ISSN: 2706-6495

أثر التدريب على التفاوض في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة)

The Impact of Negotiation Training on Leaders' Readiness to Manage Security Crises (An Applied Study on Security Institutions in the United Arab Emirates)

إعداد:

الباحث/ يوسف سعيد راشد الزعابي

عضو هيئة التدريس، كلية الشرطة بأبوظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة

الباحث/ سلطان محمد بن يهمور الشحي

عضو هيئة التدريس، كلية الشرطة بأبوظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب على التفاوض بأبعاده المتمثلة في (استراتيجيات التفاوض، مهارات الاتصال التفاوضي، تحليل المواقف التفاوضية) في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتحديد الأبعاد الأكثر إسهاماً في هذه الجاهزية. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (42) قائداً من القادة العاملين في المؤسسات الأمنية وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وأظهرت النتائج وجود أثر موجب ودال إحصائياً للتدريب على التفاوض بأبعاده في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية، حيث فسرت أبعاد التدريب مجتمعة (55.1%) من التغير في الجاهزية. كما أظهرت النتائج أن مهارات الاتصال التفاوضي كانت أكثر الأبعاد إسهاماً في الجاهزية تلتها استراتيجيات التفاوض ثم تحليل المواقف التفاوضية، وكانت جميعها ذات أثر دال إحصائياً. وأوصت الدراسة بإعداد برنامج تدريبي تخصصي في التفاوض أثناء الأزمات الأمنية للقادة في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات يتضمن مواقف عملية تحاكي حالات الاحتجاز والتهديد والنزاعات والمواقف التي تتطلب التفاوض مع تقييم أداء القائد بعد كل تمرين وفق معايير محددة، وتخصيص مسار تدريبي لمهارات الاتصال التفاوضي ضمن برامج إعداد القادة يركز على الاستماع الفعال وإدارة الحوار تحت الضغط وقراءة استجابات الطرف الآخر واختيار أسلوب التواصل المناسب، نظراً إلى أن هذا البُعد سجل أعلى أثر في جاهزية القادة لإدارة الأزمات، وكذلك إجراء تقييم دوري لجاهزية القادة في التفاوض أثناء الأزمات من خلال سيناريوهات وتمارين محاكاة، وقياس الأداء في استراتيجيات التفاوض والاتصال وتحليل الموقف، وربط نتائج التقييم بتحديد الاحتياجات التدريبية لكل قائد ووضع برامج تطويرية مناسبة لها.

الكلمات المفتاحية: التدريب على التفاوض، استراتيجيات التفاوض، الاتصال التفاوضي، جاهزية القادة، إدارة الأزمات الأمنية، دولة الإمارات العربية المتحدة.

ISSN: 2706-6495

The Impact of Negotiation Training on Leaders' Readiness to Manage Security Crises (An Applied Study on Security Institutions in the United Arab Emirates)

Yousef Saeed Rashed Al Zaabi, Sultan Mohamed Ahmed Alshehi

Faculty Member, Abu Dhabi Police College, United Arab Emirates

Abstract:

This study aimed to measure the effect of negotiation training, across its dimensions of negotiation strategies, negotiation communication skills, and negotiation situation analysis, on leaders' preparedness for managing security crises in security institutions in the United Arab Emirates, and to identify the dimensions that contribute most to such preparedness. The study adopted a quantitative approach and used a questionnaire to collect data from a sample of 42 leaders working in security institutions. The data were analyzed using SPSS and multiple linear regression analysis. The findings revealed a positive and statistically significant effect of negotiation training and its dimensions on leaders' preparedness for managing security crises, with the combined training dimensions explaining 55.1% of the variance in preparedness. The results also showed that negotiation communication skills made the greatest contribution to leaders' preparedness, followed by negotiation strategies and negotiation situation analysis, with all three dimensions demonstrating statistically significant effects. The study recommends developing a specialized training program on crisis negotiation for leaders within security institutions in the United Arab Emirates. This program should incorporate practical scenarios such as hostage situations, threats, conflicts, and other instances requiring negotiation with each leader's performance evaluated against specific criteria following every exercise. Furthermore, a dedicated training track for negotiation-related communication skills should be integrated into leadership development programs, focusing on active listening, managing dialogue under pressure, interpreting the responses of other parties, and selecting appropriate communication styles—as this dimension was found to have the most significant impact on a leader's crisis-management readiness. The study also advises conducting periodic assessments of leaders' negotiation preparedness through simulations and exercises, measuring their performance in negotiation strategies, communication, and situational analysis. Finally, the results of these assessments should be used to identify the specific training needs of each leader and to design tailored professional development programs accordingly.

Keywords: Negotiation Training, Negotiation Strategies, Negotiation Communication Skills, Leaders' Preparedness, Security Crisis Management, UAE.

