



تضارب الصلاحيات القيادية وهشاشة المنظومة الأمنية: إطار مفاهيمي لحوكمة القرار أثناء الحوادث

Abdulla Saeed Alhebsi

Independent Researcher, United Arab Emirates

ARTICLE INFO

KEYWORDS

تضارب الصلاحيات; الحوكمة الأمنية; قيادة الحوادث;
هشاشة المنظومة; الوعي بالموقف; الصمت التنظيمي

HOW TO CITE

Alhebsi, A. S. (2026). تضارب الصلاحيات القيادية. وهشاشة المنظومة الأمنية: إطار مفاهيمي لحوكمة القرار أثناء الحوادث. Emirati Journal of Law and Policing Studies, 2(2), 11-20.
<https://doi.org/10.54878/9av9is92>

ABSTRACT

تبحث هذه الدراسة في ظاهرة تضارب الصلاحيات القيادية داخل المنظومات الأمنية، وهي الحالة التي تتعدد فيها مراكز إصدار القرار أو تتداخل حدود السلطة بين الأمن والعمليات والتقنية وإدارة الأزمات والقيادة التنفيذية، بما يخلق فجوة بين الهيكل الرسمي والقيادة الفعلية للحدث. وتهدف إلى تفسير الكيفية التي يتحول بها ما يُوصف مهنياً أحياناً بـ«صراع الكراسي» من خلاف إداري إلى عامل هشاشة أمنية يؤثر في سرعة القرار وتدفق المعلومات والصورة التشغيلية المشتركة والمساءلة. اعتمدت الدراسة مراجعة تكاملية موجهة للأدبيات المتعلقة بتعارض الأدوار، وقيادة الحوادث، والتنسيق بين الوحدات، والصمت التنظيمي، والوعي بالموقف، والمنظمات عالية الاعتمادية، ثم أعادت تركيبها في نموذج مفاهيمي. وتوصل التحليل إلى خمسة مسارات وسيطة رئيسة: ازدواجية الأوامر، واحتجاز المعلومات، وتأخر التصعيد، وتشتت المسؤولية، وارتباك الصفوف التنفيذية. وتقتصر الدراسة «مؤشر تضارب الصلاحيات الأمنية» في خمسة أبعاد تشخيصية، وإطار حوكمة من ستة ضوابط تشمل تحديد حقوق القرار، وتفعيل قيادة موحدة للحدث، وإنشاء صورة تشغيلية مشتركة، وضبط عتبات التصعيد، وحماية الاعتراض المهني، وربط المساءلة بالصلاحيات الفعلية. ويبين سيناريو اقتراضي تطبيقي أن توافر الموارد والخبرات لا يمنع التعطل إذا لم تُحسم القيادة مسبقاً. وتخلص الدراسة إلى أن المرونة الأمنية لا تقوم على زيادة عدد القيادات، بل على وضوح انتقال السلطة، ووحدة الهدف، والسياب المعلومات، وإمكان تحدي القرار دون تعطيله. ويحتاج المؤشر المقترح إلى اختبار ميداني وتحليل صدق وثبات قبل استخدامه أداة قياس معيارية.

Double-blind peer review by independent reviewers.

Received: 02 Jul 2026, Accepted: 11 Nov 2026, Published: 05 Dec 2026

*Corresponding author: abdulla.s.alhebsi@hotmail.com

Copyright: © 2026 by the author. Licensee Emirates Scholar Center for Research & Studies, UAE.

Open access under the Creative Commons Attribution (CC BY) license

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



مقدمة

قد تبدو المنظومة الأمنية قوية لأنها تملك أفراداً ذوي خبرة، وغرفة عمليات، وخططاً مكتوبة، وأنظمة مراقبة واتصال، ولجاناً للطوارئ، وتسلسلاً إدارياً واضحاً على الهيكل التنظيمي. غير أن الاختبار الحقيقي لا يقع في الظروف العادية، بل في اللحظة التي يتحول فيها التنبيه إلى حادث، ويضيق الوقت، وتصبح المعلومات ناقصة، ويحتاج العاملون إلى معرفة من يملك حق تحديد الأولوية وإيقاف النشاط وتوجيه الموارد وإعلان مستوى التصعيد. في تلك اللحظة قد يظهر أن كثرة القيادات لم تنتج قيادة، وأن توزيع المناصب لم ينتج توزيعاً واضحاً للصلاحيات.

يستخدم بعض الممارسين عبارة «صراع الكراسي» لوصف المنافسة على الظهور أو النفوذ أو ملكية القرار. والعبارة، رغم طابعها غير الأكاديمي، تشير إلى مشكلة أعمق من الحساسية الشخصية؛ فحين تتداخل السلطة الرسمية مع المكانة الوظيفية أو القرب من القيادة العليا أو السيطرة على المعلومات، قد تشكل مراكز قرار متوازية. يصدر مسؤول الأمن توجيهاً، ويصدر مدير العمليات توجيهاً مختلفاً، وتحرك التقنية وفق تصور ثالث، بينما تنتظر غرفة العمليات اعتماداً لا تعرف من يملكه. لا يعود الخلاف هنا شأنًا إدارياً داخلياً، بل يصبح خطراً تشغيلياً يستهلك الدقائق ويقسم الصورة ويضع العاملين أمام أوامر متعارضة.

تدل أدبيات قيادة الحوادث على أن البنى الهرمية لا تعني بالضرورة الجود، وأنها تستطيع إنتاج مرونة عالية عندما تكون الأدوار وقواعد الانتقال والاتصال واضحة. فقد أظهر تحليل نظام قيادة الحوادث أن البناء الرسمي يمكن أن يدعم الاعتمادية في البيئات المتقلبة حين يقترن بهيكل معياري قابل للتوسع، وبخبرة مشتركة، وآليات لإعادة ترتيب الأدوار (Bigley & Roberts, 2001). كما تبين أبحاث الفرق العاملة في الظروف القصوى أن التفويض الديناميكي ينتج عندما تنتقل القيادة إلى صاحب الخبرة المناسبة بصورة معلنة ومفهومة، لا عندما تتنازع الشخصيات القيادة بصورة ضمنية (Klein et al., 2006).

