باستمرار الجهات الخارجية لتحديد التهديدات الأمنية المحتملة" وزناً نسبياً قريباً بلغ (78.8%)، ما يدل على حساسية الأجهزة الأمنية للتطورات التي تحدث في محيطها

الخارجي، أما الفقرتان المتعلقتان بالتحليل الداخلي ("تحليل الموارد البشرية" و"التغيرات القانونية والسياسية") فقد سجلتا وزناً نسبياً متساوياً بلغ (76.0%)، ما يشير إلى وجود وعي بأهمية التحليل الداخلي، وإن كان بدرجة أقل من التحليل الخارجي. وفي المقابل، جاءت أدنى نسبة في الفقرة التي تفيد بأن "الجهاز يستخدم نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية في اتخاذ قراراته بشأن اعتماد تقنيات وأدوات أمنية جديدة"؛ إذ بلغ وزنها النسبي (74.0%)، وهو ما قد يشير إلى الحاجة لتعزيز التكامل بين أدوات التحليل والقرارات الاستراتيجية، وتُظهر هذه النتائج توجهاً عاماً لدى الأجهزة الأمنية نحو استخدام التحليل البيئي كأداة داعمة لصياغة الاستراتيجيات، مع الإشارة إلى وجود حاجة لتقوية العلاقة بين التحليل البيئي وتطبيقاته التقنية والابتكارية.

جدول (1.13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
PPAIE1	يتمكن الجهاز بشكل دوري من تحليل الموارد البشرية الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في تقديم الخدمات الأمنية	3.80	0.81	%76.0	مرتفع
PPAIE2	يقوم الجهاز بمتابعة التهديدات الأمنية المستجدة لتحديث استراتيجياته الأمنية باستمرار	3.95	0.77	%79.0	مرتفع
PPAIE3	يحلل الجهاز التغيرات في البيئة القانونية والسياسية لتحديد التأثيرات المحتملة على مهامه الأمنية	3.80	0.82	%76.0	مرتفع
PPAIE4	يتابع الجهاز باستمرار الجهات الخارجية لتحديد التهديدات الأمنية المحتملة	3.94	0.73	%78.8	مرتفع
PPAIE5	يستخدم الجهاز نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية في اتخاذ قراراته بشأن اعتماد تقنيات وأدوات أمنية جديدة	3.70	0.79	%74.0	مرتفع
تحليل البيئة الداخلية والخارجية		**3.84**	**0.78**	**%76.8**	**مرتفع**

4.2.1.3 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة نحو بُعد تحليل المخاطر

تعكس نتائج تحليل بُعد "تحليل المخاطر" تبايناً نسبياً في تقييم أفراد العينة لممارسات الأجهزة الأمنية في هذا الجانب من أبعاد التخطيط الاستباقي، فالمتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.75) والانحراف المعياري (0.77)، وهو ما يعادل وزناً نسبياً قدره (75.0%)، ويقع ضمن مستوى "مرتفع"، وقد جاءت الفقرة التي تنص على

أن "تحليل المخاطر يساعد في ترتيب أولويات الإجراءات الأمنية بشكل فعّال" في أعلى التقديرات بوزن نسبي (78.0%)، ما يدل على أن المشاركين يدركون أهمية ربط مخرجات التحليل بترتيب الأولويات، وهذا يعكس توجّهاً إيجابياً نحو استخدام نتائج تحليل المخاطر بشكل عملي ومباشر في صنع القرار الأمني. أما بقية الفقرات، فقد تراوحت أوزانها النسبية بين (73.0%) و(75.2%)، ما يُصنّف ضمن المستوى "المرتفع"، فقد حصلت الفقرة المتعلقة بـ "تحديد المخاطر الأمنية المحتملة بشكل استباقي" على أقل وزن نسبي بلغ (73.0%)، ما قد يشير إلى مستوى أقل نسبياً في القدرة الاستباقية للجهاز في تعرف التهديدات قبل حدوثها. كذلك، جاءت فقرة "تقييم المخاطر بناءً على احتمال حدوثها" بنسبة (73.4%)، وهو ما قد يشير إلى مستوى كفاءة الأدوات المستخدمة في التقييم الاحتمالي للمخاطر. وفي السياق ذاته، حصلت فقرتا "وضع استراتيجيات استباقية للتقليل من المخاطر" و"أخذ المخاطر قليلة الاحتمال عالية الخطورة في الحسبان" على نسبتي (75.2%) و(75.0%) على التوالي، وهو ما يعبّر عن وعي نسبي بضرورة التعامل مع كافة أنواع المخاطر، حتى تلك التي قد تبدو غير مرجحة، ولكنها بالغة التأثير، وبصورة عامة، تُظهر البيانات أن هناك إدراكاً لأهمية تحليل المخاطر في دعم التخطيط الأمني، لكن الممارسات الفعلية ما زالت بحاجة إلى مزيد من التطوير والتفعيل للوصول إلى مستوى أعلى من الجاهزية والتحليل الاستباقي.

جدول (1.14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد تحليل المخاطر

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
PPRA1	تتم عملية تحديد المخاطر الأمنية المحتملة في الجهاز بشكل استباقي	3.65	0.79	%73.0	مرتفع
PPRA2	يتم تقييم المخاطر الأمنية بناءً على احتمال حدوثها	3.67	0.79	%73.4	مرتفع
PPRA3	تساعد عملية تحليل المخاطر في ترتيب أولويات الإجراءات الأمنية بشكل فعّال	3.90	0.76	%78.0	مرتفع
PPRA4	يتم وضع استراتيجيات استباقية للتقليل من المخاطر الأمنية	3.76	0.79	%75.2	مرتفع
PPRA5	هناك مخاطر قليلة الاحتمال عالية الخطورة أُخذت في الحسبان	3.75	0.73	%75.0	مرتفع
	تحليل المخاطر	**3.75**	**0.77**	**%75.0**	**مرتفع**

4.2.1.4 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة نحو بُعد التنبؤ بالمستقبل

تشير وجهات نظر الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية إلى أن مستوى تطبيق ممارسات التنبؤ بالمستقبل، بوصفه أحد أبعاد التخطيط الاستباقي، جاء ضمن المستوى "المرتفع"؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.72)، بانحراف معياري (0.78)، ووزن نسبي (74.4%)، وتوضح هذه النتائج أن الأجهزة الأمنية – من وجهة نظر الضباط – تُدرك أهمية استشراف المستقبل ضمن استراتيجياتها الأمنية، وبخاصة فيما يتعلق بتقليل الغموض ودعم اتخاذ القرار، فقد نالت الفقرة التي تشير إلى أن "التنبؤات المستقبلية توفر قدرة على تقليل الغموض بشأن المخاطر الأمنية المحتملة" أعلى تقدير بين فقرات هذا البُعد بوزن نسبي (78.2%)، ما يدل على وعي الضباط بقيمة المعلومات المستقبلية في إدارة المواقف الأمنية المعقدة، كذلك، أظهرت فقرة "التنبؤ مبني على معلومات حقيقية" نسبة (76.2%)، ما يُبرز الثقة في البيانات والمصادر التي تُبنى عليها هذه التوقعات، وفي المقابل، عكست بعض الفقرات وجود تحديات في اعتماد أساليب التنبؤ المتقدمة؛ إذ جاءت فقرة "استخدام تقنيات التنبؤ المتقدمة" بأدنى نسبة (71.2%)، ما قد يشير إلى محدودية الأدوات أو الموارد التقنية التي تستعين بها الأجهزة في هذا المجال، كما بيّن الضباط أن التخطيط الاستباقي القائم على التنبؤ لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدقة؛ إذ بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (73.4%). وفي المجمل، يرى الضباط أن الأجهزة الأمنية تمتلك تصوراً عاماً لأهمية التنبؤ في معالجة الأزمات الأمنية، لكنه بحاجة إلى تفعيل أكبر على مستوى الأدوات والآليات التقنية، وهذه النتائج توضح أن تعزيز قدرات الأجهزة في هذا المجال سيكون له أثر مباشر في تحسين جاهزيتها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

جدول (1.15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد التنبؤ بالمستقبل

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
PPFF1	يعتمد الجهاز على التحليل الاستباقي للاتجاهات المستقبلية للتنبؤ بالتحديات الأمنية المحتملة	3.63	0.81	%72.6	مرتفع
PPFF2	توفر التنبؤات المستقبلية قدرة على تقليل الغموض بشأن المخاطر الأمنية المحتملة	3.91	0.69	%78.2	مرتفع
PPFF3	يعتمد التخطيط الاستباقي في الجهاز على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية الأمنية بشكل دقيق	3.67	0.76	%73.4	مرتفع
PPFF4	يتم استخدام تقنيات التنبؤ المتقدمة لتحليل المخاطر المستقبلية المحتملة	3.56	0.82	%71.2	مرتفع

PPFF5	التنبؤ بالأحداث المستقبلية مبني على معلومات حقيقية	3.81	0.80	%76.2	مرتفع
	التنبؤ بالمستقبل	**3.72**	**0.78**	**%74.4**	**مرتفع**

4.2.1.5 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة نحو بُعد تصميم السيناريوهات البديلة

أظهرت آراء الضباط المشاركين في الدراسة أن مستوى تطبيق الأجهزة الأمنية لبُعد "تصميم السيناريوهات البديلة" يُصنّف في المجمل ضمن المستوى "المرتفع"؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (3.66)، بانحراف معياري (0.82)، ووزن نسبي (73.2%). وتُبيّن نتائج الفقرات أن الأجهزة الأمنية تُبدي اهتماماً نسبياً بطرح تصورات بديلة لمواجهة التحديات المستقبلية، إلا أن التطبيق لا يزال يفتقر إلى بعض الأبعاد النوعية أو التقنية، فقد كانت الفقرة الأعلى تقييماً هي تلك التي تشير إلى أن "السيناريوهات البديلة تسهم في تطوير استراتيجيات استباقية لمواجهة التحديات الأمنية المستقبلية"؛ فقد حصلت على وزن نسبي (76.8%)، ما يعكس إدراك الضباط لأهمية هذه الأداة في تعزيز قدرة المؤسسة الأمنية على الاستجابة الاستباقية، أما باقي الفقرات فجاءت بنسب تراوحت بين (71.2%) و(74.4%)، وهو ما يشير إلى وجود ممارسات قائمة لكنها بحاجة إلى تطوير وتحديث دوري. فعلى سبيل المثال، حصلت فقرة "يتم تحضير السيناريوهات البديلة بناءً على تقييم شامل للتحديات الأمنية" على وزن نسبي (74.4%)، ما يدل على توجه جيد نحو التحليل الشامل، لكن التطبيق العملي لا يبدو أنه يتمتع بالتكامل أو الاستمرارية اللازمة، كما أن فقرات مثل "يتم مراجعة السيناريوهات كل فترة" و"يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في صياغة السيناريوهات" سجلت أدنى وزن نسبي (71.2%)، ما يُظهر وجود فجوة في التحديثات المنتظمة والاعتماد على الأدوات التقنية المتقدمة. وتأسيساً على ما تقدّم من النتائج، يمكن الاستنتاج أن هناك نية موجودة لدى الأجهزة الأمنية لتبني السيناريوهات البديلة كأداة استراتيجية، إلا أن الترجمة العملية لهذه النية لا تزال تواجه تحديات تتعلق بالمراجعة الدورية والتوظيف الكفء للتكنولوجيا.

جدول (1.16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد تصميم السيناريوهات البديلة

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
PPAS1	يتم تطوير سيناريوهات متعددة لمواجهة التهديدات الأمنية المستقبلية المحتملة	3.64	0.90	%72.8	مرتفع

PPAS2	تسهم السيناريوهات البديلة في تطوير استراتيجيات استباقية لمواجهة التحديات الأمنية المستقبلية	3.84	0.79	%76.8	مرتفع
PPAS3	يتم تحضير السيناريوهات البديلة بناءً على تقييم شامل للتحديات الأمنية المتوقعة	3.72	0.80	%74.4	مرتفع
PPAS4	يتم مراجعة السيناريوهات المحتملة كل فترة	3.56	0.78	%71.2	مرتفع
PPAS5	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في صياغة السيناريوهات المحتملة	3.56	0.85	%71.2	مرتفع
تصميم السيناريوهات البديلة		**3.66**	**0.82**	**%73.2**	**مرتفع**

4.2.1.6 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة نحو بُعد وضع الاستراتيجيات

تُظهر النتائج الإحصائية أن بُعد "وضع الاستراتيجيات" قد جرى تقييمه من قبل الضباط بالمستوى "المرتفع"؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.77)، والانحراف المعياري (0.83)، فيما بلغ الوزن النسبي (75.4%)، ما يضعه ضمن المستوى المرتفع. وقد بيّنت الفقرة التي تنص على أن "الخطط الاستراتيجية تُساعد في تحسين قدرة الجهاز على التكيف مع التغيرات الأمنية" أعلى درجة تقييم، بوزن نسبي (79.4%)، ما يعكس قناعة واضحة لدى الضباط بفاعلية الخطط الموضوعة في مواجهة واقع أمني متغير. كما حازت فقرة "تحديد الأولويات في التخطيط الاستباقي بناءً على التحليل الشامل للمخاطر" نسبة (76.0%)، ما يدل على أن الأجهزة تأخذ بعين الاعتبار الأسس التحليلية عند وضع أولوياتها الأمنية، وفي المقابل، ظهرت بعض الفجوات في مستوى التنسيق الداخلي والمؤسسي، فقد حصلت فقرة "يتم إشراك جميع الإدارات ذات العلاقة في صياغة الاستراتيجيات" على وزن نسبي (73.2%)، ما يشير إلى وجود توجه نحو الشمولية، لكنه لم يرتقِ إلى مستوى التطبيق الكامل أو المثالي. كما جاءت فقرة "وضع استراتيجيات مرنة لمواجهة التحديات الأمنية المستجدة" بنسبة (74.0%)، أيضاً، الفقرة المتعلقة بـ"آليات التنسيق بين الأجهزة الأمنية" حصلت على نسبة (74.4%)، ما يشير إلى وجود مبادرات تنسيقية لكنها بحاجة إلى مزيد من التطوير. وبناءً على ذلك، يمكن القول، إن الأجهزة الأمنية المعنية تسير في اتجاه واضح نحو تعزيز فاعلية الاستراتيجيات، خصوصاً فيما يتعلق بالتخطيط المرن وتحديد الأولويات، إلا أن هناك مجالات بحاجة لتحسين أكبر، خصوصاً فيما يتعلق بإشراك الوحدات المختلفة وتعزيز آليات التنسيق.