ISSN: 2706-6495

1. المقدمة:

تواجه المؤسسات الأمنية أزمات مختلفة تتطلب سرعة التعامل معها واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب خاصة أن بعض الأزمات قد تتطور خلال فترة قصيرة وتترتب عليها مخاطر تمس سلامة الأفراد والممتلكات والأمن العام. وقد تتمثل هذه الأزمات في حالات الاحتجاز والتهديدات الخطرة والنزاعات وغيرها من المواقف التي تتطلب من القادة القدرة على تقدير الموقف والتعامل معه بحكمة وكفاءة، ولذلك ترتبط كفاءة إدارة الأزمة بمدى استعداد القادة وما يمتلكونه من معرفة ومهارات تساعدهم على التعامل مع الضغوط واتخاذ القرارات المناسبة أثناء المواقف الحرجة (الطراونة، 2022).

ويعد التفاوض من الأساليب التي تستخدمها المؤسسات الأمنية في التعامل مع المواقف التي تتطلب التواصل مع الأطراف المعنية ومحاولة احتواء الأزمة، إذ من خلال التفاوض يمكن تخفيف حدة التوتر ومعرفة مطالب الأطراف ودوافعهم والوصول إلى حلول تساعد على السيطرة على الموقف وتقليل الخسائر المحتملة، ولهذا يمثل الحوار والإقناع وسيلتين مهمتين يمكن للقائد استخدامهما عند التعامل مع الأزمات الأمنية خاصة عندما تكون هناك فرصة لمعالجة الموقف دون تصعيد (الزهراني، 2022).

ويتطلب التفاوض من القائد امتلاك مجموعة من المهارات التي تساعده على التعامل مع الموقف والأطراف المشاركة فيه ومنها القدرة على التواصل والاستماع وتحليل الموقف ومعرفة سلوك الطرف الآخر واختيار الأسلوب المناسب للحوار والتعامل مع الضغوط التي قد تصاحب الأزمة. وتساعد هذه المهارات القائد على تقدير الخيارات المتاحة واتخاذ القرار المناسب وفق طبيعة كل موقف، وهو ما يجعل التدريب على التفاوض من المجالات المهمة في إعداد القادة لإدارة الأزمات الأمنية (القحطاني، 2024).

ولهذا تهتم المؤسسات الأمنية بتدريب القادة وتنمية قدراتهم في المجالات المرتبطة بإدارة الأزمات ومن بينها التدريب على التفاوض، حيث يساعد هذا التدريب على تنمية معرفة القادة بأساليب التفاوض وتطوير قدرتهم على الاتصال وتحليل المواقف واختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الأطراف المختلفة، كما تتيح البرامج التدريبية للقادة فرصة تطبيق ما تعلموه على مواقف قريبة من طبيعة العمل الأمني، بما يساعدهم على الاستعداد للتعامل مع الأزمات التي قد تواجههم أثناء أداء مهامهم (عبد الكريم، 2020).

وفي ضوء ذلك، تتناول هذه الدراسة أثر التدريب على التفاوض في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية، من خلال دراسة تطبيقية على القادة في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

1.1. مشكلة الدراسة:

تتطلب إدارة الأزمات الأمنية قادة يمتلكون القدرة على التعامل مع المواقف الحرجة ومعرفة تطوراتها والتواصل مع الأطراف المعنية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. ومن المهارات التي يحتاجها القائد في مثل هذه المواقف مهارات التفاوض خاصة في الأزمات التي تتطلب الحوار والإقناع واحتواء التوتر والوصول إلى حلول تساعد على السيطرة على الموقف وتقليل الخسائر المحتملة. وتشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين امتلاك القادة لمهارات التفاوض وقدرتهم على التعامل مع المواقف المعقدة؛ فقد بينت دراسة Gigliotti (2024) أهمية مهارات الاتصال والتفاوض في إدارة المواقف التي تتطلب الحوار، كما أشارت دراسة القحطاني (2024) إلى دور التدريب على التفاوض في تطوير قدرة القادة على تحليل المواقف والتعامل معها، وأوضحت دراسة الشمري (2021) أن تنمية مهارات التفاوض لدى القادة تساعدهم على إدارة المواقف الطارئة والتعامل مع الضغوط المصاحبة لها.