تطلق الدراسة من فرضية مفاهيمية مفادها أن تضارب الصلاحيات القيادية ليس مجرد خلل تنظيمي مجاور للأمن، بل آلية تولد المشاشة داخل المنظومة الأمنية نفسها. ويقصد بالمشاشة هنا قابلية المنظومة لفقد التماسك أو تضخيم الضرر عند التعرض للضغط، حتى لو كانت مكوناتها الفردية تبدو قوية. ولذلك لا تسأل الدراسة فقط: من المسؤول؟ بل تسأل: كيف يتحول عدم حسم المسؤولية إلى بقاء قرار واحتجاز معلومات وتشتت مساءلة؟ وما الضوابط التي تسمح بتعدد الخبرات دون تعدد القيادة التنفيذية للحادث؟

1. مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة شائعة بين الصلاحيات المكتوبة والصلاحيات التي تُمارس فعلياً عند الحوادث. فقد تتضمن السياسات مسؤوليات عامة لكل إدارة، لكنها لا تحسم نقاط التقاطع: من يقود إذا كان الحادث آمناً وله أثر تشغيلي وتقني؟ من يملك قرار إغلاق الموقع أو فصل نظام

أو إخلاء مساحة؟ متى ينتقل القرار من الإدارة التشغيلية إلى فريق إدارة الأزمات؟ وهل يستطيع مدير أعلى درجة وظيفية أن يتجاوز قائد الحادث المعلن؟ عندما لا تكون الإجابات محددة قبل الحادث، تُنتج المؤسسة تفاوضاً على السلطة في الوقت الذي يفترض أن تفاوض فيه الخطر.

ويزداد التعقيد لأن تضارب الصلاحيات لا يظهر دائماً في صورة نزاع صريح. قد يظهر في طلبات اعتماد متابعة، أو تعليمات شفوية موازية، أو تأخر في مشاركة معلومة، أو إعادة توجيه فرق التنفيذ بعيداً عن قائد الحادث، أو امتناع موظف عن الإبلاغ لأنه لا يريد الدخول بين مديريْن. وقد يبدو كل تصرف منفرد معقولاً، لكن تراكمه يخلق انقساماً في القيادة والصورة التشغيلية. وهذا النوع من الخلل قد يبقى خفياً في التدريبات السهلة، ثم يظهر عند حادث سريع متعدد الأبعاد.

يتمثل السؤال الرئيس في: كيف يؤثر تضارب الصلاحيات القيادية في هشاشة المنظومة الأمنية أثناء الحوادث؟ ونفرض عنه الأسئلة الآتية: ما الفرق بين تدخل الاختصاص المشروع وتضارب السلطة المضّر؟ ما الآليات التي تربط تضارب القيادة ببطء الاستجابة وفقدان الصورة المشتركة؟ ما الظروف التي تضخم أثره؟ كيف يمكن تشخيصه قبل وقوع حادث كبير؟ وما ضوابط الحوكمة التي تحافظ على وحدة القرار مع السماح بالتفويض المتخصص والاعتراض المهني؟

تهدف الدراسة إلى بناء تعريف إجرائي لتضارب الصلاحيات الأمنية، ودمج الأدبيات المتفرقة في نموذج سببي واحد، واقتراح مؤشر تشخيصي أولي، وتقديم إطار عملي لحوكمة القرار. ولا تهدف إلى قياس انتشار الظاهرة في قطاع بعينه أو إثبات علاقة سببية إحصائية؛ فذلك يتطلب دراسة ميدانية لاحقة. وتنبع أهميتها من ربط موضوعات غالباً ما تُبحث منفصلة، مثل غموض الدور، والصمت التنظيمي، وقيادة الحوادث، والوعي بالموقف، والمساءلة، في تفسير واحد لمشاشة الاستجابة.

2. المفاهيم والحدود النظرية

يُعرف تضارب الصلاحيات القيادية في هذه الدراسة بأنه وجود توقعات أو أوامر أو ادعاءات سلطة متعارضة تتعلق بالقرار الأمني نفسه، بحيث لا يستطيع المنفذ أو الشريك أن يحدد بصورة سريعة ومشروعة من يملك القرار النهائي أو كيف تُحل المعارضة. ويختلف ذلك عن مجرد تعدد أصحاب المصلحة؛ فقد تشارك إدارات كثيرة في الحادث دون تضارب إذا كانت حقوق القرار، ونقاط الاستشارة، وحدود التنفيذ، ومسار الاعتماد واضحة.

أما غموض الصلاحيات فهو نقص الوضوح بشأن من يقرر أو ما حدود القرار، بينما تضارب الصلاحيات يعني وجود سلطات أو توقعات غير متوافقة. وقد وضعت أدبيات الدور أساساً للتمييز بين غموض الدور وتعارضه، وربطت الأول خصوصاً بانخفاض الأداء (Rizzo et al., 1970; Tubre & Collins, 2000). وفي السياق الأمني يصبح الغموض أكثر خطورة لأن تكلفة

الاستيضاح ترتفع تحت ضغط الوقت، ولأن المنفذ قد يختار الامتناع أو التنفيذ الانتقائي لحماية نفسه.

وتُعرف هشاشة المنظومة الأمنية بأنها قابلية النظام لفقدان التنسيق أو تضخيم أثر الحادث عندما يتعرض لضغط يتجاوز الروتين. ولا تعني الهشاشة غياب الموارد؛ فقد تكون المنظومة غنية بالتقنية والخبرات لكنها ضعيفة في الروابط التي تجمعها. وتختلف عن الضعف الثابت؛ فالمنظومة الهشة قد تعمل جيداً في الأيام العادية، لكنها تدهور بصورة غير متناسبة عند الغموض أو السرعة أو تعدد الجهات.

ومن الضروري التفريق بين القيادة الموحدة والمركبة المطلقة. القيادة الموحدة للحادث تعني وجود بنية متفق عليها لتحديد الأهداف والأولويات وتوزيع الأدوار، ولا تعني احتكار شخص واحد لكل المعرفة أو القرار الفني. تؤكد نظم قيادة الحوادث إمكان الجمع بين وحدة القيادة والتخصص الوظيفي والتوسع المرن (FEMA, 2017). كما يوضح مفهوم التفويض الديناميكي أن القيادة قد تنتقل مؤقتاً إلى صاحب الخبرة، شريطة أن تكون قواعد الانتقال معروفة وأن يبقى التكامل العام محفوظاً (Klein et al., 2006).

3. مراجعة الأدبيات

تُظهر أدبيات التنسيق أن نجاح العمل المشترك لا يعتمد فقط على وجود خطة أو هيكل، بل على تحقق ثلاثة شروط تكاملية: المساواة، والقدرة على التنبؤ بسلوك الأطراف، والفهم المشترك للمهمة (Okhuysen & Bechky, 2009). وعندما تتضارب الصلاحيات تتضرر الشروط الثلاثة معاً؛ فالمساواة تصبح قابلة للدفع بين الوحدات، والسلوك يصبح أقل قابلية للتوقع، ويختلف تفسير الأولويات. لذلك يمكن النظر إلى تضارب السلطة بوصفه خللاً في البنية التنسيقية وليس مجرد توتر بين المديرين.