جدول (1.17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد وضع الاستراتيجيات

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
PPSS1	يتم وضع استراتيجيات استباقية مرنة لمواجهة التحديات الأمنية المستجدة	3.70	0.77	%74.0	مرتفع
PPSS2	تساعد الخطط الاستراتيجية في تحسين قدرة الجهاز على التكيف مع التغيرات الأمنية	3.97	0.80	%79.4	مرتفع
PPSS3	يتم تحديد الأولويات في التخطيط الاستباقي بناءً على التحليل الشامل للمخاطر الأمنية	3.80	0.79	%76.0	مرتفع
PPSS4	يتم إشراك جميع الإدارات ذات العلاقة في صياغة الاستراتيجيات الأمنية لضمان تكاملها	3.66	0.94	%73.2	مرتفع
PPSS5	تتضمن الاستراتيجيات الموضوعة آليات واضحة للتنسيق بين مختلف الأجهزة الأمنية عند مواجهة التهديدات المشتركة	3.72	0.84	%74.4	مرتفع
	وضع الاستراتيجيات	**3.77**	**0.83**	**%75.4**	**مرتفع**

4.2.1.7 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة نحو بُعد تخصيص الموارد

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق بُعد تخصيص الموارد في الأجهزة الأمنية قد جاء ضمن المستوى المرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.60)، والانحراف المعياري (0.83)، فيما بلغ الوزن النسبي (72.0%). وتشير هذه النتائج إلى أن الأجهزة الأمنية تقوم بتخصيص الموارد بدرجة جيدة، فقد حققت الفقرة التي تنص على أن "يتم تخصيص الموارد اللازمة بشكل كفء لدعم تنفيذ الإجراءات الأمنية" أعلى وزن نسبي (73.0%)، ما يعكس وجود توجه نحو تخصيص فعال للموارد، وبالمقابل، سجّلت فقرة "يتم تخصيص الموارد البشرية بشكل مناسب لتلبية احتياجات الجهاز" أدنى وزن نسبي (71.0%)، ما قد يشير إلى وجود بعض التحديات في توزيع القوى البشرية بشكل يتماشى مع متطلبات الخطط الأمنية. أما الفقرة التي تفيد بـ "استخدام قواعد بيانات خاصة لتخصيص الموارد"، فقد جاءت بنسبة (72.4%)، ما يُظهر وجود بنى تحتية داعمة، ولكنها ربما لم تُستثمر بالشكل الأمثل، ومن اللافت أن جميع الفقرات تشير إلى أهمية تعزيز النُهج التحليلية والدعم المؤسسي عند تحديد وتوزيع الموارد، وبخاصة في ظل بيئة أمنية متغيرة تتطلب جاهزية عالية.

جدول (1.18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد تخصيص الموارد

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
PPRS1	يتم تخصيص الموارد البشرية بشكل مناسب لتلبية احتياجات الجهاز في تنفيذ الاستراتيجيات الأمنية	3.55	0.87	%71.0	مرتفع
PPRS2	يتم تخصيص الموارد اللازمة بشكل كفء لدعم تنفيذ الإجراءات الأمنية في الجهاز	3.65	0.80	%73.0	مرتفع
PPRS3	يتم تخصيص الموارد بشكل يساهم في تحقيق أهداف التخطيط الاستباقي بشكل فعّال	3.57	0.80	%71.4	مرتفع
PPRS4	يتم تحديد الموارد بدقة وفقاً لأولويات السيناريوهات المحتملة	3.60	0.84	%72.0	مرتفع
PPRS5	يحدد الجهاز قواعد بيانات خاصة لأهميتها في قرار تخصيص الموارد	3.62	0.82	%72.4	مرتفع
	تخصيص الموارد	**3.60**	**0.83**	**%72.0**	**مرتفع**

4.2.2 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة عن المتغير التابع (معالجة الأزمات الأمنية)

من أجل الوقوف على مستوى معالجة الأزمات الأمنية لدى ضباط الأجهزة الأمنية ذات العلاقة، جرى تحليل استجابات المبحوثين من خلال احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس هذا المتغير، الذي يتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي: اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلّم. وتشير النتائج الإحصائية إلى أن المتوسط الحسابي العام لبُعد "معالجة الأزمات الأمنية" بلغ (3.73)، وهو ما يمثل مستوى مرتفعاً في درجة التزام الضباط بالتعامل مع الأزمات الأمنية في مختلف مراحلها، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.80)، ما يدل على وجود درجة معتدلة من التباين في آراء أفراد العينة، ما يعكس تبايناً نسبياً في مستوى الالتزام بين الأفراد أو الجهات. أما الوزن النسبي فقد بلغ (74.6%)، وهو مؤشر على أن مستوى تنفيذ ضباط الأجهزة الأمنية لمهامهم في مجال إدارة الأزمات يتجه نحو النضج المؤسسي والفاعلية في التعامل مع مواقف الأزمات. ويُعزى هذا المستوى الجيد إلى الأداء المتوازن في مختلف الأبعاد الفرعية، وعند النظر في الأبعاد الفرعية، يُلاحظ أن كلاً من "اكتشاف إشارات الإنذار" و"التعلم" قد سجّلا أعلى متوسط حسابي بلغ (3.75) بنسبة (75.2%) لكل منهما، ما يعكس اهتمام الأجهزة الأمنية بتحليل المعطيات السابقة واستباق المؤشرات التحذيرية للأزمات، وهو ما يُعد سلوكاً تنظيمياً وقائياً مهماً، وفي المقابل، كان أدنى متوسط من نصيب

بعد "استعادة النشاط" بمتوسط (3.67) ونسبة (73.2%)، وهو مؤشر على وجود تحديات نسبية في العودة السريعة إلى الوضع الطبيعي بعد الأزمة. وهذا التفاوت يوضح نقاط القوة التي يمكن تعزيزها (مثل الاستشراف والتعلّم المؤسسي)، وكذلك الجوانب التي تستدعي تطويرًا أكبر (كاستعادة النشاط التشغيلي بسرعة وكفاءة)، لضمان استجابة شاملة ومتوازنة في إدارة الأزمات الأمنية.

جدول (1.19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين نحو معالجة الأزمات الأمنية

رمز البعد	أبعاد معالجة الأزمات الأمنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
SCDW	اكتشاف إشارات الإنذار	3.75	0.77	%75.2	مرتفع
SCPP	الاستعداد والوقاية	3.73	0.82	%74.6	مرتفع
SCDS	احتواء الأضرار	3.75	0.80	%75	مرتفع
SCAR	استعادة النشاط	3.67	0.83	%73.2	مرتفع
SCL	التعلم	3.75	0.77	%75.2	مرتفع
معالجة الأزمات الأمنية (SC)		**3.73**	**0.80**	**%74.6**	**مرتفع**

وفيما يأتي عرض وتحليل لنتائج أبعاد وفقرات معالجة الأزمات الأمنية الموزعة على خمسة أبعاد من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس تلك الأبعاد والتي سيجري تناولها بالترتيب، وهي:

4.2.2.1 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة نحو بُعد اكتشاف إشارات الإنذار

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق بُعد اكتشاف إشارات الإنذار قد جاء ضمن المستوى المرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.75)، والانحراف المعياري (0.77)، فيما بلغ الوزن النسبي (75.2%). وتشير هذه النتائج إلى أن الأجهزة الأمنية تقوم باكتشاف إشارات الإنذار بدرجة جيدة، لكنها لا تزال بحاجة إلى تحسينات ملموسة لتعزيز كفاءة وفاعلية هذا التخصيص في دعم استراتيجيات التخطيط الاستباقي، فقد حققت الفقرة التي تنص على أن "الجهاز يهتم بمتابعة إشارات الإنذار اللازمة" على أعلى وزن نسبي (77.4%). وبالمقابل، سجّلت فقرة "يقوم الجهاز بمسح بيئي منتظم للوقوف على مؤشرات حدوث الأزمة" أدنى وزن نسبي (71.4%)، أما الفقرتان اللتان تفيدان بـ "يقوم الجهاز بتحديد مؤشرات لمواجهة الأزمات المتوقعة" و"يوجد أفراد متخصصون للتعامل مع مؤشرات وقوع الأزمة، فقد جاءتا بنسبة (75.2%)، فيما جاءت الفقرة "يجري توظيف الموارد المعلوماتية في تحديد مؤشرات حدوث الأزمات" بنسبة (76.6%)، ومن اللافت أن جميع الفقرات جاءت ضمن النطاق "المرتفع"، ما يُعزز من أهمية تعزيز النُهج التحليلية والدعم المؤسسي في اكتشاف إشارات الإنذار، وبخاصة في ظل بيئة أمنية متغيرة تتطلب جاهزية عالية.

جدول (1.20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد اكتشاف إشارات الإنذار

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
SCDW1	يقوم الجهاز بتحديد مؤشرات لمواجهة الأزمات المتوقعة	3.76	0.77	%75.2	مرتفع
SCDW2	يوجد أفراد متخصصون للتعامل مع مؤشرات وقوع الأزمة	3.76	0.85	%75.2	مرتفع
SCDW3	يهتم الجهاز بمتابعة إشارات الإنذار اللازمة	3.87	0.82	%77.4	مرتفع
SCDW4	يتم توظيف الموارد المعلوماتية في تحديد مؤشرات حدوث الأزمات	3.83	0.78	%76.6	مرتفع
SCDW5	يقوم الجهاز بمسح بيئي منتظم للوقوف على مؤشرات حدوث الأزمة	3.57	0.77	%71.4	مرتفع
اكتشاف إشارات الإنذار		**3.75**	**0.77**	**%75.2**	**مرتفع**

4.2.2.2 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة نحو بُعد الاستعداد والوقاية

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق بُعد الاستعداد والوقاية قد جاء ضمن المستوى المرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.73)، والانحراف المعياري (0.82)، فيما بلغ الوزن النسبي (74.6%). وتشير هذه النتائج إلى أن الأجهزة الأمنية تقوم بالاستعداد والوقاية بدرجة جيدة، لكنها لا تزال بحاجة إلى تحسينات ملموسة لتعزيز كفاءة وفاعلية هذا التخصيص في دعم استراتيجيات التخطيط الاستباقي، فقد حققت الفقرتان "توجد اتفاقات مع الأجهزة الأمنية ذات العلاقة لإدارة الأزمات" و"يساعد الهيكل التنظيمي المرن على التعامل بجدية مع الأزمات حال وقوعها" أعلى وزن نسبي (76.6%). وبالمقابل، سجّلت فقرة "توجد برامج لإدارة الأزمات في الجهاز يجري تطويرها باستمرار" أدنى وزن نسبي (73.2%). أما الفقرة "يتوافر الدعم اللازم لفريق التخطيط للأزمة"، فقد جاءت بنسبة (74.8%)، فيما جاءت الفقرة "يسهل الحصول على الدعم اللوجستي من التشكيلات الأمنية للتعامل مع الأزمة" بنسبة (73.4%). ومن اللافت أن جميع الفقرات جاءت ضمن النطاق "المرتفع"، ما يُعزز من أهمية تعزيز النُهج التحليلية والدعم المؤسسي في الاستعداد والوقاية.

جدول (1.21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد الاستعداد والوقاية

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
SCPP1	توجد اتفاقات مع الأجهزة الأمنية ذات العلاقة لإدارة الأزمات	3.83	0.79	%76.6	مرتفع
SCPP2	توجد برامج لإدارة الأزمات في الجهاز يتم تطويرها باستمرار	3.66	0.81	%73.2	مرتفع
SCPP3	يتوافر الدعم اللازم لفريق التخطيط للأزمة	3.74	0.79	%74.8	مرتفع
SCPP4	يساعد الهيكل التنظيمي المرن على التعامل بجدية مع الأزمات حال وقوعها	3.83	0.91	%76.6	مرتفع
SCPP5	يسهل الحصول على الدعم اللوجستي من التشكيلات الأمنية للتعامل مع الأزمة	3.67	0.78	%73.4	مرتفع
	الاستعداد والوقاية	**3.73**	**0.82**	**%74.6**	**مرتفع**

4.2.2.3 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة نحو بُعد احتواء الأضرار

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي، أنّ مستوى تطبيق بُعد احتواء الأضرار، قد جاء ضمن المستوى المرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.75)، والانحراف المعياري (0.80)، فيما بلغ الوزن النسبي (75.0%). وتشير هذه النتائج إلى أن الأجهزة الأمنية تقوم باحتواء الأضرار بدرجة جيدة، فقد حققت الفقرة "يتوفر في الجهاز غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات اللازمة لاحتواء أضرار الأزمة" أعلى وزن نسبي (76.6%). وبالمقابل، سجّلت فقرة "يتوافر الاتصال الفعّال لتعرف مسببات الأزمة الأمنية ونتائجها" أدنى وزن نسبي (74.0%). أما الفقرتان "توجد استجابة عالية في تحريك المورد البشري لاحتواء الأزمة"، و"يؤخذ بعين الاعتبار عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات" فقد جاءتا بنسبة (74.8%)، فيما جاءت الفقرة " يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها للحد من انتشارها" بنسبة (74.6%). ومن اللافت أن جميع الفقرات جاءت ضمن النطاق "المرتفع"، ما يُعزز من أهمية تعزيز النُهج التحليلية والدعم المؤسسي في الاستعداد والوقاية.

جدول (1.22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد احتواء الأضرار

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
SCDS1	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها للحد من انتشارها	3.73	0.83	%74.6	مرتفع
SCDS2	توجد استجابة عالية في تحريك المورد البشري لاحتواء الأزمة	3.74	0.81	%74.8	مرتفع
SCDS3	يتوافر الاتصال الفعّال للتعرف على مسببات الأزمة الأمنية ونتائجها	3.70	0.85	%74.0	مرتفع
SCDS4	يتوفر في الجهاز غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات اللازمة لاحتواء أضرار الأزمة	3.83	0.78	%76.6	مرتفع
SCDS5	يؤخذ بعين الاعتبار عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات	3.74	0.77	%74.8	مرتفع
	احتواء الأضرار	**3.75**	**0.80**	**%75.0**	**مرتفع**

4.2.2.4 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة نحو بُعد استعادة النشاط

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي، أنّ مستوى تطبيق بُعد استعادة النشاط، قد جاء ضمن المستوى المرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.67)، والانحراف المعياري (0.83)، فيما بلغ الوزن النسبي (73.2%). وتشير هذه النتائج إلى أن الأجهزة الأمنية تقوم باستعادة النشاط بدرجة جيدة، فقد حققت الفقرة "يتم تحديد احتياجات التشكيلات المتأثرة بالأزمة لغرض استعادة النشاط" أعلى وزن نسبي (76.2%). وبالمقابل، سجّلت فقرة "يوفر الجهاز برامج تحفيز لدعم معنويات الكادر أثناء وبعد حدوث الأزمات" أدنى وزن نسبي (66.6%)، أما الفقرة "يعمل الجهاز على خفض آثار الأزمات للحد من استمرار حدوثها" فقد جاءت بنسبة (74.2%)، فيما جاءت الفقرة "يقوم الجهاز بالإعلان عن تأثيرات الأزمة من خلال وسائل الإعلام المتاحة" بنسبة (71.8%). أما فقرة "يمارس الجهاز الأنشطة الاعتيادية دون تأخير في ظروف الأزمات" فكانت بنسبة (71.0%).