وتقدم المؤسسات الأمنية برامج تدريبية متعددة لإعداد القادة وتنمية قدراتهم، ومن بينها البرامج المرتبطة بالتفاوض وإدارة الأزمات الأمنية بمختلف أنواعها، ومع ذلك فإن تقديم هذه البرامج وحده لا يكفي للحكم على أثرها، إذ تبرز الحاجة إلى قياس مستوى التدريب على التفاوض ومعرفة مدى إسهامه في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية، كما أن التدريب على التفاوض يشمل مهارات متعددة

ISSN: 2706-6495

منها اختيار أساليب التفاوض المناسبة والاتصال أثناء التفاوض وتحليل المواقف التفاوضية، وهو ما يستدعي معرفة مدى ارتباط هذه الجوانب بجاهزية القادة وقدرتهم على التعامل مع الأزمات الأمنية.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في أن ما قدمته الدراسات السابقة من نتائج حول أهمية التفاوض في التعامل مع الأزمات ودور التدريب في تنمية مهارات القادة، لم يوضح بصورة كافية أثر أبعاد التدريب على التفاوض في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية خاصة في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ومن هنا تركز الدراسة الحالية على قياس أثر استراتيجيات التفاوض ومهارات الاتصال التفاوضي وتحليل المواقف التفاوضية في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج تدريب القادة بما يتناسب مع متطلبات التعامل مع الأزمات الأمنية. وبالتالي تتمحور الدراسة حول السؤال الرئيسي الآتي: **إلى أي مدى يؤثر التدريب على التفاوض بأبعاده (استراتيجيات التفاوض، مهارات الاتصال التفاوضي، تحليل المواقف التفاوضية) في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟**

2.1. أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية**: تنبع الأهمية النظرية للدراسة من تناولها موضوع التدريب على التفاوض وعلاقته بجاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية من خلال الربط بين مجالين يرتبطان بعمل القادة في المؤسسات الأمنية، وهما التدريب على التفاوض وإدارة الأزمات. كما تسهم الدراسة في توضيح أبعاد التدريب على التفاوض المتمثلة في استراتيجيات التفاوض ومهارات الاتصال التفاوضي وتحليل المواقف التفاوضية، وبيان علاقتها بجاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية. ويمكن أن تفيد الباحثين في الدراسات اللاحقة المرتبطة بالتدريب والقيادة وإدارة الأزمات.

- **الأهمية التطبيقية**: تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تطبيقها على القادة في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة، بما يتيح التعرف إلى مستوى التدريب على التفاوض لديهم ومستوى جاهزيتهم لإدارة الأزمات الأمنية، وقياس العلاقة والأثر بينهما. ويمكن أن تساعد النتائج المسؤولين عن التدريب وإعداد القادة في التعرف إلى جوانب التدريب على التفاوض الأكثر ارتباطاً بجاهزية القادة والاستفادة منها عند إعداد البرامج التدريبية وتطوير محتواها. كما يمكن أن تسهم النتائج في توجيه الاهتمام نحو المهارات التي يحتاجها القادة عند التعامل مع الأزمات.

3.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. قياس أثر التدريب على التفاوض بأبعاده (استراتيجيات التفاوض، مهارات الاتصال التفاوضي، تحليل المواقف التفاوضية) في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
2. تحديد أبعاد التدريب على التفاوض الأكثر إسهاماً في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية، بما يساعد على توجيه برامج التدريب نحو المهارات الأكثر ارتباطاً بإدارة الأزمات.
3. تقديم توصيات عملية لتطوير برامج التدريب على التفاوض بما يدعم جاهزية القادة للتعامل مع الأزمات الأمنية في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

4.1. فرضية الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على مهارات التفاوض بأبعاده (استراتيجيات التفاوض، مهارات الاتصال التفاوضي، تحليل المواقف التفاوضية) في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر عينة الدراسة.

ISSN: 2706-6495

5.1. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية**: تقتصر الدراسة على قياس أثر التدريب على التفاوض بأبعاده (استراتيجيات التفاوض، مهارات الاتصال التفاوضي، تحليل المواقف التفاوضية) في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية.
- **الحدود الزمنية**: تطبق الدراسة خلال عام 2026، وهي الفترة التي يتم خلالها إعداد الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها.
- **الحدود البشرية**: تقتصر الدراسة على عينة من القادة في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات، لقياس آرائهم حول التدريب على التفاوض وجاهزيتهم لإدارة الأزمات الأمنية.
- **الحدود المكانية**: تطبق الدراسة في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

6.1. مصطلحات الدراسة:

- **التدريب على التفاوض:** يشير إلى مجموعة البرامج والأنشطة التدريبية المنظمة التي تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد في إدارة عمليات التفاوض بفعالية من خلال تطوير مهارات الحوار والإقناع وتحليل المواقف التفاوضية واختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأطراف المختلفة بما يسهم في الوصول إلى حلول متوازنة تحقق المصالح المشتركة (القحطاني، 2024). **ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه**: البرامج التدريبية التي يتلقاها القادة الأمنيون في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة بهدف تنمية مهاراتهم في إدارة المواقف التفاوضية أثناء الأزمات، ويقاس من خلال استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المرتبطة بأبعاد (استراتيجيات التفاوض، مهارات الاتصال التفاوضي، تحليل المواقف التفاوضية).
- **إدارة الأزمات الأمنية**: تعرف بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تهدف إلى التعامل مع الأحداث الأمنية الطارئة أو المواقف التي قد تهدد الأمن أو الاستقرار، وذلك من خلال التخطيط والاستعداد والاستجابة السريعة واتخاذ القرارات المناسبة للحد من آثار الأزمة والسيطرة عليها (العلواني، 2020). **ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها**: قدرة القادة في المؤسسات الأمنية على التعامل مع المواقف الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة للسيطرة عليها.
- **جاهزية القيادات الأمنية**: يعرفها الباحث بأنها مستوى الاستعداد المعرفي والمهني والقيادي الذي تمتلكه القيادات الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة للتعامل مع المواقف الطارئة والأزمات المختلفة بكفاءة وفاعلية، بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة وإدارة الموارد المتاحة لتحقيق السيطرة على الموقف والحفاظ على الأمن والاستقرار.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء الأدبيات النظرية التي تناولت متغيري الدراسة، ويختتم بعرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك على النحو الآتي:

1.2. التفاوض الأمني وأبعاده:

يعد التفاوض الأمني أحد الأساليب المهنية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الأمنية في إدارة العديد من المواقف الحساسة والمعقدة، خاصة تلك التي تتسم بدرجة عالية من الخطورة أو تتطلب احتواء الموقف دون اللجوء المباشر إلى استخدام القوة، فقد أظهرت الخبرات الأمنية المعاصرة أن التفاوض يمثل أداة فعالة في التعامل مع الأزمات الأمنية مثل حالات الاحتجاز أو التهديدات الخطرة أو النزاعات التي تتطلب الحوار مع أطراف متعددة بهدف الوصول إلى حلول تحقق السيطرة على الموقف وتقلل من الخسائر البشرية والمادية،

ISSN: 2706-6495

ومن هذا المنطلق أصبح التفاوض الأمني جزءاً مهماً من منظومة إدارة الأزمات في المؤسسات الأمنية، كما أصبح تطوير مهارات التفاوض لدى القيادات الأمنية من المتطلبات الأساسية لتعزيز جاهزية هذه المؤسسات في مواجهة المواقف المختلفة (القحطاني، 2024).

وقد تناولت الأدبيات السابقة مفهوم التفاوض بعدة تعريفات تعكس طبيعته التفاعلية وأهميته في إدارة العلاقات والمواقف المعقدة. فقد عرفه الزهراني (2022) بأنه عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر يسعون إلى التوصل إلى اتفاق يحقق مصالحهم المختلفة من خلال الحوار وتبادل المقترحات. بينما يرى الشمري (2021) أن التفاوض هو عملية اتصال تهدف إلى الوصول إلى اتفاق عندما يكون لدى الأطراف مصالح مشتركة وأخرى متعارضة. كما يعرفه عبد الكريم (2020) بأنه عملية صنع قرار مشتركة بين أطراف تسعى إلى حل مشكلة أو نزاع من خلال التفاعل والحوار وتبادل المعلومات.

وفي العمل الأمني يعرف عبدالله (2020) التفاوض الأمني بأنه عملية مهنية منظمة تهدف إلى إدارة المواقف الأمنية الحساسة من خلال التواصل والحوار مع الأطراف المعنية بهدف احتواء الأزمة وتحقيق السيطرة على الموقف بأقل قدر ممكن من الخسائر.

وانطلاقاً من هذه التعريفات يمكن استنتاج تعريف للتفاوض الأمني بأنه: مجموعة من المهارات والأساليب المهنية التي يستخدمها القادة الأمنيون في إدارة المواقف من خلال الحوار والإقناع وتحليل المواقف بهدف الوصول إلى حلول تسهم في احتواء الأزمة وتحقيق السيطرة على الموقف.

ويلاحظ أن التفاوض الأمني يستند إلى مجموعة من الأبعاد التي تشكل الإطار العملي الذي يمكن القيادات الأمنية من إدارة المواقف التفاوضية بكفاءة وفاعلية خاصة في ظل المواقف التي تتطلب درجة عالية من الدقة في تقدير الموقف (Mann & Trötschel, 2024). ومن هذا المنطلق يمكن تناول أبعاد التفاوض الأمني في هذه الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي: استراتيجيات التفاوض، مهارات الاتصال التفاوضي، وتحليل المواقف التفاوضية. وسيتم تناول تلك الأبعاد على النحو الآتي:

1.1.2. استراتيجيات التفاوض:

تشير استراتيجيات التفاوض إلى مجموعة الأساليب التي يعتمدها المفاوض في إدارة عملية التفاوض لتحقيق الأهداف المرجوة، وتختلف هذه الاستراتيجيات تبعاً لطبيعة الموقف والأطراف المشاركة فيه، ومستوى المصالح المشتركة أو المتعارضة بينهم (Poorboy & Vaughan, 2024).