تقدم دراسات الاستجابة السريعة دليلاً إضافياً على الحاجة إلى المزج بين البناء الرسمي والتنسيق المرن. ففي مراكز الصدمات الطبية، وجد Faraj and Xiao (2006) أن التنسيق في البيئات المتغيرة يعتمد على الخبرة المتبادلة، والحوار في الوقت الحقيقي، وتدخل الخبراء عبر الحدود الوظيفية. غير أن هذا التدخل لا يساوي تعدد الأوامر؛ فهو يعمل داخل فهم مشترك للأدوار. وفي الفرق شديدة الخطورة، يبين نموذج التفويض الديناميكي أن القائد الأعلى يحتفظ بمسؤولية الإطار العام، لكنه ينقل القيادة التشغيلية جزئياً عندما تتطلب الحالة خبرة أدق، ثم يستعيدها بوضوح (Klein et al., 2006).

يُعد نظام قيادة الحوادث من أكثر النماذج المؤسسية وضوحاً في معالجة مشكلة تعدد الجهات. فهو يقدم هيكلًا موحداً للقيادة والسيطرة والتنسيق، ويتيح «القيادة الموحدة» عندما تشارك أكثر من جهة في الاختصاص، بحيث تنفق على أهداف واستراتيجيات وخطة عمل واحدة مع احتفاظ كل جهة بسلطاتها القانونية (FEMA, 2017). وقد بينت دراسات تطبيق النظام أن نجاحه لا ينتج من الرسم التنظيمي وحده؛ بل يحتاج إلى الثقة، والقبول المتبادل، والقدرة على دمج الشبكات المتعددة داخل بنية مؤقتة (Moynihan, 2009).

تلقت حوكمة الشبكات الانتباه إلى أن تعدد الجهات يخلق توتراً بين المشاركة الواسعة والكفاءة. فالشبكات المحكومة بصورة تشاركية قد تمنح شرعية وتبادلاً أكبر، لكنها تصبح أبطأ مع زيادة العدد والتعقيد؛ بينما يرفع وجود جهة قائدة وضوح المسؤولية لكنه يحتاج إلى قبول وثقة (Provan & Kenis, 2008). وفي الحوادث الأمنية لا يمكن ترك اختيار نموذج الحوكمة للارتجال؛ لأن الوقت لا يسمح بإعادة التفاوض على من يقوم. ينبغي أن تحدد المؤسسة مسبقاً متى تكون الإدارة القائدة، ومتى تُفعل قيادة موحدة، ومتى ينتقل القرار إلى مستوى الأزمة.

يرتبط تضارب الصلاحيات أيضاً بتدفق المعلومات. فقد أظهرت دراسات الاتصال بين الوكالات أن فعالية الاستجابة تتأثر بالروابط العابرة للحدود وبوجود أشخاص قادرين على نقل المعلومات بين الوحدات (Kapucu, 2006). وتؤكد عقيدة JESIP أن الاتصال والتنسيق والفهم المشترك للمخاطر والوعي المشترك بالموقف شروط للعمل متعدد الجهات، وأن المعلومة يجب أن تُشارك بصيغة يفهمها المتلقي (JESIP, 2021). إذا تحولت المعلومة إلى مورد للنفوذ، فقد تحتفظ بها الإدارة حتى تضمن موقعها في القرار، فتتدهور الصورة المشتركة.

يوفر مفهوم الوعي بالموقف أساساً لتفسير هذا التدهور. فالوعي بالموقف لا يقتصر على إدراك عناصر البيئة، بل يشمل فهم معناها وتوقع تطورها (Endsley, 1995). وبحاجة القادة والفرق إلى صورة تشغيلية مشتركة بدرجة كافية لتنسيق الأفعال. عندما يتلقى كل مركز قرار جزءاً مختلفاً من المعلومات أو يفسره وفق مصالحه، لا يحدث مجرد نقص في البيانات، بل تتكون صور متنافسة للحادث، ويصبح كل أمر منطقياً داخل صورة مختلفة، بينما تبدو الأوامر متناقضة للنفوذ.

تضيف أدبيات الصمت التنظيمي بعداً مهماً. فقد فسرت Morrison and Milliken (2000) كيف تتكون داخل المؤسسات قناعة جماعية بأن الحديث عن المشكلات غير آمن أو غير مجدي. وأظهرت دراسة (Milliken et al. 2003) أن الخوف من العواقب والاعتقاد بعدم جدوى الكلام من دوافع الامتناع عن رفع القضايا. وفي حادث يتنافس فيه القادة، قد يرى الموظف خللاً لكنه يمتنع عن التصحيح حتى لا يُحسب على طرف أو يُتهم بتجاوز التسلسل. وهكذا يصبح الصمت وسيطاً بين صراع القيادة وفقدان المعلومات الحرجة.

ترتبط القدرة على الكلام بالأمان النفسي وانفتاح القيادة. فقد ربطت (Edmondson 1999) الأمان النفسي بسلوك التعلم في الفرق، وأظهر Detert and Burris (2007) أن انفتاح المدير يشجع صوت الموظف. إلا أن المطلوب في السياق الأمني ليس فتح نقاش غير منضبط أثناء الحادث، بل بناء «اعتراض مهني محمي» يسمح برفع المخاطر والتناقضات عبر قناة محددة من دون تفتيت القيادة. فالوحدة التي تمنع الاعتراض قد تتجه إلى الخطأ بصمت، والوحدة التي تسمح لكل شخص بتعليق القرار قد تفقد السرعة؛ والحوكمة الجيدة توازن بينهما.

أخيراً، تبرز أدبيات المنظمات عالية الاعتمادية أهمية الانشغال بالفشل، والحساسية للعمليات، والرجوع إلى الخبرة بدل الرتبة وحدها (Roberts, 2009).

1990; Weick et al., 1999). ويستفاد من ذلك أن الحوكمة الأمنية الناجمة لا تساوي بين وضوح القيادة والتمسك الجامد بالمكانة. قد يكون قائد الحادث أعلى سلطة تنسيقية، لكنه مطالب بإحالة القرار الفني إلى الخبير المناسب. وبالمقابل لا يجوز للخبير أن يحول خبرته إلى قيادة موازية غير معلنة.

4. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة مراجعة تكاملية موجهة وليست مراجعة منهجية شاملة. جمعت الأدبيات من خمسة مجالات مترابطة: تعارض وغموض الأدوار، وقيادة الحوادث وإدارة الأزمات، والتنسيق والوعي بالموقف، والصمت والصوت التنظيميان، والمنظمات عالية الاعتمادية والفرق العاملة في الظروف القصوى. كما أدرجت أطر رسمية ذات صلة، هي نظام إدارة الحوادث الوطني ونظام قيادة الحوادث، وعقيدة العمل المشترك JESIP، وإطار NIST للأمن السيبراني 2.0، ومعياري ISO 22320 و ISO 22361.