جدول (1.23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد استعادة النشاط

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
SCAR1	يعمل الجهاز على خفض آثار الأزمات للحد من استمرار حدوثها	3.71	0.71	%74.2	مرتفع

SCAR2	يتم تحديد احتياجات التشكيلات المتأثرة بالأزمة لغرض استعادة النشاط	3.81	0.73	%76.2	مرتفع
SCAR3	يمارس الجهاز الأنشطة الاعتيادية دون تأخير في ظروف الأزمات	3.55	0.93	%71.0	مرتفع
SCAR4	يوفر الجهاز برامج تحفيز لدعم معنويات الكادر أثناء وبعد حدوث الأزمات	3.33	0.97	%66.6	مرتفع
SCAR5	يقوم الجهاز بالإعلان عن تأثيرات الأزمة من خلال وسائل الإعلام المتاحة	3.59	0.87	%71.8	مرتفع
استعادة النشاط		**3.67**	**0.83**	**%73.2**	**مرتفع**

4.2.2.5 الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة نحو بُعد التعلم

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق بُعد التعلم قد جاء ضمن المستوى المرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.75)، والانحراف المعياري (0.77)، فيما بلغ الوزن النسبي (72.2%). وتشير هذه النتائج إلى أن الأجهزة الأمنية تقوم بعملية التعلم بدرجة جيدة، فقد حققت الفقرة "يتم تقويم إدارة الأزمات السابقة للاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية" أعلى وزن نسبي (76.6%). وبالمقابل، سجّلت فقرة "يقوم الجهاز بتوثيق المعرفة المتحصّلة من تجربة التعامل مع الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً" أدنى وزن نسبي (73.8%). أما الفقرة "يقوم الجهاز بتحليل مواجهة الدول الأخرى للأزمات للاستفادة منها" فقد جاءت بنسبة (75.8%)، فيما جاءت الفقرة "يقوم الجهاز بتحديد الثغرات في الخطط السابقة لغرض تفاديها في خطط الأزمات المستقبلية" بنسبة (75.2%)، أما فقرة "يستخلص الجهاز الدروس من الأزمات السابقة" فكانت بنسبة (74.6%).

جدول رقم (1.24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين نحو بُعد التعلم

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
SCL1	يقوم الجهاز بتحليل مواجهة الدول الأخرى للأزمات للاستفادة منها	3.79	0.80	%75.8	مرتفع
SCL2	يستخلص الجهاز الدروس من الأزمات السابقة	3.73	0.75	%74.6	مرتفع

SCL3	يقوم الجهاز بتوثيق المعرفة المتحصّلة من تجربة التعامل مع الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً	3.69	0.75	%73.8	مرتفع
SCL4	يقوم الجهاز بتحديد الثغرات في الخطط السابقة لغرض تفاديها في خطط الأزمات المستقبلية	3.76	0.83	%75.2	مرتفع
SCL5	يتم تقويم إدارة الأزمات السابقة للاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية	3.83	0.68	%76.6	مرتفع
التعلم		**3.75**	**0.77**	**%75.2**	**مرتفع**

4.3 تقييم نموذج الدراسة الهيكلي وعرض نتائج فرضية الدراسة

تتضمن هذه الدراسة فرضية رئيسية ترتبط بالعلاقة بين التخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين لدى ضباط الأجهزة الأمنية الفلسطينية ذوي العلاقة. ومن أجل اختبار هذه الفرضية، جرى استخدام تحليل المسار (Path Analysis) عبر برنامج (Smart-PLS4)، من أجل اختبار الفرضية بشكل دقيق، يستلزم الأمر تقييم النموذج الهيكلي للدراسة (Structural model) لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الكامنة ودراسة القدرات التنبؤية لتلك المتغيرات. ويهدف هذا التقييم إلى التأكد من دلالة الأثر بين المتغيرات الكامنة، وفي هذا السياق، جرى الاعتماد على تقنية (Bootstrapping) التي تتضمن توليد 5000 عينة جزئية، وذلك وفقاً للمنهجية التي اقترحها Hair. et al., (2022). وبناءً على هذه التقنية، جرى تقييم النموذج الهيكلي وفقاً لخمس معايير أساسية، وهي: معامل التداخل الخطي، معامل التحديد، القدرة التنبؤية، حجم التأثير، ومعاملات المسار، أو بمعنى آخر، جرى اختبار الفرضية بناءً على هذه المعايير وفقاً للمرجعيات العلمية مثل (Hair. et al., 2022; Ringle. et al., 2012).

1. **تقييم معاملات التداخل الخطي:** تُعد معاملات التداخل الخطي (Variance Inflation Factor - VIF) من الخطوات الأساسية في تقييم النموذج الهيكلي؛ إذ تُستخدم لفحص وجود أي مشكلة في التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات الكامنة، والتي قد تؤثر سلباً على دقة التقديرات في النموذج؛ إذ أن النتائج الواردة في الجدول (1.25) تشير إلى أن جميع قيم (VIF) تساوي (1.000)، وهي قيمة مثالية تدل على عدم وجود أي درجة من التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة في الدراسة، ويُعد هذا المؤشر قوياً على استقلال المتغيرات التفسيرية عن بعضها بعضا، ما يُعزز من موثوقية النتائج المستخرجة من النموذج الهيكلي،

وبحسب ما أشار إليه Hair. et al., (2022)، فإن القيمة المقبولة لمعامل التداخل الخطي، يجب أن تكون أقل من (5). ويفضل أن تكون أقل من (3.3) لتحقيق نموذج جيد خالٍ من مشاكل التعدد الخطي، وبما أن القيم الحالية تساوي (1.000)، فهذا يشير إلى عدم وجود أي مشكلة تداخل خطي على الإطلاق، وهو ما يعزز من سلامة النموذج التحليلي ويوفر قاعدة متينة لاختبار الفرضيات بصورة دقيقة وموثوقة.

جدول (1.25): نتائج قيم التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة (VIF)

المسارات	VIF
التخطيط الاستباقي > التنبؤ بالمستقبل	1.000
التخطيط الاستباقي > السيناريوهات البديلة	1.000
التخطيط الاستباقي > تحليل البيئة الداخلية والخارجية	1.000
التخطيط الاستباقي > تحليل المخاطر	1.000
التخطيط الاستباقي > تخصيص الموارد	1.000
التخطيط الاستباقي > معالجة الأزمات الأمنية	1.000
التخطيط الاستباقي > وضع الاستراتيجيات	1.000
التخطيط الاستباقي > وضع الأهداف الاستراتيجية	1.000
معالجة الأزمات الأمنية > احتواء الأضرار	1.000
معالجة الأزمات الأمنية > استعادة النشاط	1.000
معالجة الأزمات الأمنية > اكتشاف إشارات الإنذار	1.000
معالجة الأزمات الأمنية > الاستعداد والوقاية	1.000
معالجة الأزمات الأمنية > التعلم	1.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام (Smart-PLS4)

2. **تقييم معامل التحديد (R^2):** يعد تقييم معامل التحديد (R^2) الخطوة الجوهرية في تحليل النموذج الهيكلي؛ إذ يستخدم لقياس مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغير التابع، وبحسب النتائج الموضّحة في الجدول (1.26)، تبين أن معامل التحديد لفاعلية معالجة الأزمات الأمنية بلغ (0.807). ما يعني أن التخطيط الاستباقي يفسّر ما نسبته (80.7%) من التباين في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية لدى ضباط الأجهزة الأمنية المعنيين، وهذه النسبة تعد مرتفعة جداً وفقاً لمعايير Cohen (1988). وبناءً على ذلك، تشير هذه النتيجة إلى أن نموذج الدراسة يتمتع بقوة تفسيرية عالية، وأن التخطيط الاستباقي يلعب دوراً جوهرياً في تحسيت استجابة الأجهزة الأمنية الفلسطينية للأزمات الأمنية.

جدول (1.26): نتائج قيم معامل التحديد (R^2)

المسارات	R^2
التخطيط الاستباقي ← فاعلية معالجة الأزمات الأمنية	0.807

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام (Smart-PLS4)

3. **تقييم القدرة التنبؤية للنموذج:** تم تقييم القدرة التنبؤية للنموذج من خلال تطبيق تحليل PLS Predict باستخدام برنامج SmartPLS 4، وذلك بغرض قياس دقة النموذج في التنبؤ بقيم المتغير التابع خارج عينة الدراسة، ويوضح الجدول (1.27) أن قيمة مجموع مربعات الانحرافات الأصلية (SSO) لمتغير "فاعلية معالجة الأزمات الأمنية" بلغت 720.00، في حين بلغ مجموع مربعات الخطأ (SSE) 402.48، وباستخدام المعادلة التالية:

$$\left(\frac{SSE}{SSO}\right) - 1 = {}^2Q$$

$$0.441 = 0.558 - 1 = \left(\frac{402.48}{720.00}\right) - 1 = {}^2Q$$

تُظهر القيمة الموجبة لـ Q^2 (0.441) تفوقها للحد الأدنى المقبول أكاديمياً (0.35)، ما يشير إلى وجود قدرة تنبؤية مرتفعة للنموذج، وتعكس هذه النتيجة اتساق النموذج في جوانب التفسير والتنبؤ معاً، حيث تتقارب قيمة Q^2 هذه مع معامل التحديد $R^2 = 0.807$، وهو ما يؤكد موثوقية النموذج وكفاءته في تفسير وتنبؤ المتغير التابع في الدراسة.

جدول (1.27): نتائج القدرة التنبؤية (Q^2)

المتغير التابع	SSO	SSE	$Q^2 = 1 - (SSE / SSO)$
فاعلية معالجة الأزمات الأمنية	720.00	402.48	0.441

4. **تقييم حجم التأثير:** تشير قيمة معامل حجم التأثير (f^2) إلى مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك من خلال قياس الفرق في قوة التفسير (R^2) عند إدراج المتغير في النموذج مقارنة بإزالته، ووفقاً لـ (Chin, 1998) يجري تفسير القيم كالآتي:

$0.02 \leq f^2 < 0.15$: تأثير ضعيف

$0.15 \leq f^2 < 0.35$: تأثير متوسط

$0.35 \leq f^2$: تأثير قوي

وبالرجوع إلى نتائج الجدول (1.28)، يتضح أن قيمة حجم التأثير لمسار التخطيط الاستباقي نحو فاعلية معالجة الأزمات الأمنية بلغت (0.18)، وهي تقع ضمن المدى المتوسط حسب التصنيف الإحصائي. وتشير هذه النتيجة إلى أن استبعاد متغير التخطيط الاستباقي من النموذج، سيؤدي إلى انخفاض ملحوظ في قدرة النموذج على تفسير التباين في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية، ما يعزز من أهمية هذا المتغير بوصفه مكوناً أساسياً في النموذج التفسيري.

جدول (1.28): قيم حجم تأثير متغيرات الدراسة في نموذجها (f^2)

مسارات المتغير	f^2	حجم التأثير
التخطيط الاستباقي > فاعلية معالجة الأزمات الأمنية	0.18	متوسط

بعد إتمام تقييم نموذج الدراسة الهيكلي، الذي أظهرت نتائجه السابقة إمكانية اعتماده لاختبار فرضية الدراسة، يتضح أن النتائج تتضمن تقييماً دقيقاً للعلاقات بين المتغيرات المختلفة في النموذج، ما يسهم في التأكد من صحة الفرضية المتعلقة بأثر تطبيق التخطيط الاستباقي في فعالية الأجهزة الأمنية الفلسطينية في معالجة الأزمات الأمنية.

❖ **نتائج الفرضية الرئيسة للدراسة**

جرى اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للتخطيط الاستباقي في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية، وذلك من وجهة نظر ضباط الأجهزة الأمنية المعلوماتية الفلسطينية في المحافظات الشمالية، وقد جرى استخدام نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج SmartPLS 4، مع توظيف تقنية Bootstrapping، لتقدير العلاقات السببية بين المتغيرات واختبار دلالتها الإحصائية.

وأظهرت نتائج التحليل الهيكلي، أنّ التخطيط الاستباقي يمارس تأثيراً إيجابياً كبيراً على فاعلية معالجة الأزمات الأمنية؛ إذ بلغ معامل التأثير (Path Coefficient) 0.89، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، وقد جاء المتوسط الحسابي للتقدير من خلال عمليات Bootstrapping مطابقاً لهذه القيمة، ما يدل على استقرار نتائج التقدير وثباتها، كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.018) يشير إلى أن التقديرات متقاربة حول المتوسط، ما يعزز من موثوقية النموذج (Henseler et al., 2016).

جدول (1.29): نتائج الفرضية الرئيسة للدراسة

	العينة الأصلية	المتوسط الحسابي للعينة	الانحراف المعياري	احصائيات (T)	القيمة الاحتمالية
التخطيط الاستباقي > معالجة الأزمات الأمنية	0.898	0.898	0.018	49.676	0.000

أما من حيث الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة T الإحصائية 49.676، وهي تفوق بكثير القيم الحرجة المعتمدة عند مستويات الدلالة التقليدية (1.96 عند $\alpha = 0.05$، و2.58 عند $\alpha = 0.01$)، ما يؤكد أن العلاقة ذات دلالة قوية جداً، كما أن القيمة الاحتمالية ($P < 0.001$) تُشير إلى أن هذه النتيجة لا يمكن أن تكون قد حدثت بالصدفة، وتعكس علاقة سببية حقيقية (Hair et al., 2022)، كذلك، أوضحت فترة الثقة عند مستوى 95% أن معامل التأثير يقع ضمن نطاق محصور بين 0.856 و0.927، وهو نطاق ضيق لا يتضمن الصفر، ما يُعزز من مصداقية التقدير الإحصائي ودقته.