وفي المجال الأمني يكتسب اختيار الاستراتيجية التفاوضية أهمية خاصة، نظراً لما تتسم به المواقف الأمنية من حساسية وتعقيد يتطلبان إدارة دقيقة للموقف (عبدالله، 2020).

وتشمل استراتيجيات التفاوض مجموعة من الأساليب مثل التفاوض التعاوني الذي يركز على تحقيق مصالح مشتركة بين الأطراف، والتفاوض التنافسي الذي يسعى إلى تحقيق أكبر قدر من المكاسب لطرف معين، إضافة إلى التفاوض القائم على حل المشكلات الذي يركز على البحث عن حلول واقعية للموقف القائم (Williams & Porwol, 2024). وفي المواقف الأمنية غالباً ما تميل القيادات الأمنية إلى استخدام الاستراتيجيات التفاوضية التي تساعد على احتواء الأزمة وتجنب التصعيد (عبد الكريم، 2020).

كما يسهم امتلاك القيادات الأمنية للقدرة على اختيار الاستراتيجية التفاوضية المناسبة في تعزيز قدرتها على إدارة الأزمات بصورة أكثر فاعلية، حيث يساعد ذلك في تحقيق التوازن بين متطلبات الحسم الأمني والحفاظ على سلامة الأفراد والممتلكات. ولذلك يعد تطوير القدرة على اختيار الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة أحد الجوانب المهمة في إعداد القيادات للتعامل مع المواقف (Steen-Tveit, 2024).

ISSN: 2706-6495

2.1.2. مهارات الاتصال التفاوضي:

تعد مهارات الاتصال التفاوضي من أهم المهارات التي يعتمد عليها نجاح عملية التفاوض، إذ تمثل الوسيلة الرئيسة التي يتم من خلالها إدارة الحوار وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة. وتشمل هذه المهارات القدرة على التعبير الواضح عن الأفكار والاستماع الفعال وفهم وجهات نظر الأطراف الأخرى، إضافة إلى استخدام أساليب الإقناع والتأثير أثناء عملية التفاوض (الشمري، 2021).

وفي المجال الأمني تمثل مهارات الاتصال التفاوضي عنصراً أساسياً في إدارة العديد من المواقف الحساسة، حيث تساعد هذه المهارات في بناء الثقة بين المفاوض والأطراف الأخرى، وتخفيف حدة التوتر المصاحب للمواقف، كما يسهم التواصل الفعال في توفير المعلومات اللازمة لفهم طبيعة الموقف التفاوضي واتخاذ القرارات المناسبة (Gigliotti ,2025).

كما أن تطوير مهارات الاتصال التفاوضي لدى القيادات الأمنية يسهم في تعزيز قدرتهم على إدارة المواقف التفاوضية المعقدة، خاصة تلك التي تتطلب قدراً كبيراً من الحكمة وضبط النفس. ولذلك تحرص المؤسسات الأمنية الحديثة على تدريب القيادات الأمنية على مهارات الاتصال الفعال والإقناع والحوار، لما لها من دور مهم في نجاح عمليات التفاوض الأمني (Upadhyay ,2024).

3.1.2. تحليل المواقف التفاوضية:

يشير تحليل المواقف التفاوضية إلى القدرة على دراسة عناصر الموقف التفاوضي وفهم أبعاده المختلفة قبل الدخول في عملية التفاوض أو أثناءها. ويشمل ذلك تحليل الأطراف المعنية بالموقف وتحديد مصالحهم ودوافعهم وتقدير مستوى المخاطر المحتملة (القحطاني، 2024).

ويعد تحليل المواقف التفاوضية خطوة أساسية في نجاح عملية التفاوض، إذ يساعد هذا التحليل في اختيار الاستراتيجية التفاوضية وتحديد الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأطراف، وفي المواقف الأمنية تزداد أهمية هذه القدرة نظراً لطبيعة الأزمات التي قد تتسم بالتعقيد وسرعة التطور (الزهراني، 2024).

كما يسهم التحليل الدقيق للمواقف التفاوضية في تمكين القيادات من اتخاذ قرارات أكثر توازناً أثناء إدارة الأزمات، حيث يتيح لهم فهماً أفضل لطبيعة الموقف ولخيارات التعامل المتاحة، ولذلك يعد تنمية مهارات تحليل المواقف التفاوضية من متطلبات تطوير قدرات القيادات (عبدالله، 2020).