تم اختيار المصادر وفق صلتها المباشرة بسؤال الدراسة، وقيمتها التأسيسية، وإمكان ربطها بالقرار الأمني. ولم تُستخدم المراجعة لتقدير حجم أثر إحصائي أو لإجراء تحليل تلوي، بل لإنتاج تركيب مفاهيمي. جرى التحليل على ثلاث مراحل: تحديد المفاهيم والآليات المتكررة، وربطها بسلسلة سببية من تضارب السلطة إلى نتائج الاستجابة، ثم تحويل السلسلة إلى أبعاد تشخيصية وضوابط حوكمة. وبعد ذلك استخدم سيناريو افتراضي لاختبار الاتساق المنطقي للنموذج وإظهار نقاط التدخل.

تلتزم الدراسة بعدم الادعاء بأن المؤشر المقترح أداة نفسية أو تنظيمية مُتحققاً من صدقها وثباتها. فهو قائمة تشخيصية أولية مستمدة من البناء النظري، ويحتاج إلى دراسة ميدانية، وتحكيم خبراء، وتحليل عامل استكشافي وتوكيدي، واختبار ارتباطه بمؤشرات الأداء الفعلي قبل اعتماده معياراً. كما أن السيناريو لا يمثل جهة واقعية ولا يقدم بيانات تجريبية، وإنما يؤدي وظيفة تحليلية تعليمية.

5. النموذج المفاهيمي لتضارب الصلاحيات الأمنية

يقترح النموذج أن تضارب الصلاحيات لا يؤدي مباشرة وبالطريقة نفسها إلى الفشل، بل يعمل عبر شروط سابقة وآليات وسيطة. تبدأ الشروط السابقة بتداخل الاختصاصات من دون مصفوفة قرار، وبثقافة تساوي المنصب بملكية الملف، وبغياب عتبات واضحة للتصعيد، وبأنظمة معلومات مجزأة، وبضعف الأمان النفسي. وقد تكون بعض هذه الشروط موجودة في الظروف العادية من دون أثر ظاهر، غير أن الحادث يضغط الزمن ويزيد الاعتماد المتبادل، فتتحول إلى آليات تشغيلية.

الآلية الأولى هي ازدواجية الأوامر. تحدث عندما يتلقى المنفذ توجيهين غير متوافقين من مصدرين يملكان قوة رسمية أو غير رسمية. وقد ينفذ الأحدث، أو الأعلى رتبة، أو الأكثر قرباً منه، لا الأمر الأكثر اتساقاً مع خطة الحادث.

النتيجة ليست فقط اختياراً خاطئاً، بل انهيار قابلية التنبؤ، لأن بقية الوحدات تبني أعمالها على خطة لم تعد موحدة.

الآلية الثانية هي احتجاز المعلومات أو انتقاؤها. قد تتأخر الإدارة في مشاركة معلومة حتى تتحقق منها، وهذا مشروع أحياناً، لكن الاحتجاز يصبح خطراً عندما يرتبط بحماية النفوذ أو تجنب منح طرف آخر قيادة الملف. وتؤدي المعلومة المتأخرة إلى قرارات متأخرة، بينما يؤدي الانتقاء إلى صور تشغيلية مختلفة. وتشير أبحاث الاتصال الطارئ إلى أهمية الشبكات العابرة للجهات في دعم القرار (Kapucu, 2006)، كما تجعل عقيدة JESIP تبادل المعلومات أساساً للوعي المشترك (JESIP, 2021).

الآلية الثالثة هي تأخر التصعيد. عندما لا يعرف المسؤول هل يملك رفع مستوى الحادث، أو يخشى أن يُفسر التصعيد بوصفه مبالغة أو تحدياً للمدير آخر، فإنه ينتظر. وقد يكون التأخير دقات، لكن قيمة الدقيقة تتغير في الحوادث المتسارعة. ويؤدي تأخر التصعيد إلى وصول القيادة العليا بعد أن تكون الخيارات قد تقلصت، فتبدو المشكلة تقصيراً تنفيذياً بينما بدأ أصلها في غموض الحق في إعلان الخطر.

الآلية الرابعة هي تشتت المسؤولية. في البنى المتداخلة يستطيع كل طرف بعد الحادث القول إنه قدم توصية ولم يملك القرار، أو إنه امتلك القرار لكن لم يتلق المعلومات، أو إنه افترض أن إدارة أخرى تتصرف. وتنتج هذه الحالة «مسألة بلا صلاحية» لبعض الأفراد و«صلاحية بلا مساءلة» لبعض القادة. ومنع هذا التشتت التعلم؛ لأن مراجعة ما بعد الحادث تتحول إلى دفاع عن الحدود بدل تحليل القرارات.

الآلية الخامسة هي ارتباط الصفوف التنفيذية. لا يحتاج العامل الميداني إلى معرفة جميع الخلافات الاستراتيجية، لكنه يحتاج إلى أمر واحد متسق، وسلطة يمكن الرجوع إليها، وطريقة معلنة لرفع التعارض. وإذا أصبح المنفذ هو من يحسم بين المديرين، فقد تجعل مسؤولية قرار لم يُفوض به. ومع تكرار ذلك تنخفض الثقة في التعليمات، وينمو الامتنال الانتقائي، ويصبح العاملون أبطأ حتى عندما تكون الأوامر اللاحقة صحيحة.

تتجمع هذه الآليات في أربع نتائج مركزية: زيادة زمن القرار والاستجابة، وفقدان الصورة التشغيلية المشتركة، وتجزؤ التنفيذ، وتشوه المساءلة والتعلم. ويضعفها ضغط الوقت، وحدثة الحادث، وكثرة الجهات، وارتفاع الترابط بين الأنظمة، وثقافة السلطة الشخصية. في المقابل تخففها التدريبات المشتركة، ومصفوفة حقوق القرار، وقائد حادث مقبول، ومنصة معلومات مشتركة، وقناة اعتراض واضحة.