جدول (1.30): مستوى ثقة النتائج

	العينة الأصلية	المتوسط الحسابي للعينة	الانحراف المعياري	%2.5	%97.5
التخطيط الاستباقي > معالجة الأزمات الأمنية	0.898	0.898	0.018	0.856	0.927

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي للنموذج الهيكلي، كما هو موضح في جدول (1.26)، أن معامل التحديد (R^2) بين التخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات الأمنية بلغ 0.807، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن التخطيط الاستباقي يُفسّر حوالي 80.7% من التباين الكلي في أداء الأجهزة الأمنية في التعامل مع الأزمات. ويدل هذا الرقم على أن الجزء الأكبر من القدرة المؤسسية على الاستجابة الفعالة للأزمات يرتبط مباشرة بمستوى تطبيق التخطيط الاستباقي، وبذلك، تعكس هذه النتيجة قوة النموذج التفسيري، وتشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ليست سطحية أو عارضة، بل علاقة جوهرية ذات طابع تفسيري عميق.

أما فيما يتعلق بحجم التأثير (f^2)، فقد أظهرت النتائج الواردة في جدول (1.28) أن قيمته بلغت 0.18، وهي تقع ضمن المستوى المتوسط حسب التصنيف الإحصائي المعتمد (Chin, 1998)، وتدل هذه القيمة على أن إدراج التخطيط الاستباقي في النموذج له تأثير فعّال على رفع القدرة التفسيرية للمتغير التابع، أي أنه يلعب دوراً مهماً في تفسير قدرة الأجهزة الأمنية على معالجة الأزمات، ومن الناحية الإحصائية، تعني هذه النتيجة أن حذف هذا المتغير من النموذج سيُضعف من جودة النموذج ويقلل من قدرته على تفسير الظاهرة المدروسة.

وبناءً على ذلك، توضح هذه النتائج أن التخطيط الاستباقي لا يُمثل مجرد عامل مصاحب أو ثانوي، بل هو مكوّن بنيوي فاعل في تحديد مستوى أداء المؤسسات الأمنية في مجال الاستجابة للأزمات، كما تشير إلى أن الاختلاف في مستويات الفاعلية بين المؤسسات الأمنية قد يكون إلى حد كبير مرتبطًا بمستوى تطبيق التخطيط المسبق، من حيث وضوح الأهداف وتقدير المخاطر واستعداد الموارد البشرية والتنظيمية، لذلك، فإن هذه المؤشرات توفر دلالة كمية قوية تساعد القارئ على إدراك مدى عمق وأهمية العلاقة التفسيرية بين التخطيط الاستباقي ومعالجة الأزمات الأمنية.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل تفسير عرضاً موجزاً لأبرز نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، بهدف تفسيرها وربطها بالإطار النظري، كما يشمل الفصل التوصيات المستخلصة، التي من شأنها دعم صانعي القرار في تطوير التخطيط الأمني الاستباقي، إلى جانب عرض محددات الدراسة واقتراح اتجاهات للبحوث المستقبلية التي تُعزز من الفهم العلمي لمعالجة الأزمات الأمنية في السياقات المعقّدة.

5.2 ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتوافرة في الفصل الرابع من هذه الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي تسهم في تعزيز فهم العلاقة بين التخطيط الاستباقي ومعالجة الأزمات الأمنية، ومناقشتها في ضوء ما ورد في الدراسات السابقة، مع توضيح أوجه الاتفاق أو الاختلاف بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات الأخرى ذات الضلة:

أولاً: التخطيط الاستباقي

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية، يتسم بمستوى مرتفع (متوسط حسابي 3.75)، ما يعكس اهتماماً واضحاً بتنظيم وتحليل الأزمات الأمنية، رغم وجود حاجة لتعزيز بعض المهارات والمنهجيات، ويجري تحقيق هذا التخطيط من خلال أبعاد متنوعة مثل تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل المخاطر.

وبما يتعلق بأبعاد التخطيط الاستباقي:

- سجل بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية أعلى متوسط (3.91) مع وزن نسبي (78.2%)، ما يعكس مستوى متقدماً في وضع أهداف استراتيجية تتسم بالوضوح والمصداقية.
- جاء متوسط بُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية (3.84) مع وزن نسبي (76.8%)، وهو ما يعكس اهتماماً كبيراً بالتحليل البيئي، وإن كان هناك حاجة لتحسين الربط بين التحليل البيئي والقرارات الاستراتيجية.
- أظهر بعد تحليل المخاطر تبايناً نسبياً مع متوسط (3.75) ووزن نسبي (75.0%)، ما يدل على إدراك جيد لأهمية التحليل الاستباقي للمخاطر، إلا أن هناك نقصاً في القدرة على التنبؤ ببعض المخاطر.
- سجّل بعد التنبؤ بالمستقبل متوسطاً قدره (3.72) مع وزن نسبي (74.4%)، ما يوضح اهتماماً ملحوظاً بالتنبؤ بالأزمات المستقبلية رغم التحديات المتعلقة بالأدوات التقنية.

- حصل بعد تصميم السيناريوهات البديلة على متوسط (3.66) مع وزن نسبي (73.2%)، ما يعكس وجود محاولات لتطوير استراتيجيات بديلة، لكن التطبيق لا يزال بحاجة إلى تحديث دوري.
- أظهر بعد وضع الاستراتيجيات متوسطاً قدره (3.77) مع وزن نسبي (75.4%)، ما يعكس التزاماً جيداً بإعداد استراتيجيات مرنة وقابلة للتنفيذ.
- جاء بعد تخصيص الموارد بمتوسط (3.60) مع وزن نسبي (72.0%)، ما يشير إلى الحاجة لتحسين تخصيص الموارد البشرية والمادية لدعم التخطيط الاستباقي.

من الملاحظ أن نتائج الدراسة المتعلقة بمتغير التخطيط الاستباقي لدى الاجهزة الأمنية قد أظهرت أن بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية قد حصل على أعلى متوسط حسابي (3.91) ووزن نسبي (78.2%)، ما يشير إلى مستوى متقدّم في صياغة أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة علي (2020) التي بيّنت أن وضوح الأهداف يمثل عنصراً أساسياً في دعم فاعلية الأجهزة الأمنية. وبما أنّ الأهداف الواضحة تسهّل عمليات القياس والتقييم، فإن هذا المؤشر يعكس درجة من النضج التنظيمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية ضمن بيئة أمنية معقدة تتطلب تحديد أولويات دقيقة للاستجابة للتحديات المتعددة. كما أوضحت ذلك الدراسة في مبحثها الثالث بالفصل الثاني، مشيرة إلى أن الأجهزة التي تعتمد الأهداف الاستراتيجية تُظهر تحسناً كبيراً في سرعة الاستجابة واتخاذ القرار في أثناء الأزمات (الكبيسي. وحسين، 2013).

في المقابل، سجّل بُعد تخصيص الموارد أدنى متوسط (3.60) ووزن نسبي (72.0%)، ما يشير إلى تحدٍ مؤسسي في تمكين الأجهزة الأمنية من دعم خططها الاستباقية بالموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة. وقد فسّرت الدراسة هذا الضعف من خلال الإشارة إلى "نقص الموارد المالية والبشرية، والتحديات الاقتصادية"، فضلاً عن "التبعية للتمويل الخارجي"، ما يؤثر سلباً في قدرة الأجهزة الأمنية على تنفيذ استراتيجياتها الاستباقية بشكل فعال، كما أشار حلس (2022) إلى أن التقلبات السياسية المرتبطة بالدعم الخارجي والحصار المالي يمثلان عوامل مباشرة في إضعاف قدرة الأجهزة الأمنية على تخصيص الموارد اللازمة. وتتقاطع هذه النتائج مع ما ذهبت إليه دراسة البلبيسي (2016) التي خلصت إلى أن ضعف البنية التحتية ونقص التمويل يشكلان عوائق مركزية أمام تفعيل التخطيط الأمني الاستراتيجي في فلسطين، وهو ما يحدّ من مرونة الأجهزة الأمنية في تخصيص الموارد وفقاً لأولويات المخاطر.

ويتضح من المقارنة بين متوسطات هذه الأبعاد، وجود فارق بين المستوى النظري والعملي في تطبيق التخطيط الاستباقي. فرغم وجود نضج ملحوظ في مستوى التخطيط النظري (مثل وضوح الأهداف والتحليل البيئي)، إلا أن التحديات الهيكلية ما تزال تُضعف إمكانية تنفيذ هذه الخطط بكفاءة، وبخاصة فيما يتعلق بالموارد والتجهيزات. وبالعودة إلى نظرية الموارد التي تبناها الباحث في الدراسة، فإن فاعلية التخطيط ترتبط مباشرة بقدرة المؤسسة على إدارة الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها، كما أن غياب التنسيق المؤسسي وازدواجية الأجهزة الأمنية بين الضفة الغربية

وقطاع غزة، أسهم في تشتت الجهود وتضارب السياسات الأمنية، وهو ما تناولته دراسة بني عودة (2017) بوصفه أحد أسباب فشل تخصيص الموارد بفاعلية. لذا، فإن ارتفاع بعض مؤشرات التخطيط لا يعني بالضرورة تحقق الفاعلية الكاملة، بل يعكس الحاجة إلى مواءمة التخطيط مع الإمكانات الفعلية، وهو ما يُعدّ شرطاً ضرورياً لتعزيز فاعلية إدارة الأزمات في السياق الفلسطيني.

ثانياً: معالجة الأزمات الأمنية

أظهرت النتائج أن الأجهزة الأمنية، تسجل أداءً جيداً في مجال معالجة الأزمات الأمنية مع متوسط حسابي عام قدره (3.73) ووزن نسبي (74.6%)، ما يشير إلى مستوى متوازن من الجاهزية في مختلف مراحل الأزمات، ورغم ذلك، هناك حاجة لتحسين الاستجابة في بعض الأبعاد مثل استعادة النشاط.

بما يتعلق بأبعاد معالجة الأزمات الأمنية:

- حصل بعد اكتشاف إشارات الإنذار على متوسط (3.75) مع وزن نسبي (75.2%)، مما يدل على قدرة جيدة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات، مع بعض الحاجة للتحسين في المسح البيئي.
- سجّل بعد الاستعداد والوقاية متوسطاً (3.73) مع وزن نسبي (74.6%)، ما يشير إلى اهتمام بتدابير الوقاية رغم الحاجة لتحسين الاتفاقات مع الأجهزة الأمنية ذات العلاقة.
- أظهرت نتائج مشابهة لبقية الأبعاد، مثلاً احتواء الأضرار؛ إذ تمت ممارسات استجابة فاعلية ولكن يمكن تحسين سرعة الاستجابة.
- جاء بعد استعادة النشاط بأدنى متوسط (3.67) ووزن نسبي (73.2%)، ما يشير إلى أن الأجهزة الأمنية تواجه بعض التحديات في استعادة النشاط بشكل سريع بعد الأزمات.
- سجّل بعد التعلم متوسط (3.75) مع وزن نسبي (75.2%)، ما يدل على فاعلية في التعلم من الأزمات السابقة واستشراف الأزمات المستقبلية.

ولاحقاً لملخص نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى معالجة الأزمات الأمنية من وجهة نظر الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية المعنية، تظهر النتائج أن من بين أبعاد معالجة الأزمات الأمنية، احتل بعد "اكتشاف إشارات الإنذار والتعلّم من الأزمات" المرتبة الأعلى بين أبعاد معالجة الأزمات الأمنية، بمتوسط (3.75) ووزن نسبي (75.2%) لكل منهما، وهو ما يدل على قدرة معقولة لدى الأجهزة الأمنية الفلسطينية على رصد المؤشرات المبكرة للأزمات وتوظيف التجارب السابقة لتطوير آليات التدخل المستقبلية. وهذه النتائج تتوافق مع ما أشار إليه سلامة (2019) من أن التحليل المبكر للمخاطر وتوظيف الخبرات السابقة يمثلان عنصرين حاسمين في تعزيز الفاعلية المؤسسية عند مواجهة الأزمات المعقدة. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة هشام (2020) التي أكدت على أن التخطيط الاستباقي، بما يشمله من أدوات إنذار مبكر وتراكم للمعرفة المؤسسية، يؤدي إلى تقليل المفاجآت وتحسين سرعة الاستجابة للأزمات. وتدعم دراسة خليفة (2020) هذه الرؤية؛ إذ أكدت أن المؤسسات التي تستفيد من التعلم

التنظيمي تُظهر مرونة أكبر في الاستجابة للأزمات الأمنية المتكررة، خاصة في السياقات المعقّدة كتلك التي تشهدها فلسطين، ما يعكس أهمية تحويل الخبرة إلى قدرة مؤسسية مستدامة.

ومن جانب آخر؛ أظهرت النتائج أن بُعد استعادة النشاط بعد الأزمات سجّل أدنى متوسط (3.67) ووزن نسبي (73.2%)، في إشارة إلى وجود تحديات بنيوية تؤثر في قدرة الأجهزة الأمنية على العودة السريعة والفعالة إلى وضعها الطبيعي بعد الانتهاء من التعامل مع الأزمات. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود نقص في الموارد وتعقيد البنية المؤسسية والانقسام السياسي والتدخلات الخارجية، وهي عوامل تؤثر مجتمعة في استدامة التعافي المؤسسي. وتتوافق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة Brynen (2000)، التي بيّنت أن الاعتماد الكبير على التمويل الخارجي يحد من قدرة الأجهزة الأمنية الفلسطينية على تخطيط مرحلة ما بعد الأزمة بشكل ذاتي وفعال، كما أشار السرحان (2019) إلى أن المؤسسات التي تفتقر إلى استراتيجيات واضحة للتعافي تكون أكثر عرضة للتآكل المؤسسي وتكرار الأزمات. ويُعزّز ذلك ما ورد في النص من أن الاستجابة الطارئة تُمارس غالباً بشكل فعال، لكن مرحلة استعادة النشاط تعاني من ضعف في التخطيط المسبق ونقص في أدوات التقييم المستمر.