من خلال العرض السابق يتضح أن التفاوض الأمني يمثل عملية مهنية متكاملة تعتمد على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تسهم في نجاح إدارة المواقف الأزمية وفي مقدمتها القدرة على اختيار الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة، وامتلاك مهارات الاتصال التفاوضي الفعال، إضافة إلى القدرة على تحليل المواقف التفاوضية بصورة دقيقة. وتشكل هذه الأبعاد منظومة متكاملة من المهارات القيادية التي تمكّن القيادات الأمنية من التعامل مع المواقف المهمة بقدر أكبر من الكفاءة والاحترافية.

2.2. التدريب على التفاوض الأمني:

يعد التدريب على التفاوض الأمني من الركائز الأساسية في بناء القدرات المهنية للقيادات الأمنية المعاصرة، إذ لم يعد التعامل مع الأزمات والمواقف الأمنية المعقدة يعتمد فقط على الإجراءات العملياتية التقليدية أو استخدام القوة، بل أصبح يتطلب امتلاك مهارات متقدمة في إدارة الحوار والتواصل مع الأطراف المختلفة بهدف احتواء المواقف وتقليل احتمالات التصعيد (Graffeo & Jin, 2024).

وفي ضوء تطور العمل الأمني وتزايد طبيعة الأزمات التي تتطلب حلولاً مرنة، أصبح التدريب على التفاوض جزءاً مهماً من منظومة إعداد القيادات، حيث يسهم في تنمية قدرتهم على تحليل المواقف واختيار الأساليب التفاوضية المناسبة للتعامل معها، بما يحقق السيطرة على الموقف (الغفلي، 2021).

ISSN: 2706-6495

وقد تناولت الأدبيات السابقة مفهوم التدريب على التفاوض من زوايا متعددة، حيث عرفه العتيبي (2022) بأنه عملية تعليمية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد في إدارة عمليات التفاوض بفعالية من خلال تطوير قدراتهم على الحوار والإقناع وتحليل المصالح المختلفة للأطراف المتفاوضة. كما يرى الحربي (2023) أن التدريب على التفاوض يمثل مجموعة من البرامج التدريبية التي تسعى إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لإدارة المواقف التفاوضية المعقدة، وذلك من خلال تنمية مهارات الاتصال، وتحليل المواقف، واختيار الاستراتيجيات المناسبة للتفاوض. بينما يشير عبد الكريم (2020) إلى أن التدريب على التفاوض يهدف إلى تطوير قدرة الأفراد على إدارة التفاعلات التفاوضية بصورة احترافية، من خلال تعلم أساليب التأثير والإقناع وإدارة الصراعات.

وفي العمل الأمني، يعرف الشمري (2021) التدريب على التفاوض الأمني بأنه عملية تدريبية متخصصة تهدف إلى إعداد القيادات الأمنية للتعامل مع المواقف الأمنية الحساسة التي تتطلب استخدام مهارات الحوار والإقناع بدلاً من اللجوء المباشر إلى القوة. ويشمل هذا النوع من التدريب تنمية مهارات الاتصال التفاوضي، وتحليل السلوك الإنساني، وإدارة الضغوط المصاحبة للمواقف، إضافة إلى تعلم الاستراتيجيات التفاوضية التي تساعد في احتواء الأزمات وتحقيق الاستقرار الأمني.

وانطلاقاً من هذه التعريفات يمكن استنتاج تعريف للتدريب على التفاوض الأمني بأنه: مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة التي تهدف إلى تنمية مهارات القيادات الأمنية في إدارة المواقف التفاوضية من خلال تطوير قدراتهم في استخدام استراتيجيات التفاوض ومهارات الاتصال التفاوضي، وتحليل المواقف التفاوضية بما يسهم في تعزيز جاهزيتهم لإدارة الأزمات الأمنية بفاعلية.

3.2. جاهزية مواجهة الأزمات الأمنية:

تعد جاهزية مواجهة الأزمات الأمنية من المفاهيم المحورية في الإدارة الأمنية المعاصرة، نظراً لما تمثله من قدرة مؤسسية وقيادية على التعامل مع المواقف الطارئة والتهديدات المحتملة بطريقة منظمة وفعالة. فالأزمات الأمنية غالباً ما تتسم بطبيعة مفاجئة، وقد تتطور بسرعة بما يتطلب استجابة سريعة تعتمد على جاهزية القيادات الأمنية من حيث المعرفة والمهارات والقدرة على اتخاذ القرار في ظروف تتسم بالضغط وعدم اليقين، ولذلك أصبحت جاهزية القيادات الأمنية لمواجهة الأزمات أحد المؤشرات المهمة على كفاءة المؤسسات الأمنية وقدرتها على المحافظة على الأمن والاستقرار (الطراونة، 2022).