الأثر	العناصر	المستوى
تجعل الحادث ساحة تفاوض على السلطة	تداخل الاختصاص؛ سلطة شخصية؛ غياب عتبات التصعيد؛ تجزؤ المعلومات؛ ضعف الأمان النفسي	الشروط السابقة
تحول الخلل الإداري إلى أثر أمني	ازدواجية الأوامر؛ احتجاز المعلومات؛ تأخر التصعيد؛ تشتت المسؤولية؛ ارتباك التنفيذ	الآليات الوسيطة
تضعف السيطرة على الحادث	بطء القرار؛ اختلاف الصورة؛ تنفيذ متعارض؛ انخفاض الثقة	النتائج القريبة
تجعل الهشاشة مستدامة	اتساع الضرر؛ مساءلة غير عادلة؛ تكرار الأخطاء؛ تآكل الجاهزية	النتائج البعيدة
تزيد أو تخفض شدة المسار	الوقت؛ التعقيد؛ الاعتماد المتبادل؛ ثقافة المنظمة؛ التدريب المشترك	العوامل المعدلة

6. القضايا النظرية المقترحة

بناءً على النموذج، تقترح الدراسة ست قضايا قابلة للاختبار الميداني. القضية الأولى: كلما ارتفع تضارب الصلاحيات المتعلقة بالحادث، ارتفع زمن القرار والاستجابة، بعد التحكم في حجم الحادث وتوافر الموارد. ويتوقع أن يكون أثر غموض السلطة أقوى في المراحل الأولى، لأن القرارات المبكرة تحدد مسار التعبئة.

القضية الثانية: يتوسط ازدواجية الأوامر العلاقة بين تضارب الصلاحيات وتجزؤ التنفيذ. فوجود أكثر من قائد لا يضر بالضرورة إذا صدر عنهم هدف وخطة مشتركين، الضرر يظهر عندما تعدد التعليمات التي تصل إلى المنفذين دون آلية حسم.

القضية الثالثة: يتوسط احتجاز المعلومات وتأخرها العلاقة بين المنافسة القيادية وفقدان الوعي المشترك بالموقف. ويتوقع أن تزيد هذه الوساطة عندما تملك كل إدارة نظام معلومات مستقلاً أو عندما تُستخدم المعلومة لإثبات الاختصاص.

القضية الرابعة: تخفف القيادة الموحدة المسبقة ومصفوفة حقوق القرار أثر تضارب الصلاحيات، لكن وجود مسمى «قائد الحادث» وحده لا يكفي إذا استمرت قنوات أوامر موازية أو لم تقبل القيادة التنفيذية حدودها أثناء تفعيل.

القضية الخامسة: يخفض الاعتراض المهني المحمي احتمال الصمت والتصعيد المتأخر، بشرط أن يكون الاعتراض موجزاً، موثقاً، وموجهاً إلى نقطة حسم محددة. أما الاعتراض المفتوح بلا قواعد فقد يزيد زمن القرار.

القضية السادسة: يرفع التفويض الديناميكي المرونة عندما تعلن لحظة انتقال السلطة الفنية وحدودها ومدة سريانها، بينما يزيد الهشاشة إذا حدث الانتقال ضمناً اعتماداً على الرتبة أو الشخصية أو الحضور في الموقع.

7. مؤشر تضارب الصلاحيات الأمنية المقترح

تقترح الدراسة «مؤشر تضارب الصلاحيات الأمنية» بوصفه أداة تشخيصية أولية تتكون من خمسة أبعاد، ولكل بعد ثلاثة مؤشرات قابلة للتقدير على مقياس من درجة واحدة «لا يحدث» إلى خمس درجات «يحدث بصورة متكررة وخطرة». والغرض منه فتح نقاش منظم قبل الحوادث، لا إصدار حكم نهائي على الأفراد أو الإدارات. ويمكن جمع التقديرات من الأمن والعمليات والتقنية وغرفة العمليات والإدارة العليا، ثم مقارنة الفروق؛ لأن اختلاف التصورات في ذاته إشارة مهمة.

يتراوح المجموع الأولي بين 15 و75 درجة. ويمكن استخدام نطاقات استرشادية مؤقتة: 15-30 انخفاض نسبي، و31-50 مستوى يحتاج إلى معالجة، و51-75 مستوى مرتفع. لكن هذه الحدود ليست معيارية ولم تُبنَ على عينة؛ لذلك يجب ألا تستخدم في التقييم الوظيفي أو العقابي. الاستخدام الأنسب في المرحلة الأولى هو ورش الجاهزية، ومراجعة الخطط، وتصميم التمارين، ثم اختبار علاقة الدرجة بزمن القرار وعدد الأوامر المتعارضة وحوادث التصعيد المتأخر.

المؤشر التشخيصي	البعد
لا يتفق القادة على صاحب القرار النهائي عند تقاطع الأمن والعمليات.	1. تداخل سلطة القرار

المؤشر التشخيصي	البعد
تتغير الجهة القائدة بحسب حضور الأشخاص لا وفق قاعدة معلنة.	1. تدخل سلطة القرار
تحتاج القرارات العاجلة إلى موافقات غير محددة أو متكررة.	1. تدخل سلطة القرار
تصل إلى الفرق تعليمات متعارضة من أكثر من قناة.	2. ازدواجية الأوامر
يُتجاوز قائد الحادث بتوجيهات مباشرة من قيادات أخرى.	2. ازدواجية الأوامر
لا توجد طريقة فورية لحسم التعارض بين أمرين.	2. ازدواجية الأوامر
تتأخر الإدارات في مشاركة معلومات تمس قرار الحادث.	3. احتجاز المعلومات
تُشارك المعلومات انتقائياً وفق النفوذ أو الاختصاص.	3. احتجاز المعلومات
لا توجد صورة تشغيلية واحدة يمكن لجميع القادة رؤيتها.	3. احتجاز المعلومات
يتردد الموظفون في رفع مستوى الحادث خوفاً من رد الفعل.	4. تأخر التصعيد
عتبات التصعيد وصفية وعامة ولا تحدد وقتاً أو أثراً.	4. تأخر التصعيد
يُعاد تقييم الإنذار مرات متعددة قبل وصوله لصاحب القرار.	4. تأخر التصعيد
لا تتطابق الجهة التي تقرر مع الجهة التي تُحاسب.	5. تشتت المساءلة
تتجه مراجعات ما بعد الحادث إلى تبادل اللوم بين الإدارات.	5. تشتت المساءلة
لا يمكن إعادة بناء من أصدر القرار ومتى وعلى أي معلومة.	5. تشتت المساءلة

8. سيناريو تحليلي افتراضي

يفترض السيناريو منشأة حيوية تعمل على مدار الساعة، تكتشف غرفة المراقبة محاولة دخول ببطاقة صحيحة في توقيت غير معتاد، بالتزامن مع تعطل جزئي في نظام التحقق المرئي. يرى الأمن أن الحالة قد تكون استخداماً غير مشروع لهوية موظف، بينما يرى التشغيل أن إيقاف الدخول سيؤخر فريق صيانة ضرورياً، وترى تقنية المعلومات أن الخلط قد يكون عطلاً داخلياً ولا تريد فصل النظام قبل التشخيص. يتصل مكتب تنفيذي طالباً عدم إيقاف العمل إلا بعد اعتماد إضافي.