ويُظهر التباين بين هذين البُعدين فجوة بين الجاهزية المعرفية والاستجابة التشغيلية في معالجة الأزمات؛ إذ يبدو أن الأجهزة الأمنية الفلسطينية قادرة على تحليل الإشارات المبكرة والاستفادة من الدروس السابقة، لكنها تواجه صعوبات هيكلية في العودة إلى وضعها المؤسسي الكامل بعد انتهاء الأزمات. وقد أشار الباحث في الفصل الثالث إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات علاقة تكاملية، تبدأ من التنبؤ وتنتهي بالتعافي، وأن ضعف أحد عناصر المعالجة – كاستعادة النشاط – يُقوّض فاعلية النظام الأمني بأكمله (Crandall et al., 2013)، كما أوضحت دراسة الجعبري (2017) أن بعض المؤسسات الفلسطينية تُظهر مؤشرات مبكرة للاستجابة، لكن تنقصها استراتيجيات مؤسسية للتعافي وإعادة الهيكلة بعد الأزمات، وهو ما يعكس الحاجة إلى استثمار مؤسسي طويل الأمد في قدرات الاستدامة المؤسسية، وليس فقط في قدرات الاستجابة الآنية. ومن هنا، فإن معالجة الأزمات الأمنية في السياق الفلسطيني تظل مرتبطة عضوياً بتحسين البنية المؤسسية والموارد والتنمية التنظيمية المتكاملة.

ثالثاً: مناقشة نتيجة فرضية الدراسة

بالنظر إلى ملخص نتائج الدراسة المتعلقة بفرضية الدراسية الرئيسية فيما يتعلق بتأثير التخطيط الاستباقي في فاعلية الأجهزة الأمنية الفلسطينية في معالجة الأزمات الأمنية، يظهر أن نتائج هذه الدراسة أظهرت انسجاماً واضحاً مع ما توصلت إليه الدراسات العربية السابقة التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي أو الاستباقي أو التخطيط الأمني على فاعلية المؤسسات الأمنية أو رفع جاهزيتها. فعلى سبيل المثال، بينت دراسة علي (2020) وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأجهزة الأمنية في محافظة بابل، وهو ما يتقاطع بوضوح مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت وجود تأثير مباشر وقوي بين التخطيط الاستباقي ومعالجة

الأزمات الأمنية بمتغيراتها المختلفة؛ إذ بلغ معامل التأثير (0.898)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أنه كلما ارتفع مستوى التخطيط الاستباقي، تحسّنت قدرة الجهات الأمنية على التعامل مع الأزمات بفاعلية وكفاءة. كما أظهرت دراسة سلمان (2023) أن التخطيط لإدارة الأزمات يرفع من مستوى جاهزية الدفاع المدني الفلسطيني، وهي نتيجة تدعم ما توصلنا إليه من أهمية اعتماد نهج استباقي في مواجهة الأزمات المختلفة، سواء أكانت طبيعية أم بشرية، ويمكن القول، إن نتائج هذه الدراسات تعزز من مصداقية وواقعية النموذج المقترح في هذه الدراسة، وتؤكد أن التخطيط الاستباقي لم يعد خياراً بل ضرورة لضمان الجاهزية المؤسسية في ظل بيئات أمنية معقدة.

من جانب آخر، تعكس النتائج الحالية اتفاقاً جوهرياً مع ما ورد في الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط والأزمات من منظور إداري شامل، مثل دراسة جعفر (2017) التي بيّنت أن المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس التي تعتمد على تخطيط استراتيجي واضح تكون أكثر قدرة على تقليل حجم الأزمات والتعامل معها بكفاءة؛ إذ أشار الباحث إلى أن التخطيط يوفر إطاراً مرناً يسهّل اتخاذ القرار السليم ويزيد من وضوح الرؤية لدى العاملين. وهذا التوجه يجد صداه في نتائج هذه الدراسة؛ إذ أثبت التحليل الإحصائي أن التخطيط الاستباقي يحقق تماسكاً وظيفياً وتنظيمياً في المؤسسات الأمنية. ويسهم في تحويل الاستجابة من ردّ فعل إلى أداء موجه ومخطط له مسبقاً، كما أن النتائج المتعلقة بقيمة (T) العالية (49.676) والقيمة الاحتمالية (P) التي تقل عن (0.001)، تؤكد أن هذه العلاقة ليست مجرد مصادفة إحصائية، بل هي علاقة سببية قوية، تستند إلى أساس نظري وعملي متين. وهذا ما يجعل من تبني هذا النوع من التخطيط ضرورة ملحة في ظل التحديات الأمنية المتسارعة التي تواجهها الدول النامية والمؤسسات الأمنية تحديداً.

أما على الصعيد الدولي، فإن نتائج هذه الدراسة تتكامل مع الاتجاهات الحديثة التي أبرزتها الدراسات الأجنبية فيما يخص أهمية الاستباقية في التخطيط الأمني، وبخاصة في البيئات المعقدة، فدراسة Canyon وآخرون (2018) أكدت أن التخطيط الاستراتيجي المبني على الاستشراف وتحليل السيناريوهات، يعزز من مرونة المؤسسات الأمنية وقدرتها على التعامل مع التهديدات العابرة للحدود. وتدعم هذه النتائج ما توصلنا إليه من أن التخطيط الاستباقي لا يقتصر فقط على التحليل الداخلي، بل يتعداه إلى استباق التحولات والتغيرات الخارجية، كما أشارت دراسة Haberfeld & von Hassell (2009) إلى أن التدريب الاستباقي يمثل أحد مكونات الجاهزية الأمنية، ما يعزز النتائج الحالية التي تربط بين وجود نظام تخطيط فعال وبين سرعة الاستجابة واتخاذ القرار في الحالات الحرجة. ومع ذلك، فإن بعض الدراسات الأجنبية ركزت على بيئات مستقرة نسبياً، مما قد يختلف عن واقع المؤسسات الأمنية في السياق الفلسطيني، والذي يتميز بتعقيداته السياسية والميدانية، وهذا ما يعطي أهمية إضافية لنتائج هذه الدراسة، كونها تنطلق من بيئة واقعية مليئة بالتحديات، وتقدم نموذجاً عملياً يمكن البناء عليه في وضع استراتيجيات وطنية أكثر فاعلية واستباقية.

5.3 التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي للبيانات، جرى التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تستند إلى تحليل معمّق لواقع التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية والتحديات المرتبطة به. وتهدف هذه التوصيات إلى تمكين قادة الأجهزة الأمنية من تعزيز جاهزيتهم المؤسسية ورفع كفاءة الأداء في التعامل مع الأزمات بمراحلها المختلفة، وفيما يأتي عرض لأهم التوصيات بشكل تفصيلي:

1. تعزيز دور اللجنة العليا للتخطيط والتدريب الأمني ومأسسة مظلة تنسيقية مركزية لوضع السياسات العامة للتخطيط الأمني الاستباقي والتدريب، واقتراح آليات تطويره بشكل دوري، مع إيلاء أهمية خاصة لتوحيد جهود وحدات التخطيط والتدريب في مختلف الأجهزة ضمن استراتيجية وطنية متكاملة.
2. تخصيص موارد مالية وبشرية إضافية لدعم خطط التخطيط الاستباقي والتدريب المشترك، بما يشمل تحديث البنية التحتية التكنولوجية، وتوسيع برامج التدريب المتخصص، وضمان توزيع الموارد بشكل يتناسب مع أولوية المخاطر وتنوع التحديات الأمنية.
3. الارتقاء بجودة التدريب الأمني عبر تصميم برامج متقدمة تعتمد على محاكاة سيناريوهات واقعية، وتفعيل الشراكات مع مؤسسات تدريبية دولية مرموقة، للاستفادة من الخبرات العالمية وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة المخاطر الأمنية والتخطيط للطوارئ.
4. إعادة هيكلة وحدات التحليل والرصد الأمني داخل الأجهزة المختلفة، وتزويدها بالكفاءات المتخصصة والأدوات التقنية الضرورية، مع التأكيد على استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة لرصد الإشارات المبكرة والتنبؤ بالمخاطر المتصاعدة.
5. إعداد وتحديث دوري لسيناريوهات بديلة في ضوء المستجدات الأمنية العالمية والإقليمية، مع تنفيذ تدريبات ميدانية دورية (محاكاة أزمات)، تشمل جميع مراحل التعامل مع الأزمة، لضمان جهوزية الفرق ومرونة الاستجابة.
6. العمل على تطوير النظام الإلكتروني الوطني المشترك لتوثيق وتقييم أداء الفرق الأمنية أثناء الأزمات، وربطه بمنظومة الذكاء الأمني لرصد المؤشرات العملياتية وتحليلها بشكل تفاعلي لدعم اتخاذ القرار وتعزيز جودة الأداء في الأزمات المستقبلية.
7. دعم إنشاء مركز وطني للإنذار المبكر متعدد المصادر يعتمد على البيانات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسيبرانية لرصد التهديدات قبل وقوعها، وتوفير تقارير تحليلية دورية للجهات المعنية.
8. تعزيز التكامل المؤسسي بين الأجهزة الأمنية من خلال تطوير بروتوكولات تنسيق موحدة، وتكثيف الاجتماعات الفنية والتدريبات المشتركة بين الوحدات؛ لضمان الانسجام في مراحل الوقاية، والتأهب، والاستجابة، والتعافي.

9. تطوير آليات دائمة لتوثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، تشمل إعداد تقارير تحليلية متخصصة، وتنظيم لقاءات دورية لمراجعة الأداء الميداني، ودمج نتائج التقييم في التخطيط المستقبلي عبر نظام مؤسسي مستدام.
10. تشكيل لجنة استشارية دائمة من ممثلين عن الأجهزة الأمنية المختصة وخبراء محليين وممثلين عن مراكز الدراسات الأمنية والاستراتيجية المختصة، تُعنى بتقييم العلاقة بين التخطيط الاستباقي والاستجابة الفعلية، وتقديم التوصيات الدورية لتحسين هذه العلاقة بما ينعكس على فاعلية الأداء الأمني الوطني.

5.4 محددات الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى المكتوبة باللغة العربية في هذا المجال، وقد تكون الأولى من نوعها في فلسطين؛ إذ سعت إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستباقي وفاعلية معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين، وهو موضوع لم يحصل على الاهتمام الكافي في الأجهزة الأمنية ذات العلاقة. وعلى الرغم من ندرة الدراسات السابقة في هذا المجال، فقد استعان الباحث بعدد من الدراسات الأجنبية التي ساعدت في معالجة وفهم الظاهرة موضوع الدراسة، ما أسهم في توسيع نطاق المعرفة في هذا السياق. كما أنّ هذا الموضوع يُعد ذا أهمية بالغة، وكان من الضروري تطبيقه في كافة الأجهزة الأمنية الفلسطينية، إلا أن الوضع في فلسطين، ولا سيما ما تشهده غزة من حرب إبادة جماعية ضد أهلنا، حال دون الوصول إلى قطاع رئيسي وأصيل من الأجهزة الأمنية المختصة، علاوة على ذلك، اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، ما قد يعرضها لتأثر آراء المستجيبين، ومع ذلك، جرى التأكيد للمشاركين على أن سرية البيانات مضمونة وأن استخدامها محصور في البحث العلمي فقط، مما أسهم في رفع مستوى الاستجابة وزيادة فاعلية البيانات التي تم جمعها.

5.5 دراسات مستقبلية

توصلت الدراسة إلى نتائج قيمة، ولكن ذلك لا يغني عن الحاجة إلى المزيد من الدراسات والأبحاث على قطاعات أوسع، ودراسة عوامل مختلفة ومدى تأثيرها في التخطيط الاستباقي ودوره في معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين. وقد اقتصرت هذه الدراسة على الأجهزة الأمنية ذات العلاقة في المحافظات الشمالية، ما يفتح المجال لدراسات مستقبلية يمكن أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة؛ إذ يمكن للباحثين المستقبلين التوجه نحو دراسات نوعية باستخدام المقابلات لتحقيق فهم أعمق لمفهوم التخطيط الاستباقي ومدى تأثيره على فاعلية معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين، بالإضافة إلى ذلك، يمكن تطبيق هذه الدراسة على أجهزة ومؤسسات أخرى في دولة فلسطين، أو إجراء دراسات مقارنة مع الأجهزة الأمنية في دول أخرى، بما في ذلك الدول المتقدمة، بهدف الوصول إلى نتائج أكثر شمولية، ومن خلال ذلك، يمكن تعزيز نتائج وتوصيات هذه الدراسة بمزيد من التوصيات الحديثة والمهمة.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، بلال. (2010). الاستيطان الإسرائيلي في الضفة الغربية وأثره على التنمية السياسية. رسالة ماجستير. جامعة النجاح. https://n9.cl/n46kj

أبو سمرة، محمود، الطيطي، محمد. (2019): مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين :Methods of scientific research from identification to empowerment، العلمية، دار اليازوري.

أبو هنية، عامر. (2023). استراتيجية الأمن السيبراني ومؤشرات الأداء الرئيسية لأمن البيانات وحمايتها. معهد فلسطين لأبحاث الأمن القومي. https://n9.cl/15xxz

الاستخبارات العسكرية الفلسطينية. (2025). من نحن. تم الاسترجاع من الموقع الرسمي للاستخبارات العسكرية الفلسطينية: https://www.pmi.pna.ps/pmia/pmia/من-نحن/

الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير. (ت.د.). إدارة الأزمات الاستباقية: الأهمية والخطوات. استرجع من https://n9.cl/6j3zo

أكاديمية سوربون للتدريب. (ت.د.). إدارة الطوارئ: أهمية التخطيط الاستباقي لمواجهة الأزمات. استرجع من: https://n9.cl/rn9t4r

البلبيسي، محمود. (2016). سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين. رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى. https://n9.cl/5qqle

بني عودة، سامر. (2017). تداعيات الانقسام السياسي الفلسطيني على السياسة الخارجية الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة النجاح. نابلس. https://repository.najah.edu/bitstreams/01b28133-1837-4b60-ba93-5baeba7adb68/download

تشابمان، بيث. تومز، نايثن. ايستوود، هانا. (2025). تطوير استراتيجية وسياسة إدارة المخاطر الأمنية. منتدى الأمن العالمي المشترك بين الوكالات. https://n9.cl/ocqtp

تقي، عبد العزيز. (2019). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. الكويت. https://asjp.cerist.dz/en/article/93494

التميمي، خلف. (2023). خصائص الأزمة الأمنية بشكل دقيق. استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات. استرجع من https://almerja.com/more.php?idm=195192

جاد الله، آية. (2019). الانقسام الفلسطيني 2007، الظروف والتداعيات. رسالة ماجستير. جامعة الخليل. https://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/742

جاد الله، سيد. (2022). دبلوماسية الجامعة العربية في مواجهة الأزمات الإقليمية. رسالة دكتوراه. المجلة القانونية. https://n9.cl/4dsdm

جبر، ندى. (2021). أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات. رسالة بكالوريوس. جامعة القادسية. العراق. https://n9.cl/q2yyfg

الجبوري، جمال. (2016). إدارة المخاطر الأمني أثناء التدخل الإنساني في حالة النزاعات المسلحة. المركز الدولي للأبحاث والدراسات "مداد". https://n9.cl/czvvs7

الجعبري، رياض. (2017). إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين. https://n9.cl/5uiy2

جعفر، يونس. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.. دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى. المجلد 21. العدد الأول. https://www.alaqsa.edu.ps/site_resources/aqsa_magazine/files/1124.pdf

الحبسي، سالم. (2010). إدارة الأزمات الأمنية. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. أبو ظبي. https://n9.cl/ahsxq

حسين، خالد محمد. (2020). مدخل الموارد في التخطيط الاستراتيجي: المفاهيم والتطبيقات. دار اليازوري العلمية للنشر، عمّان.