وقد تناولت الأدبيات السابقة مفهوم جاهزية مواجهة الأزمات بعدة تعريفات تعكس أبعاده المختلفة. فقد عرفها الشعلان (2021) بأنها قدرة المنظمة على الاستعداد المسبق للتعامل مع الأزمات من خلال التخطيط والتنظيم وتطوير القدرات القيادية التي تمكنها من الاستجابة الفعالة للأحداث غير المتوقعة. بينما يرى الطراونة (2022) أن جاهزية مواجهة الأزمات تعني قدرة القيادات والمؤسسات على الاستجابة السريعة والمنظمة للأزمات من خلال توظيف الموارد المتاحة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما يشير العلواني (2020) إلى أن الجاهزية للأزمات تمثل حالة من الاستعداد المؤسسي والقيادي للتعامل مع الأزمات المحتملة من خلال امتلاك المعرفة والمهارات والإجراءات التي تساعد على احتواء الأزمة وتقليل آثارها السلبية.

وفي المجال الأمني ينظر إلى جاهزية مواجهة الأزمات الأمنية بوصفها قدرة القيادات الأمنية على التعامل مع المواقف التي قد تهدد الأمن العام، وذلك من خلال امتلاك المهارات القيادية والمهنية التي تمكنهم من إدارة الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة للسيطرة على الموقف، حيث تشمل هذه الجاهزية القدرة على تقدير الموقف الأمني والتنسيق بين الجهات وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة، إضافة إلى القدرة على التواصل الفعال أثناء الأزمات بما يسهم في تحقيق الاستجابة الأمنية الفعالة (الشعلان، 2021).

وانطلاقاً من ذلك يمكن استنتاج أن جاهزية مواجهة الأزمات الأمنية تمثل حالة من الاستعداد المهني والقيادي التي تمكن القيادات الأمنية من التعامل مع الأزمات بفاعلية.

ISSN: 2706-6495

4.2. علاقة التدريب على التفاوض بجاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية:

تعد إدارة الأزمات الأمنية من المهام القيادية المعقدة التي تتطلب امتلاك مجموعة متكاملة من المهارات المهنية والسلوكية التي تمكّن القيادات الأمنية من التعامل مع المواقف الحرجة بكفاءة وفاعلية، لاسيما أن الأزمات غالباً ما تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، كما قد تتطور بسرعة بما يفرض على القيادات اتخاذ قرارات حاسمة في ظروف تتسم بالضغط الزمني والتوتر النفسي (Kim & Basnyat, 2024)، وفي مثل هذه الظروف لا يقتصر نجاح القيادات الأمنية في إدارة الأزمة على توفر الإمكانات العملياتية أو الموارد المادية، بل يرتبط بدرجة كبيرة بمدى جاهزيتهم القيادية وقدرتهم على إدارة المواقف التفاعلية مع الأطراف المختلفة التي قد تكون جزءاً من الأزمة (Hernawati ,2026).

وفي هذا الشأن يبرز التدريب على مهارات التفاوض بوصفه أحد الأدوات المهنية المهمة التي تسهم في تعزيز جاهزية القيادات الأمنية لإدارة الأزمات. فالتفاوض يعد من الأساليب التي تساعد القيادات الأمنية على احتواء العديد من المواقف الحساسة دون اللجوء المباشر إلى استخدام القوة، خاصة في الحالات التي تتطلب التواصل مع أطراف متعددة أو التعامل مع مواقف تتسم بدرجة عالية من التوتر، كما يساعد التدريب على التفاوض في تطوير قدرة القيادات الأمنية على إدارة الحوار مع الأطراف المختلفة بطريقة تسهم في تهدئة الموقف وتقليل احتمالات التصعيد (القحطاني، 2024).

كما يسهم التدريب على التفاوض في تنمية مهارات الاتصال القيادي لدى القيادات الأمنية، وهي من المهارات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح إدارة الأزمات. فالقدرة على التواصل الفعال أثناء الأزمات تساعد القيادات الأمنية على نقل المعلومات بصورة واضحة، وبناء الثقة مع الأطراف المختلفة، إضافة إلى توجيه الجهود نحو تحقيق السيطرة على الموقف (الزهراني، 2022).

وتساعد مهارات الاتصال التفاوضي القيادات الأمنية في إدارة الحوار مع الأطراف المعنية بالأزمة بطريقة تسهم في الوصول إلى حلول تقلل من المخاطر المرتبطة بالموقف (Lehtonen ,2025).