في الدقيقة الأولى يطلب مشرف الأمن إغلاق البوابة المعنية والتحقق اليدوي. بعد دقيقتين يطلب مدير العمليات إبقاء الممر مفتوحاً لتجنب توقف النشاط. يتلقى الحارس الأمرين ولا يعرف أيهما أعلى. في الدقيقة الرابعة تصل التقنية إلى سجل يظهر محاولة متكررة من موقع آخر، لكنها تشارك مع مديرها فقط لأنه لم يُحدد بعد من يقود الحادث. في الدقيقة السابعة يطلب مسؤول إدارة الأزمات

تقريراً مكتوباً قبل التفعيل. في الدقيقة العاشرة يُسمح بالدخول تحت مراقبة، ثم يتضح أن البطاقة استُسخنت وأن صاحبها الحقيقي خارج الموقع.

لا يفترض السيناريو أن أي طرف تصرف بسوء نية. كل طرف حي قيمة مشروعة: الأمن حي الوصول، والتشغيل حي الاستمرارية، والتقنية حمت استقرار الأنظمة، والإدارة العليا حمت أثر القرار، لكن غياب بنية ترحم القيم في زمن الحادث حول الأهداف المشروعة إلى أوامر متعارضة. وتكشف الحالة أن المشكلة لم تكن نقص معلومة لحسب، فالمعلومة التقنية كانت موجودة لكنها لم تدخل الصورة المشتركة في الوقت المناسب.

لو كانت حقوق القرار محددة، لفعل الإنذار قائد حادث أمني مؤقتاً، مع إلزامه باستشارة التشغيل والتقنية ضمن مهلة قصيرة. وكان يمكن تطبيق إجراء احترازي قابل للعكس: إغلاق نقطة الدخول محل الشبهة، وفتح مسار بديل موثق لفريق الصيانة، والتحقق من الهوية بقناة مستقلة، ومشاركة سجل التقنية في منصة مشتركة. وعند تجاوز عتبة المحاولات المتعددة ينتقل الحدث تلقائياً إلى مستوى

أعلى. هنا لا تختفي الخلافات المهنية، لكنها تتحول إلى مدخلات داخل قرار

الأثر	تضارب السلطة	المعلومة/الحادث	الزمن
الحارس يواجه أمرين	الأمن: إغلاق مؤقت؛ التشغيل: استمرار الدخول	تنبيه دخول غير معتاد وتعطل تحقق مرئي	0-2 دقيقة
الصورة المشتركة ناقصة	التقنية تحتفظ بالسجل حتى اعتماد مديرها	ظهور محاولة مرتبطة من نقطة أخرى	3-5 دقائق
تأخر التصعيد	اشتراط تقرير قبل التنفيع	طلب تفعيل إدارة الأزمات	6-8 دقائق
ارتفاع التعرض	السماح بالدخول مع مراقبة	قرار حل وسط غير موحد	9-10 دقائق
قرار واحد وصورة مشتركة	استشارة تخصصية ضمن مهلة	قائد حادث + إجراء احترازي قابل للعكس + مسار بديل	البديل المحكوم

9. إطار حوكمة القرار الأمني

يقترح البحث ستة ضوابط مترابطة. الضابط الأول هو مصفوفة حقوق القرار للحوادث، وهي أوسع من مصفوفة المسؤوليات العامة. يجب أن تحدد، لكل نوع ومستوى من الحوادث، من يملك: إعلان الحادث، وتحديد القائد، وإيقاف نشاط، وعزل نظام، وتخصيص مورد، والتواصل الخارجي، وإنهاء الاستجابة. كما يجب أن يميز بين صاحب القرار، وصاحب الخبرة المزم بالاستشارة، والمنفذ، ومن يجب إبلاغه.

الضابط الثاني هو بروتوكول تفعيل قيادة الحادث وانتقالها. ينبغي أن يحدد الحدث الذي يفعل القيادة، والصفة التي تبدأ بها، وطريقة انتقالها عند اتساع النطاق، وكيفية استخدام القيادة الموحدة عندما تتعدد الولايات الوظيفية. ويجب إعلان الانتقال لجميع الأطراف، لأن السلطة غير المعلنة لا تحل الغموض. يتفق ذلك مع مبادئ NIMS في القيادة والتنسيق ومع استخدام Unified Command عند تعدد الاختصاص (FEMA, 2017).

الضابط الثالث هو صورة تشغيلية مشتركة. لا يكفي أن تمتلك كل إدارة لوحة معلومات؛ المطلوب حد أدنى موحد من الوقائع، والقرارات، والافتراضات، والمهام، والمخاطر المفتوحة. ويجب تمييز المعلومة المؤكدة من التقدير، وتسجيل وقت التحديث ومصدره. تؤكد نظرية الوعي بالموقف أهمية الفهم والتوقع، لا مجرد جمع البيانات (Endsley, 1995)، كما تركز JESIP على بناء فهم مشترك للوقف والمخاطر (JESIP, 2021).

الضابط الرابع هو عتبات تصعيد مرتبطة بالوقت والأثر. بدل عبارة «عند الضرورة» تُحدد قواعد مثل: محاولة دخول مرتبطة بهوية حساسة، أو تكرار عبر

نقاط مختلفة، أو فقدان قدرة تحقق لأكثر من مدة محددة، أو تأثير على أكثر من وظيفة. ويمكن أن تكون بعض العتبات تلقائية لا تحتاج إلى شجاعة شخصية، مع بقاء المجال للتصعيد المبكر إذا ظهرت قرائن نوعية.

الضابط الخامس هو قناة الاعتراض المهني المحمي. يقترح البحث نموذجاً من ثلاث خطوات: إعلان الخطر بعبارة واضحة، وذكر أثر عدم المعالجة، وطلب قرار أو توثيق الرفض. وإذا استمر التعارض يُرفع إلى نقطة الحسم المحددة دون جدل جانبي. ولا يعاقب الموظف على الاعتراض حسن النية، لكن يبقى ملتزماً بالقرار النهائي ما لم يكن غير قانوني أو يعرض الحياة لخطر وشيك وفق السياسات المعتمدة.

الضابط السادس هو مساءلة مرتبطة بحقوق القرار وسجل زمني. يجب أن تسأل المراجعة: من كان يملك القرار فعلياً؟ ما المعلومات المتاحة له؟ هل انتقلت السلطة؟ هل وصلت الأوامر إلى المنفذين؟ هل استخدمت قناة الاعتراض؟ وبذلك تركز المراجعة على تصميم النظام والقرارات، لا على البحث عن شخص منخفض السلطة لتحمله نتيجة التداخل. كما ينبغي تحويل النتائج إلى تحديثات في المصفوفة والتدريب والأنظمة.