حلس، رائد. (2022). تأثيرات منظومة الحصار الإسرائيلي الشامل على قطاع غزة وانعكاسات آثاره على الشباب. ورقة علمية. مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات. بيروت. https://n9.cl/6m1f5

حمزاوي، وآخرون. (2017). انكسارات عربية: مواطنون، دول، وعقود اجتماعية. مركز مالكوم كير– كارنيغي للشرق الأوسط. https://carnegieendowment.org/research/2017/01/arab-fractures-citizens-states-and-social-contracts?lang=ar&center=middle-east

خرمة، تامر. (2025). النكبة المستمرة ومشروع تفكيك الشرق الأوسط. العربي الجديد. استرجع من https://n9.cl/sh40ac

خليفة، عبد الرزاق. (2020). التعلم التنظيمي كآلية لتطوير أداء المنظمات في بيئة الأزمات. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الجزائر، العدد 25.

درة، ع. إ., & جرادات، ن. م. س. (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. ISBN: 9789957911003

درويش، عبد العزيز. (2020). دور استراتيجية الاتصال في الشرطة الفلسطينية في تعزيز السلم الأهلي ومكافحة الجريمة في الضفة الغربية. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين. https://repository.najah.edu/items/0b6f3543-2fb1-473c-b9b6-4cf82084e178

درويش، عبد الكريم. (2003). التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق. أكاديمية شرطة دبي. https://n9.cl/34hhp

الدليل المرجعي الشامل بشأن القطاع الأمني وقطاع العدالة في فلسطين. (2023). مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن "DCAF". https://www.dcaf.ch/reference-guide-palestinian-security-and-justice-sectors

الدليمي، حامد. (2008). إدارة الأزمات في بيئة العولمة. رسالة دكتوراه. جامعة سانت كليمنتس. https://stclements.edu/grad/gradhamid.pdf

الديراوي، أيمن. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة). دراسة تطبيقية. جامعة الأقصى. غزة. https://n9.cl/jl92i

السرحان، محمد. (2019). أثر التوجه الاستباقي على تحقيق فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية. https://n9.cl/caoez

السعبري، بهاء. وجمال الدين، جبار. (2013). الأزمة الأمنية مفهومها ومسبباتها. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية. https://journal.uokufa.edu.iq/index.php/kjlps/article/view/9682

سعيد، إدوارد. (2014). الثقافة والإمبريالية. ترجمة كمال أبو ديب. الطبعة الرابعة. دار الآداب للنشر والتوزيع. بيروت. لبنان. https://shaqhaf.com/book1900.html

السعيد، حجازي. (2020). الإستراتيجية الأمنية في الدراسات الدولية: إطار نظري ومفاهيمي. جامعة وهران. الجزائر.

سلامة، سلامة. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة. https://aja.journals.ekb.eg/article_66886_011232a0dc0d72a1aa274812773ddaa9.pdf

سلمان، فادي. (2023). التخطيط لإدارة الأزمات وعلاقته بمستوى جاهزية الدفاع المدني الفلسطيني للتعامل مع الكوارث الطبيعية من وجهة نظر منتسبيه. رسالة ماجستير. جامعة الاستقلال. أريحا. فلسطين.

الشرطة الفلسطينية. (2025). عن الشرطة. تم الاسترجاع من الموقع الرسمي للشرطة الفلسطينية: https://www.palpolice.ps/about

الشلالفة، عبد المهدي. (2021). الإعلام الأمني ودوره في إدارة الأزمات في فلسطين. جامعة الاستقلال. https://journal.pass.ps/index.php/aurj/article/view/193/78

صادق، حسين حسن. (2019). نظرية الفوضى وإدارة التغيير في المنظمات المعاصرة. مجلة التنمية البشرية، جامعة تكريت، المجلد 9، العدد 4.

صالح، أحمد. (2023). الأبعاد المنهجية للأزمات الأمنية: دراسة تحليلية في ضوء الخبرات العراقية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النهرين، بغداد، العراق.

صالح، يزن. (2021). تحديات المؤسسة الأمنية الفلسطينية في ظل تغيير السياسات الأمريكية تجاه عملية السلام في عهد إدارة دونالد ترامب. رسالة ماجستير. جامعة النجاح. https://n9.cl/a1vsc

صايغ، يزيد. (1995). إعادة تعريف الأساسيات: السيادة والأمن بالنسبة إلى الدولة الفلسطينية. مجلة الدراسات الفلسطينية. https://www.palestine-studies.org/ar/node/34865

الطيراوي، توفيق. (2008). واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين. https://repository.najah.edu/bitstream/20.500.11888/7136/1/the_status_crisis_management_proposed.pdf

العقبي، مصطفى. (2024). التخطيط الأمني الاستراتيجي: من تحليل المخاطر إلى تحقيق الأمن المستدام. المجلة العربية للإدارة. القاهرة. https://n9.cl/1d21u2

علي، أمل. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الأجهزة الأمنية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري مديرية شرطة محافظة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل. https://n9.cl/hzr5yo

عمرو، هشام. والعازمي، فواز. (2023). دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية في تعزيز الأمن الاجتماعي. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. المجلد 49. العدد 191. https://doi.org/10.34120/jgaps.v49i191.3159

العنزي، عبد الرحمن (2015). نظرية النظم وتطبيقاتها في التخطيط الاستراتيجي. مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية، مجلد 27، عدد 2.

الغسية، حمدان. ومبارك، علياء. (2018). خارطة الطريق لاستشراف المستقبل في العمل الأمني. مركز استشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرار. دبي. https://ddl-storage-server.sgp1.digitaloceanspaces.com/repo/kareta_al_tareek.pdf

الغيص، صباح. (2013). التخطيط الأمني ودوره في مواجهة الأحداث الأمنية الحرجة. مديرية الأمن العام، مركز الدراسات الاستراتيجية الأمنية. عمان، الأردن. https://ddl.ae/book/5170616

قاسم سليمان، هيا. (2019). التخطيط الوطني المكاني لمواجهة المخططات الإسرائيلية في الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. https://repository.najah.edu/items/1d372401-4a91-4139-8250-a97de7920b9b

القحطاني، فيصل. (2011). استراتيجيات إدارة الأزمة في القرن الحادي والعشرين. دراسة وصفية. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. https://n9.cl/rcd8p

قسوم، سليم. (2020). الاتجاهات الجديدة في الدراسات الأمنية. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. https://n9.cl/yvrns

القطز، إبراهيم. (2020). إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية. دراسة. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 26. https://n9.cl/gphda

قوات الأمن الوطني الفلسطيني. (2025). تعريف القوات. جرى الرجوع إلى الموقع الرسمي لقوات الأمن الوطني الفلسطيني: https://nsf.ps/

قواسمية، سليمة. (2021). دور أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات. مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية. الجزائر. https://asjp.cerist.dz/en/article/168475

الكبيسي، صلاح. وحسين، محمد. (2013). دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات. بحث ميداني. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 94. https://n9.cl/ozw4b

الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. وزارة الثقافة والفنون والتراث. قطر. https://n9.cl/pt4z3

لزنم، مبارك. (2020) إدارة الأزمات الأمنية في ظل المتغيرات الدولية. كلية الشرطة. حضرموت. اليمن. https://n9.cl/y163l

ماس. (2024). إشكاليات الخطط الوطنية والتخطيط الفلسطيني في ظل الحرب على غزة. جلسة طاولة مستديرة. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني. https://mas.ps/publications/10556.html

المحروقي، يوشع. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل (التخطيط الاستشرافي) في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعة الشرقية. https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2024_m8d26_145343.pdf

محمد، سمر. (2015). إطار عمل مقترح لتفعيل معايير تصميم برامج المحاكاة القائمة على الويب. دراسة ماجستير. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس. https://jsre.journals.ekb.eg/article_13972_b425e9fde6e1059b2ad25b50dd18606c.pdf

المري، راشد. (2022). الرؤية العصرية في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية دراسة تحليلية. مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور. https://journals.ekb.eg/article_287976.html

المعهد الفرنسي للدراسات والبحوث وشؤون الشرق الأوسط. (ت.د.). إدارة الأزمات وفض النزاعات. استرجع من https://iferamoinstitut.education/10110-2/

هشام، عبد الكريم (2020). التخطيط الاستباقي لتحسين فعالية أداء الجماعات المحلية في إدارة الأزمات. مجلة الناقد للدراسات السياسية. جامعة باتنة. https://doi.org/10.37136/1999-004-002-007

همام، كريم. (2020). آليات عمل المنظمات الحكومية والأهلية لمواجهة الأزمات والكوارث المجتمعية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. جامعة حلوان. https://fjssj.journals.ekb.eg/article_246613_e477b0e357a3a81d543a7f536de8fa95.pdf

الوطن. (2022). جهاز الحرس الرئاسي الفلسطيني يفتح باب التجنيد.. هذه الشروط. جرى الرجوع إلى موقع الوطن: https://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2022/05/30/1475651.html

وكالة وفا. (2025). أجهزة أمنية فلسطينية. جرى الرجوع إلى مركز المعلومات الوطني الفلسطيني: https://info.wafa.ps/pages/details/32768

ونوغي، مصطفى. (2022). التخطيط الاستراتيجي كآلية لتعزيز الأمن الوطني، جامعة مولود معمري. الجزائر. https://asjp.cerist.dz/en/article/191519

وهدان، عبد المنعم. (2023). المتغيرات الإقليميــة والدولية وتداعياتها على القضية الفلسطينية. معهد فلسطين لأبحاث الأمن القومي. https://n9.cl/f4mzw

ويكيبيديا. (2025). الأجهزة الأمنية الفلسطينية. جرى الرجوع إلى موقع ويكيبيديا: https://ar.wikipedia.org/wiki/الأجهزة_الأمنية_الفلسطينية

ويكيبيديا. (2025). الأمن الوقائي الفلسطيني. جرى الرجوع إلى موقع ويكيبيديا: https://ar.wikipedia.org/wiki/الأمن_الوقائي_الفلسطيني

ويكيبيديا. (2025). الحرس الرئاسي الفلسطيني. جرى الرجوع إلى موقع ويكيبيديا: https://ar.wikipedia.org/wiki/الحرس_الرئاسي_الفلسطيني

ويكيبيديا. (2025). جهاز المخابرات العامة (فلسطين). جرى الرجوع إلى موقع ويكيبيديا: https://ar.wikipedia.org/wiki/جهاز_المخابرات_العامة_(فلسطين)

اليماحي، عائشة. (2023). التفكير الاستباقي وإدارة الأزمات (دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً). رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة. https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/1115

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alexander, David. (2002). Principles of Emergency Planning and Management. Oxford University Press. https://n9.cl/q86xy

Al-Ma'aitah, M. A. (2020). Utilizing of Big Data and Predictive Analytics Capability in Crisis Management. Journal of Computer Science, 16(3), 295–304. https://doi.org/10.3844/jcssp.2020.295.304

Barton, Laurence. (2001). Crisis in organizations, part II. South-Western College Pub. https://n9.cl/bue0ib

Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. Human Relations, 61(8), 1139-1160.

Bhat, Adi. (ت.د.). الارتباط الوصفي: البحث الوصفي مقابل البحث الارتباطي. QuestionPro. https://n9.cl/dw36ab

Boin, Arjen. Hart, Paul. Stern, Eric. & Sundelius, Bengt. (2009). The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511490880

Brynen, Rex. (2000). A Very Political Economy: Peacebuilding and Foreign Aid in the West Bank and Gaza. Washington, DC: United States Institute of Peace Press. https://n9.cl/u58yj

Bryson, John. (2017). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (5th ed.). Hoboken, NJ. https://n9.cl/0lm0iu

Canyon, Deon. Cham, Jonathan. Potenza, Jim. (2018). Complex Security Environments, Strategic Foresight and Transnational Security Cooperation Games. https://www.jstor.org/stable/resrep21065

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research, 295(2), 295-336.

Chomsky, Noam. (2003). Middle East illusions: including Peace in the Middle East? reflections on justice and nationhood. Rowman & Littlefield. http://libserver.bethlehem.edu/webopac/records/1/42774.aspx

Christensen. Tom, Lægreid. Per & Rykkja. Lise H. (2016). "Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy," Public Administration Review, vol. 76, no. 6, pp. 887-897, accessed on 10/9/2024, at: https://acr.ps/1L9zR5k

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (No. 300.72 C6).

Coombs, W. T. (2007). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing. https://n9.cl/eiljm

Crandall, William. Parnell, John. Spillan, John. (2013). Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape. Sage Publications. https://n9.cl/ucg57c

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). Sage Publications. https://lccn.loc.gov/2017044644

Elliott. Dominic. Swartz. Ethné. Herbane. Brahim. (2002). Business Continuity Management: A Crisis Management Approach (2nd ed.). London: Routledge. https://n9.cl/27ise

Ezbidi, Basem. (2020). Is Sustainable Development Possible Under Occupation? The Case of Palestine. In Routledge Handbook of Middle East Politics. Ed. Larabi Sadiki. https://fada.birzeit.edu/handle/20.500.11889/6726?mode=simple

Ferraro, Giulia. (2020). After the Crisis: The Role of Resilience in Coming Back Stronger. Connections: The Quarterly Journal. https://connections-qj.org/article/after-crisis-role-resilience-coming-back-stronger

Fink, Steven. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York. American Management Association. https://archive.org/details/crisismanagement00fink/page/n13/mode/2up

Finkelstein, Norman. (2003). The Image and Reality of the Israeli-Palestinian Conflict. Verso Publishing. (2nd ed.). https://books.google.com/books?id=vNb5VkyxDlYC&printsec=copyright

Finkelstein, Norman. (2018). Gaza: An Investigation into Its Martyrdom. University of California Press. https://doi.org/10.1080/23739770.2020.1753997

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), 39-50.