تدعم الأطر الحديثة هذا الاتجاه. يضع NIST CSF 2.0 الأدوار والمسؤوليات والسلطات ضمن وظيفة «الحوكمة»، ويشدد على إنشائها وتوصيلها وفهمها وإنفاذها (NIST, 2024). ويقدم ISO 22320 إرشادات لإدارة الحوادث تشمل الأدوار والمسؤوليات والتعاون، بينما يوسع ISO 22361 منظور إدارة الأزمات والقيادة والاتصال. وتمنح هذه الأطر أساساً، لكن المؤسسة تحتاج إلى ترجمتها إلى قرارات محددة قابلة للتدريب والاختبار.

أداة التطبيق	الغاية	الضابط
اختبار سيناريوهات تقاطع الأمن والتشغيل والتقنية	حسم من يعلن ويقود ويوقف ويعتمد	مصفوفة حقوق القرار

أداة التطبيق	الغاية	الضابط
إعلان القائد ووقت الانتقال ونطاق السلطة	منع القيادة الموازية أثناء اتساع الحادث	بروتوكول انتقال القيادة
لوحة موحدة وسجل قرار وتحديثات مؤقتة	منع اختلاف الوقائع والافتراضات	الصورة التشغيلية المشتركة
مؤشرات زمنية وأثرية وتفعيل تلقائي لبعض الحالات	تقليل التردد والموافقات المتكررة	عتبات التصعيد
صيغة اعتراض وقناة حسم وحماية حسن النية	منع الصمت مع الحفاظ على وحدة القيادة	الاعتراض المهني المحمي
مطابقة السلطة والمعلومة والقرار والنتيجة	تحويل الحادث إلى تعلم لا تبادل لوم	المساءلة القائمة على القرار

10. المناقشة

يقدم النموذج تفسيراً لظاهرة قد تُختزل أخلاقياً في الطموح أو حب الظهور. لا ينكر البحث أثر الدوافع الشخصية، لكنه يرى أن المؤسسة مسؤولة عن منع تحولها إلى خطر. فالتصميم الجيد لا يفترض غياب التنافس، بل يبنى حدوداً تجعل التنافس غير قادر على إنتاج أوامر موازية. وعندما تسمح السياسات بتعدد التفسيرات أو تعتمد على «التفاهم بين المديرين»، فإنها تجعل الجاهزية رهينة العلاقات الشخصية.

تؤكد النتائج المفاهيمية أن وحدة القيادة ليست مرادفاً لوحدة المعرفة. قد يكون القرار واحداً وتشارك فيه خبرات كثيرة، وهذا هو الشكل المرغوب. أما تعدد القرار فينشأ حين تُترجم كل خبرة إلى سلطة تنفيذية مستقلة. ولهذا ينبغي تصميم اجتماعات الحادث ورسائل غرفة العمليات بحيث تميز بين «توصية تخصصية» و«أمر تشغيلي». فالخبر يقدم تقديراً أو يطلب إجراء، لكن قائد الحادث يوجه مع القيود الأخرى ويصدر الأمر المعتمد.

كما يوضح البحث أن التضارب قد يبدأ قبل الحادث بوقت طويل. إذا كانت الاجتماعات الدورية تنتهي دون حسم الاختصاص، وإذا كانت الإدارات تتنافس على ملكية المخاطر، وإذا كانت القيادة تكافئ الوصول المباشر وتتجاوز القنوات، فإن الحادث سيكشف الثقافة القائمة. ومن هنا يجب ألا يقتصر العلاج على خطة الطوارئ؛ بل يشمل نظام الأداء، وتصميم اللجان، ومنصات المعلومات، وطريقة تعامل القيادة مع الأخبار السيئة.

يُظهر الربط بين الصمت التنظيمي والسلطة أن الموظف قد يختار السكوت لا لأنه لا يملك معلومة، بل لأنه لا يملك مكاناً آمناً لها. وفي المنظومة الأمنية تصبح هذه الخسارة مزدوجة: تضعف المعلومة ويضعف أثرها الزمني. لذلك ينبغي قياس ليس فقط سرعة الإبلاغ، بل شعور العاملين بقدرتهم على رفع تناقض في الأوامر. ويمكن أن تتضمن التمارين «حقناً» معتمدة تختبر ما إذا كان موظف منخفض الرتبة سيصحح اقتراحاً خاطئاً لقائد أعلى.

ومن ناحية أخرى، تحذر الدراسة من معالجة تضارب الصلاحيات بمركزية زائدة. إذا احتكر قائد واحد كل قرار، فقد يصبح عنق زجاجة ويفقد النظام

خبرة الأطراف. الحل هو مركبة الأهداف والقرار النهائي مع توزيع التقدير والتنفيذ الفني. ويقدم التفويض الديناميكي نموذجاً مفيداً: السلطة تنتقل حسب الخبرة، لكن اتقائها جزء من النظام وليس نتيجة صراع شخصي (Klein et al., 2006).

يمكن تطبيق النموذج في الأمن المادي، وغرف العمليات، وإدارة الأزمات، والأمن السيبراني، واستمرارية الأعمال، والاستجابة متعددة الجهات. غير أن تفاصيل حقوق القرار تختلف. ففي حادث سيبراني قد يتقاطع سلطة الأمن السيبراني وتقنية المعلومات والقانون والاتصال المؤسسي؛ وفي حادث ميداني يتقاطع الأمن والتشغيل والسلامة. ولذلك ينبغي الحفاظ على أبعاد المؤثر العامة مع تكيف الأمثلة والعتبات لكل قطاع.

11. النتائج والتوصيات

توصل الدراسة إلى أن تضارب الصلاحيات القيادية مصدر مستقل محتمل لمشاشة المنظومة الأمنية، لأنه يغير بنية القرار لا مجرد مناخ العلاقات. ويظهر أثره من خلال خمس آليات: ازدواجية الأوامر، واحتجاز المعلومات، وتأخر التصعيد، وتشتت المسؤولية، وارتباك التنفيذ. وتعمل هذه الآليات معاً، فاحتجاز المعلومات يبرر أوامر مختلفة، والأوامر المختلفة تزيد صمت المنفذين، والصمت يؤخر التصعيد، ثم يجعل المسألة أكثر غموضاً.

وتبين الدراسة أن وجود هيكل تنظيمي أو لجنة أزمات لا يضمن الحكمة. المطلوب تحديد حقوق القرار في نقاط التقاطع، والتدريب على انتقال القيادة، وبناء صورة تشغيلية مشتركة، وتسجيل القرارات. كما أن قبول قائد الحادث من القيادات الأخرى شرط فعلي؛ فلا قيمة لتعيينه إذا استمرت الأوامر المباشرة من خارج الهيكل.