France-Mensah, Jojo., Kothari, Chirag., O'Brien, William J., Khwaja, Nabeel., Gonzalez, Ricardo. (2019). Framework for Spatial-Temporal Cross-Functional Planning of Projects by Highway Agencies. Frontiers in Built Environment, 5, 120. https://doi.org/10.3389/fbuil.2019.00120

Galtung, Johan. (1996). Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization. Sage Academic Books. https://sk.sagepub.com/book/mono/peace-by-peaceful-means/toc

Gilson. Richard, Garland, Daniel. Koonce, Jefferson. (1994). Situational Awareness in Complex Systems. UNIVERSITY OF CENTRAL FLORIDA ORLANDO. https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA281448

Haberfeld, Maria. & Hassell, Agostino. (2009). Proper Proactive Training to Terrorist Presence and Operations in Friendly Urban Environments. Journal of Security and Terrorism Studies. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4419-0115-6_2

Haddow, George. Bullock, Jane. & Coppola, Damon. (2010). Introduction to Emergency Management. Butterworth-Heinemann. https://n9.cl/xo7zc

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). London, UK: Sage publications. https://n9.cl/5czt3

Henseler, J., Hubona, G. and Ray, P.A. (2016), "Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines", Industrial Management & Data Systems, Vol. 116 No. 1, pp. 2-20. https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382

Hermann, C. F. (1969). Crisis in foreign policy: A simulation analysis. Bobbs-Merrill.

Holla, Katarina. Ristvej, Jozef. Titko, Michal. (2018). Crisis Management: Theory and Practice. Routledge. https://books.google.ps/books/about/Crisis_Management.html?id=37yQDwAAQBAJ&redir_esc=y

Huntington, Samuel. (1997). The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order. Simon & Schuster. https://n9.cl/9gflp

International Crisis Group. (2009). Palestine: Salvaging Fatah. https://n9.cl/eyah2

International Crisis Group. (2021). The Israeli–Palestinian Crisis: Causes, Consequences and Predictions. https://n9.cl/merb7

International Organization for Standardization ISO 22301. (2019). Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. https://www.iso.org/standard/75106.html

International Organization for Standardization ISO 31000. (2018). Risk management - Guidelines. International Organization for Standardization. https://www.iso.org/standard/65694.html

Izhiman, Ahed. (2023). World Bank Economic Monitoring Report to the Ad Hoc Liaison Committee- September 2023. World Bank. https://n9.cl/upnu32

Jadallah, M. (2022). Proactive Planning and its Impact on Financial Performance in Arab Institutions. (Unpublished Master's Thesis). Arab Academy for Science, Technology & Maritime Transport.

Johnson, Ayo., Lindgren, Sofia., Azlaan, Maahir. (2024). Recommendations for Policymakers: Encouraging stakeholder engagement and transparency. https://www.researchgate.net/publication/384341330_Recommendations_for_Policymakers_Encouraging_stakeholder_engagement_and_transparency

Johnson, Gerry. Whittington, Richard. Scholes, Kevan. Angwin, Duncan. And Regner, Patrick. (2017). Exploring strategy: text and cases (11th ed.). Pearson. https://n9.cl/sgfk7f

Kahneman, Daniel. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux. https://cdn.penguin.co.uk/dam-assets/books/9780141033570/9780141033570-sample.pdf

Kandemir, D., & Acur, N. (2021). How can firms locate proactive strategic flexibility in their new product development process?: The effects of market and technological alignment, 25(5), 1073-1090. https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1952876

Kapucu, N. (2006). Interagency Communication Networks during Emergencies: Boundary Spanners in Multiagency Coordination. American Review of Public Administration. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3459804

Kotter, John. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press. https://n9.cl/fvk1yx

Li, Z., Ou, X., Chen, Z., & Xu, Z. (2023). A holistic and proactive approach to forecasting cyber threats. BMC Cybersecurity, 2, Article 15. https://doi.org/10.1186/s42400-023-00123-z

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705–717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

Milton-Edwards, Beverley. Farrell, Stephen. (2010). Hamas: Islamic Resistance Movement. Polity Press. https://n9.cl/1mblv4

Mintzberg, Henry. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: The Free Press. https://n9.cl/tup5kw

Mitroff, Ian. (2005). Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 essential lessons for surviving disasters. AMACOM, New York. https://www.shakes.cz/ebook/978-0-8144-1630-3

Mukhopadhyay, A., Pettet, G., Vazirizade, S., Lu, D., El Said, S., Jaimes, A., Baroud, H., Vorobeychik, Y., & Kochenderfer, M. (2020). A review of incident prediction, resource allocation, and dispatch models for emergency management. arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2006.04200

Palestinian Security Services. (2025). Wikipedia. Retrieved from English Wikipedia.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. Academy of Management Review, 23(1), 59–76. https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960

Pervaiz, S., Li, G., He, Q. (2021). The mechanism of goal-setting participation's impact on employees' proactive behavior: The mediating role of perceived insider status. Frontiers in Psychology, 12, 763634. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260625

Porter, Michael. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf

Pourmohammadi, K., Bastani, P., Shojaei, P., Hatam, N., & Salehi, A. (2020). A comprehensive environmental scanning and strategic analysis of Iranian Public Hospitals: a prospective approach. BMC Research Notes, 13(1), 1-8. http://doi.org/10.1186/s13104-020-05002-8

Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS quarterly. MIS Quarterly, 36(1), iii–xiv.

Rosenthal, U., Charles, M. T., & 't Hart, P. (1989). Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism. Charles C Thomas Publisher.

Roy, Sara. (2016). The Gaza Strip: The Political Economy of De-Development (3rd ed.). Institute for Palestine Studies. https://www.palestine-studies.org/en/node/200821

Ryan, Richard. and Deci, Edward. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist. https://sci-hub.se/10.1037/0003-066x.55.1.68

Saidy, B. (2014). Challenges of Palestinian security sector reform: Blame Israeli occupation or internal political fragmentation? Journal of Middle Eastern and Islamic Studies (in Asia), 8(3), 104-124. https://doi.org/10.1080/19370679.2014.12023245

Saqib, M., Mehta, D., Yashu, F., & Malhotra, S. (2025). Adaptive Security Policy Management in Cloud Environments Using Reinforcement Learning. arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.08837

Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. Australasian Marketing Journal (AMJ), 27(3), 185-191. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003

Sayigh, Y. (1997). Armed Struggle and the Search for State: The Palestinian National Movement, 1949-1993. Oxford University Press.

Schein, Edgar. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Schoemaker, Paul. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Journal. https://www.researchgate.net/publication/220042263_Scenario_Planning_A_Tool_for_Strategic_Thinking

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (5th ed.). John Wiley & Sons. https://9afi.com/storage/daftar/onTXVlzEDQNtC4khg3Yklhj0g5V5wyFsQqNDZOpL.pdf

SIPRI. Yearbook (2022). Armaments, Disarmament and International Security. Stockholm International Peace Research Institute. https://n9.cl/kzl6s

Smith, Keith. Fearnley, Carina. Dixon, Deborah. Bird, Deanne. Kelman, Ilan. (2024). Environmental Risks: Risk Assessment and Disaster Reduction (7th ed.). Routledge. https://n9.cl/jtbt7

Smith, Preston., Merritt, Guy. (2020). Proactive Risk Management. https://doi.org/10.4324/9780367807542

Somanathan, Sudarshan. (2025). أهم مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة المخاطر: أمثلة وأدوات &؛ أفضل الممارسات. استرجع من https://clickup.com/ar/blog/426474/risk-management-kpis

Stevens, Franklin. (2024). Proactive Strategies for Aligning Innovation Management with Engineering Practices in Emerging Technology Ecosystems. https://n9.cl/7q20fx

Sylves, Richard. (2019). Disaster Policy and Politics: Emergency Management and Homeland Security. CQ Press. https://n9.cl/cbj0p

Tartir, A. (2015). The Evolution and Reform of Palestinian Security Forces 1993-2013. Stability: International Journal of Security and Development. Retrieved from https://stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.gi

Thompson, S.K. (2012). Sampling, John Wiley & Sons, Inc.

Uncovered. (2024). Proactive vs. Reactive Strategy for Building Competitive Advantage. https://uncovered.so/blog/proactive-vs-reactive-strategy-for-building-competitive-advantage

UNDP Report. (2022). UNDP'S CRISIS OFFER A Framework for Development Solutions to Crisis and Fragility. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp_crisis_offer_2022.pdf

United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). (2022). Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction: Our World at Risk. United Nations.

Wadesango, Ongayi (2023). Proactive Approaches to Stakeholder Engagement. Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, 9(3), 1-12. https://doi.org/10.32602/jafas.2023.030

قائمة الملاحق

ملحق 1: الاستبانة النهائية (بعد التحكيم)

جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

الإخوة والأخوات الأعزاء....

تحية طيبة وبعد،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "**التخطيط الاستباقي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودوره في فاعلية معالجة الأزمات الأمنية في فلسطين**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية من كلية الدراسات العليا والبحث العلمي – جامعة القدس المفتوحة؛ إذ تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير التخطيط الاستباقي على التعامل مع الأزمات الأمنية في المؤسسات الأمنية، لذا نأمل من حضرتكم تقديم المساعدة من خلال ملء الاستبانة المرفقة بوضع علامة (X) على الإجابة التي تعكس رأيكم حول كل عبارة، ونود أن نشير إلى أن الاستبانة ستستغرق من 7 إلى 10 دقائق من وقتكم، علماً بأنه سيتم استخدام المعلومات التي تقدمونها لأغراض البحث العلمي فقط، ونؤكد على سريتها التامة.

الباحث: بشير المصري **المشرف: د. عبد اللطيف أبو عودة**

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الجنس	☐ ذكر، ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 40 عاماً، ☐ 40 – أقل من 50 عاماً، ☐ 50 عاماً فأكثر
الجهاز	☐ المخابرات العامة، ☐ الأمن الوقائي، ☐ الاستخبارات العسكرية
الرتبة	☐ رائد، ☐ مقدم، ☐ عقيد، ☐ عميد، ☐ لواء
المؤهل العلمي	☐ دبلوم أو أقل، ☐ بكالوريوس، ☐ دراسات عليا
عدد سنوات الخدمة	☐ أقل من 15 سنة، ☐ 15 – 25 سنة، ☐ 25 سنة فأكثر

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: التخطيط الاستباقي

يركز التخطيط الاستباقي على الاستعداد المسبق للأزمات بدلاً من الاستجابة لها فقط، وهو ضرورة لتحسين أداء الأجهزة الأمنية وضمان استدامتها.

البعد الأول: تحديد الأهداف الاستراتيجية

وضع رؤية وأهداف واضحة ومحددة طويلة الأمد وقابلة للقياس والتحقيق تتماشى مع رؤية الأجهزة الأمنية لتوجيه جهودها وتحسين أدائها لتحقيق النتائج المرجوة والتطلعات الاستراتيجية

#	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة
1.	لدى الجهاز أهداف استراتيجية محددة					
2.	لدى الجهاز أهداف استراتيجية واقعية					
3.	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية في الجهاز بناءً على تحليل دقيق للمخاطر الأمنية					
4.	لدى الجهاز أهداف استراتيجية قابلة للقياس					
5.	لدى الجهاز أهداف استراتيجية محدد انجازها بوقت					
6.	لدى الجهاز أهداف استراتيجية قابلة للتحقيق					
7.	يتم ترتيب الأهداف الاستراتيجية في الجهاز وفقاً لأولويات المخاطر					

البعد الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية دراسة وتقييم شامل ودوري لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة وأدائها						
#	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة
.1	يتمكن الجهاز بشكل دوري من تحليل الموارد البشرية الداخلية (مثل التدريب، الكفاءات، والمهارات) لتحديد نقاط القوة والضعف في تقديم الخدمات الأمنية					
.2	يقوم الجهاز بمتابعة التهديدات الأمنية المستجدة (مثل الهجمات الرقمية أو العمليات الإرهابية) لتحديث استراتيجياته الأمنية باستمرار					
.3	يحلل الجهاز التغيرات في البيئة القانونية والسياسية (مثل قوانين مكافحة الإرهاب أو السياسات الحكومية) لتحديد التأثيرات المحتملة على مهامه الأمنية					
.4	يتابع الجهاز باستمرار الجهات الخارجية لتحديد التهديدات الأمنية المحتملة					
.5	يستخدم الجهاز نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية في اتخاذ قراراته بشأن اعتماد تقنيات وأدوات أمنية جديدة					

البعد الثالث: تحليل المخاطر تحديد وتقييم المخاطر الأمنية بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيراتها، ووضع خطط وآليات لمواجهتها ومعالجتها قبل حدوثها، بهدف ترتيب الأولويات ووضع استراتيجيات للتخفيف منها واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة للحد من تأثيرها						
#	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة
.1	تتم عملية تحديد المخاطر الأمنية المحتملة في الجهاز بشكل استباقي					
.2	يتم تقييم المخاطر الأمنية بناءً على احتمال حدوثها					
.3	تساعد عملية تحليل المخاطر في ترتيب أولويات الإجراءات الأمنية بشكل فعال					
.4	يتم وضع استراتيجيات استباقية للتقليل من المخاطر المحتملة					
.5	هناك مخاطر قليلة الاحتمال عالية الخطورة أُخذت في الحسبان					

البعد الرابع: التنبؤ بالمستقبل توقع الاتجاهات والتغيرات المستقبلية باستخدام الأدوات الاستشرافية المناسبة (كالسيناريوهات) للتنبؤ بالتحديات الأمنية المحتملة وتقدير الأحداث والفرص المستقبلية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة، مما يدعم اتخاذ قرارات استباقية						
#	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة
.1	يعتمد الجهاز على التحليل الاستباقي للاتجاهات المستقبلية للتنبؤ بالتحديات الأمنية المحتملة					
.2	توفر التنبؤات المستقبلية قدرة على تقليل الغموض بشأن المخاطر الأمنية المحتملة					
.3	يعتمد التخطيط الاستباقي في الجهاز على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية الأمنية بشكل دقيق					
.4	يتم استخدام تقنيات التنبؤ المتقدمة لتحليل المخاطر المستقبلية المحتملة					
.5	التنبؤ بالأحداث المستقبلية مبني على معلومات حقيقية					