وتوصي الدراسة المؤسسات بإجراء تمرين تشخيصي نصف سنوي باستخدام المؤشر المقترح، ثم اختيار أعلى ثلاثة بنود خطراً وتحويلها إلى سيناريوهات. كما توصي بقياس زمن حسم التعارض، وعدد التعليمات التي تصل خارج قناة القيادة، ووقت مشاركة المعلومات بين الإدارات، ونسبة الحالات التي فُعل فيها التصعيد

وفق العتبة. هذه المؤشرات أكثر دلالة من الاكتفاء بعدد التدريبات أو سرعة وصول أول مستجيب.

وتوصي القيادات العليا بإعلان قاعدة واضحة: عند تفعيل قيادة الحادث، تنتقل الأوامر التشغيلية عبرها، بينما تبقى القيادة التنفيذية جهة توجيه استراتيجي ودعم ومساءلة. ويجب أن تخضع الاستثناءات للتوثيق. كما ينبغي تدريب كبار القادة على العمل داخل النظام، لأن بعض الانقسامات تبدأ حين يرى المسؤول الأعلى أن رتبته تمنحه حق تجاوز الخطة حتى في التفاصيل.

وفي البحث المستقبلي، يقترح إجراء دراسة دلفي مع خبراء أمن وعمليات وأزمات لتفكيح بنود المؤشر، ثم اختبار ميداني متعدد القطاعات. ويمكن فحص العلاقة بين المؤشر وزمن القرار، وجودة الصورة التشغيلية، وعدد التعارضات في التمارين، والثقة في القيادة. كما يمكن دراسة أثر الثقافة الوطنية والتنظيمية، والفروق بين المؤسسات العامة والخاصة، وبين الحوادث الروتينية والجديدة.

12. حدود الدراسة

تتمثل الحدود الأولى في الطبيعة المفاهيمية؛ فالنتائج قضايا تفسيرية وليست علاقات مثبتة إحصائياً. والحد الثاني أن الأدبيات المستخدمة تأتي من مجالات متعددة، وقد تختلف تعريفات القيادة والتنسيق بينها. والحد الثالث أن السيناريو الافتراضي يبسط واقعاً قد يتضمن قيوداً قانونية وتنظيمية أكبر. والحد الرابع أن مفهوم «الهشاشة» واسع، وقد يتداخل معه المرونة والاعتمادية والجاهزية.

كما أن المؤشر المقترح قد يتأثر بتحيزات الإدراك والرغبة في تقديم المؤسسة بصورة إيجابية. ولذلك ينبغي مستقبلاً جمع بيانات من مستويات مختلفة، وربط الاستجابات بأدلة مثل سجلات الأوامر، وأزمة التصعيد، وتقارير التمارين. وينبغي أيضاً تجنب استخدام المؤشر منفرداً لتصنيف المؤسسة؛ فهو أداة لفهم الروابط، لا بديل عن التدقيق الشامل في الخطط والقدرات.

خاتمة

لا تصبح المنظومة الأمنية هشة فقط عندما ينقصها الأفراد أو التقنية أو الخطط. قد تصبح هشة عندما تملك كل ذلك، لكنها لا تعرف من يقود عند تقاطع الاختصاصات، أو تسمح للمعلومة بأن تتحول إلى نفوذ، أو تجعل المنفذ يحسم تنافس المديرين. في هذه الحالة لا يكون الحادث وحده هو التهديد؛ بل الطريقة التي تستجيب بها المؤسسة لنفسها.

إن علاج ما يُسمى مهنياً «صراع الكراسي» لا يكون بالمواعظ عن التعاون فقط، بل بتصميم حوكمة تجعل حقوق القرار واضحة، وانتقال القيادة معلناً، والصورة مشتركة، والتصعيد محكوماً بعبثات، والاعتراض ممكناً، والمساءلة مرتبطة بالسلطة الفعلية. عندها تستطيع المؤسسة أن تستفيد من تعدد الخبرات دون أن تدفع ثمن تعدد الأوامر.

وتظل القيمة الأساسية للنموذج المقترح أنه ينقل السؤال من «من الأقوى؟» إلى «كيف يبقى القرار الأمني متماسكاً تحت الضغط؟». هذا التحول هو الفارق بين

مؤسسة تعتمد على تفاهم الأشخاص، ومنظومة قادرة على العمل حتى عندما تتغير الأسماء والمناصب والظروف.

الإقرارات

التمويل: لم يتلق هذا البحث أي تمويل من جهة عامة أو خاصة.

تعارض المصالح: يصرح الباحث بعدم وجود أي تعارض مصالح مالي أو شخصي يتعلق بالبحث.

الموافقة الأخلاقية: لا يتضمن البحث مشاركين بشريين أو بيانات شخصية أو تجارب على كائنات حية، ولذلك لا يتطلب موافقة لجنة أخلاقيات.

توافر البيانات: الدراسة مفاهيمية وتعتمد على مصادر منشورة وأطر رسمية؛ ولا توجد مجموعة بيانات ميدانية مصاحبة.

مساهمة المؤلف: يتحمل المؤلف مسؤولية الفكرة والتحليل والصياغة والمراجعة النهائية.

المراجع

- Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281-1299. <https://doi.org/10.2307/3069401>
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, 67(S1), 189-197. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 37(1), 32-64. <https://doi.org/10.1518/001872095779049543>
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8), 1155-1169. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0526>

Federal Emergency Management Agency. (2017). National Incident Management System (3rd ed.). U.S. Department of Homeland Security.

Federal Emergency Management Agency. (2018). ICS organizational structure and elements. U.S. Department of Homeland Security.

International Organization for Standardization. (2018). ISO 22320:2018 Security and resilience - Emergency management - Guidelines for incident management.

International Organization for Standardization. (2022). ISO 22361:2022 Security and resilience - Crisis management - Guidelines.

Joint Emergency Services Interoperability Principles. (2021). Joint doctrine: The interoperability framework (3rd ed.). JESIP.

Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multiagency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207-225. <https://doi.org/10.1177/0275074005280605>

Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590-621. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.4.590>

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees do not communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707697>

Moynihan, D. P. (2009). The network governance of crisis response: Case studies of incident command systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 895-915. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun033>

National Institute of Standards and Technology. (2024). The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0 (NIST CSWP 29). U.S. Department of Commerce. <https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29>

Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management Annals*, 3(1), 463-502. <https://doi.org/10.1080/19416520903047533>

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>

Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160-176. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.160>

Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169. <https://doi.org/10.1177/014920630002600104>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, 81-123.