البعد الخامس: تصميم السيناريوهات البديلة إعداد سيناريوهات متعددة وخطط بديلة تُمكّن الجهاز من استشراف التحديات المستقبلية والاستعداد للطوارئ والتعامل معها بمرونة						
#	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة
.1	يتم تطوير سيناريوهات متعددة لمواجهة التهديدات الأمنية المستقبلية المحتملة (مثل التهديدات الإرهابية أو الكوارث الطبيعية)					
.2	تسهم السيناريوهات البديلة في تطوير استراتيجيات استباقية لمواجهة التحديات الأمنية المستقبلية					
.3	يتم تحضير السيناريوهات البديلة بناءً على تقييم شامل للتحديات الأمنية المتوقعة					
.4	يتم مراجعة السيناريوهات المحتملة كل فترة					
.5	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في صياغة السيناريوهات المحتملة					

البعد السادس: وضع الاستراتيجيات صياغة استراتيجيات وخطط عمل مرنة قابلة للتكيف مع التحديات المستجدة بناءً على تحليل المخاطر، لضمان تحقيق أهداف الأجهزة وتوجيهها لمواجهة التحديات الأمنية المستجدة وتحقيق أهدافها						
#	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة
.1	يتم وضع استراتيجيات استباقية مرنة لمواجهة التحديات الأمنية المستجدة (مثل الهجمات الإرهابية أو التهديدات الإلكترونية)					
.2	تساعد الخطط الاستراتيجية في تحسين قدرة الجهاز على التكيف مع التغيرات الأمنية					
.3	يتم تحديد الأولويات في التخطيط الاستباقي بناءً على التحليل الشامل للمخاطر الأمنية					
.4	يتم إشراك جميع الإدارات ذات العلاقة في صياغة الاستراتيجيات الأمنية لضمان تكاملها					
.5	تتضمن الاستراتيجيات الموضوعة آليات واضحة للتنسيق بين مختلف الأجهزة الأمنية عند مواجهة التهديدات المشتركة					

البعد السابع: تخصيص الموارد توجيه الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بكفاءة وفاعلية لدعم وضمان تنفيذ الاستراتيجيات الأمنية وتحقيق الأهداف المحددة وتنفيذها بكفاءة						
#	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة
.1	يتم تخصيص الموارد البشرية بشكل مناسب لتلبية احتياجات الجهاز في تنفيذ الاستراتيجيات الأمنية					
.2	يتم تخصيص الموارد اللازمة بشكل كفء لدعم تنفيذ الإجراءات الأمنية في الجهاز					
.3	يتم تخصيص الموارد بشكل يساهم في تحقيق أهداف التخطيط الاستباقي بشكل فعال					
.4	يتم تحديد الموارد بدقة وفقاً لأولويات السيناريوهات المحتملة					
.5	يحدد الجهاز قواعد بيانات خاصة لأهميتها في قرار تخصيص الموارد					

المحور الثاني: معالجة الأزمات الأمنية

فاعلية معالجة الأزمات: هي قدرة المؤسسة الأمنية على التخطيط السليم والإدارة المنهجية والاستجابة للأزمات الأمنية والتنبؤ بها والتعامل معها بسرعة وفاعلية وكفاءة ومرونة، وهو ما يتطلب وجود استراتيجيات مدروسة وموارد كافية وتعاون بين كافة الأطراف المعنية.

البعد الأول: اكتشاف إشارات الإنذار إشارات مبكرة من خلال الأعراض المنبئة بوقوع الأزمة، أو من خلال الاحتمالات بذلك، وعدم الانتباه أو الاحتواء لها يجعل وقوع الأزمة على درجة عالية من الاحتمال						
#	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة
.1	يقوم الجهاز بتحديد مؤشرات لمواجهة الأزمات المتوقعة					
.2	يوجد أفراد متخصصون للتعامل مع مؤشرات وقوع الأزمة					
.3	يهتم الجهاز بمتابعة إشارات الإنذار للأزمة					
.4	يتم توظيف الموارد المعلوماتية في تحديد مؤشرات حدوث الأزمات					
.5	يقوم الجهاز بمسح بيئي منتظم للوقوف على مؤشرات حدوث الأزمة					

البعد الثاني: الاستعداد والوقاية كافة الأنشطة التي تتمتع بدرجة عالية من الاتساق والتنسيق والأهمية، والتي يتم اتخاذها قبل وقوع الأزمة						
#	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة
.1	توجد اتفاقات مع الأجهزة الأمنية ذات العلاقة لإدارة الأزمات					
.2	توجد برامج لإدارة الأزمات في الجهاز يتم تطويرها باستمرار					
.3	يتوافر الدعم اللازم لفريق التخطيط للأزمة					
.4	يساعد الهيكل التنظيمي المرن على التعامل بجدية مع الأزمات حال وقوعها					
.5	يسهل الحصول على الدعم اللوجستي من التشكيلات الأمنية للتعامل مع الأزمة					

البعد الثالث: احتواء الأضرار إيقاف نزف التأثيرات الناتجة عن الأزمة ومنع انتشار الأضرار إلى الأجزاء التي لم تتأثر بها						
#	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة
.1	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها للحد من انتشارها					
.2	توجد استجابة عالية في تحريك المورد البشري لاحتواء الأزمة					
.3	يتوافر الاتصال الفعال للتعرف على مسببات الأزمة الأمنية ونتائجها					
.4	يتوفر في الجهاز غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات اللازمة لاحتواء أضرار الأزمة					
.5	يؤخذ بعين الاعتبار عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات					

البعد الرابع: استعادة النشاط إعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل الأزمة، وإعداد الخطط، ومعالجة الآثار، وإعادة التوازن						
#	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة
.1	يعمل الجهاز على خفض آثار الأزمات للحد من استمرار حدوثها					
.2	يتم تحديد احتياجات التشكيلات المتأثرة بالأزمة لغرض استعادة النشاط					
.3	يمارس الجهاز الأنشطة الاعتيادية دون تأخير في ظروف الأزمات					
.4	يوفر الجهاز برامج تحفيز لدعم معنويات الكادر أثناء وبعد حدوث الأزمات					
.5	يقوم الجهاز بالإعلان عن تأثيرات الأزمة من خلال وسائل الإعلام المتاحة					

البعد الخامس: التعلم استرجاع وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة من تجربة الجهاز أو من تجارب الجهات الأخرى						
#	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة
.1	يقوم الجهاز بتحليل مواجهة الدول الأخرى للأزمات للاستفادة منها					
.2	يستخلص الجهاز الدروس من الأزمات السابقة					
.3	يقوم الجهاز بتوثيق المعرفة المتحصلة من تجربة التعامل مع الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً					
.4	يقوم الجهاز بتحديد الثغرات في الخطط السابقة لغرض تفاديها في خطط الأزمات المستقبلية					
.5	يتم تقويم إدارة الأزمات السابقة للاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية					

شكراً لك على المشاركة في هذه الاستبانة

ملحق 2: قائمة السادة محكمي استبانة الدراسة

الرقم	الاسم	المؤسسة
1.	أ. د. ذياب جرار	أستاذ دكتور وعضو هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة
2.	د. صلاح صبري	أستاذ مشارك وعميد الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة
3.	د. عودة الله مشارقة	أستاذ مشارك وعضو هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة
4.	د. محمد المصري	رئيس المركز الفلسطيني للبحوث والدراسات الاستراتيجية
5.	د. عبد الرحمن التميمي	مدير عام الهيدرولوجيين الفلسطينيين
6.	د. أحمد رفيق عوض	مدير مركز القدس للدراسات السياسية
7.	د. يوسف أبو فارة	أستاذ مشارك وعضو هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة
8.	د. شبلي السويطي	أستاذ مشارك وعضو هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة

ملحق 3: نتائج التحميلات التبادلية (Cross Loadings) لمؤشرات الدراسة

	احتواء الأضرار	استعادة النشاط	اكتشاف إشارات الإنذار	الاستعداد والوقاية	التخطيط المسبق	التعلم	معالجة الأزمات الأمنية
PPAIE2	0.509	0.335	0.579	0.366	0.640	0.535	0.528
PPAIE3	0.557	0.493	0.581	0.503	0.655	0.587	0.605
PPAIE4	0.569	0.474	0.562	0.481	0.675	0.597	0.598
PPAIE5	0.630	0.611	0.638	0.607	0.761	0.672	0.699
PPAS1	0.611	0.560	0.605	0.587	0.769	0.602	0.655
PPAS2	0.524	0.491	0.479	0.447	0.625	0.518	0.540
PPAS3	0.613	0.612	0.657	0.562	0.778	0.654	0.687
PPAS4	0.601	0.690	0.641	0.660	0.779	0.645	0.712
PPAS5	0.561	0.572	0.665	0.554	0.738	0.640	0.668
PPFF1	0.551	0.474	0.600	0.487	0.686	0.533	0.589
PPFF3	0.538	0.570	0.573	0.502	0.736	0.551	0.603
PPFF4	0.539	0.616	0.590	0.556	0.746	0.600	0.640
PPFF5	0.561	0.542	0.550	0.536	0.703	0.561	0.606
PPRA1	0.682	0.553	0.703	0.578	0.752	0.650	0.704
PPRA2	0.629	0.571	0.670	0.571	0.723	0.623	0.680
PPRA4	0.618	0.573	0.680	0.547	0.725	0.667	0.688
PPRS1	0.589	0.610	0.620	0.590	0.737	0.676	0.684
PPRS2	0.547	0.706	0.587	0.645	0.740	0.651	0.689
PPRS3	0.646	0.710	0.650	0.676	0.748	0.635	0.726

0.669	0.610	0.702	0.632	0.591	0.660	0.552	**PPRS4**
0.742	0.670	0.753	0.692	0.678	0.661	0.667	**PPRS5**
0.545	0.500	0.661	0.454	0.543	0.413	0.539	**PPSG1**
0.604	0.528	0.728	0.517	0.625	0.485	0.561	**PPSG2**
0.632	0.594	0.746	0.549	0.607	0.496	0.594	**PPSG3**
0.570	0.525	0.631	0.472	0.577	0.493	0.490	**PPSG4**
0.597	0.558	0.685	0.549	0.570	0.524	0.480	**PPSG5**
0.503	0.440	0.637	0.481	0.494	0.389	0.458	**PPSG6**
0.594	0.553	0.693	0.469	0.594	0.474	0.587	**PPSG7**
0.682	0.627	0.723	0.551	0.700	0.556	0.624	**PPSS1**
0.721	0.641	0.752	0.638	0.706	0.608	0.661	**PPSS3**
0.686	0.627	0.733	0.568	0.630	0.656	0.646	**PPSS4**
0.668	0.576	0.707	0.643	0.625	0.617	0.569	**PPSS5**
0.807	0.724	0.746	0.686	0.685	0.878	0.748	**SCAR1**
0.807	0.724	0.746	0.686	0.685	0.878	0.748	**SCAR1**
0.706	0.609	0.606	0.647	0.577	0.845	0.594	**SCAR3**
0.706	0.609	0.606	0.647	0.577	0.845	0.594	**SCAR3**
0.723	0.664	0.629	0.678	0.597	0.816	0.564	**SCAR5**
0.723	0.664	0.629	0.678	0.597	0.816	0.564	**SCAR5**
0.761	0.704	0.642	0.606	0.699	0.658	0.804	**SCDC2**
0.761	0.704	0.642	0.606	0.699	0.658	0.804	**SCDC2**
0.737	0.641	0.678	0.653	0.640	0.622	0.838	**SCDC3**

0.737	0.641	0.678	0.653	0.640	0.622	0.838	**SCDC3**
0.731	0.637	0.708	0.554	0.685	0.618	0.859	**SCDC5**
0.731	0.637	0.708	0.554	0.685	0.618	0.859	**SCDC5**
0.722	0.651	0.703	0.568	0.810	0.554	0.620	**SCDW1**
0.722	0.651	0.703	0.568	0.810	0.554	0.620	**SCDW1**
0.740	0.659	0.718	0.651	0.802	0.547	0.630	**SCDW2**
0.740	0.659	0.718	0.651	0.802	0.547	0.630	**SCDW2**
0.778	0.655	0.698	0.631	0.881	0.623	0.683	**SCDW3**
0.778	0.655	0.698	0.631	0.881	0.623	0.683	**SCDW3**
0.773	0.681	0.702	0.653	0.820	0.569	0.733	**SCDW4**
0.773	0.681	0.702	0.653	0.820	0.569	0.733	**SCDW4**
0.742	0.631	0.667	0.641	0.753	0.708	0.620	**SCDW5**
0.742	0.631	0.667	0.641	0.753	0.708	0.620	**SCDW5**
0.756	0.826	0.675	0.662	0.615	0.688	0.607	**SCL1**
0.756	0.826	0.675	0.662	0.615	0.688	0.607	**SCL1**
0.778	0.856	0.709	0.703	0.633	0.693	0.604	**SCL2**
0.778	0.856	0.709	0.703	0.633	0.693	0.604	**SCL2**
0.774	0.858	0.715	0.610	0.707	0.610	0.654	**SCL3**
0.774	0.858	0.715	0.610	0.707	0.610	0.654	**SCL3**
0.761	0.831	0.711	0.613	0.650	0.629	0.691	**SCL4**
0.761	0.831	0.711	0.613	0.650	0.629	0.691	**SCL4**
0.735	0.705	0.598	0.620	0.696	0.609	0.682	**SCL5**

0.735	0.705	0.598	0.620	0.696	0.609	0.682	**SCL5**
0.721	0.657	0.682	0.825	0.611	0.618	0.549	**SCPP2**
0.721	0.657	0.682	0.825	0.611	0.618	0.549	**SCPP2**
0.744	0.641	0.643	0.862	0.636	0.650	0.591	**SCPP3**
0.744	0.641	0.643	0.862	0.636	0.650	0.591	**SCPP3**
0.742	0.640	0.603	0.807	0.657	0.667	0.599	**SCPP4**
0.742	0.640	0.603	0.807	0.657	0.667	0.599	**SCPP4**
0.786	0.679	0.664	0.843	0.677	0.710	0.677	**SCPP5**
0.786	0.679	0.664	0.843	0.677	0.710	0.677	**SCPP5**