ومن الجوانب المهمة التي يسهم التدريب على التفاوض في تطويرها لدى القيادات الأمنية القدرة على تحليل المواقف بصورة دقيقة، إذ أن التدريب التفاوضي لا يقتصر على تنمية مهارات الحوار والإقناع فقط، بل يشمل أيضاً تطوير القدرة على تحليل سلوك الأطراف المختلفة وفهم دوافعهم وتقدير ردود أفعالهم المحتملة. ويساعد هذا التحليل القيادات الأمنية في اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمة واتخاذ القرارات التي تسهم في احتواء الموقف بصورة أكثر فاعلية (Upadhyay ,2024).

كما أن التدريب على التفاوض يسهم في تعزيز قدرة القيادات الأمنية على إدارة الضغوط المصاحبة للأزمات الأمنية، فالمواقف الأزموية غالباً ما تتسم بدرجة عالية من التوتر النفسي والضغط الزمني، مما قد يؤثر في قدرة القادة على اتخاذ القرارات المناسبة (Thompson & Jensen, 2023).

ويساعد التدريب التفاوضي القيادات الأمنية على تطوير مهارات ضبط النفس وإدارة الانفعالات، وهو ما يسهم في تحسين قدرتهم على التعامل مع الأزمات بطريقة أكثر توازناً (عبد الكريم، 2020).

إضافة إلى ذلك يسهم التدريب على التفاوض في تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى القيادات الأمنية أثناء الأزمات، فالمفاوض الأمني يحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة تتعلق بإدارة الحوار واختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأطراف المختلفة (Fleischer & Binsted, 2023). ومن خلال التدريب التفاوضي يكتسب القادة الأمنيون الخبرات التي تساعدهم على تقييم البدائل المختلفة واختيار أفضلها للتعامل مع المواقف، مما يعزز من مستوى جاهزيتهم القيادية لإدارة الأزمات (عبدالله، 2020).

من خلال ما سبق يتضح أن التدريب على التفاوض يمثل أحد العوامل المهمة التي تسهم في تعزيز جاهزية القيادات الأمنية لإدارة الأزمات، إذ يساعد هذا التدريب في تنمية مجموعة من المهارات القيادية الأساسية التي يحتاجها القائد الأمني في التعامل مع المواقف

ISSN: 2706-6495

مثل مهارات الاتصال الفعال وتحليل المواقف واتخاذ القرار تحت الضغط، كما يسهم التدريب التفاوضي في تمكين القيادات من إدارة المواقف بطريقة تحقق التوازن بين متطلبات الحسم الأمني والحفاظ على سلامة الأفراد والمجتمع.

5.2. الدراسات السابقة:

دراسة Hernawati (2026) بعنوان (إدارة الصراع والتفاوض في بيئة العمل: دلالاتها لإدارة الأزمات التنظيمية): هدفت الدراسة إلى تحليل دور مهارات التفاوض في إدارة الصراعات داخل المؤسسات ومدى انعكاس ذلك على قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من العاملين في عدد من المؤسسات في القطاعين العام والخاص في إندونيسيا. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في تلك المؤسسات، وأظهرت نتائج الدراسة أن امتلاك القيادات الإدارية لمهارات التفاوض يسهم بصورة واضحة في احتواء الصراعات التنظيمية وتقليل آثارها السلبية، كما يساعد في تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع المواقف الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة في ظل الضغوط التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية التي تركز على تنمية مهارات التفاوض والاتصال القيادي لدى القيادات الإدارية، إضافة إلى إدماج مهارات إدارة الصراع والتفاوض ضمن برامج إعداد القيادات في المؤسسات لتعزيز جاهزيتها في مواجهة الأزمات.

دراسة Gigliotti (2026) بعنوان (الاتصال القيادي وجاهزية الأزمات في المنظمات): هدفت الدراسة إلى تحليل دور الاتصال القيادي الفعال في تعزيز جاهزية المؤسسات للتعامل مع الأزمات المختلفة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل ممارسات الاتصال القيادي في عدد من المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات التي تمتلك مهارات اتصال متقدمة، بما في ذلك مهارات الحوار والتفاوض وبناء الثقة، تكون أكثر قدرة على تعزيز جاهزية المؤسسات للتعامل مع الأزمات والاستجابة لها بفاعلية. كما أكدت النتائج أن الاتصال القيادي الفعال يسهم في تحسين التنسيق المؤسسي وتقليل حالة الغموض أثناء الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة إدراج مهارات الاتصال التفاوضي ضمن برامج إعداد القيادات في المؤسسات، وتطوير برامج تدريبية متخصصة في الاتصال أثناء الأزمات.

دراسة Upadhyay (2024) بعنوان (القيادة في الأزمات: الكفاءات الرئيسة والتوصيات لإدارة الأزمات بفاعلية): هدفت الدراسة إلى تحديد الكفاءات القيادية الأساسية التي يجب أن يمتلكها القادة للتعامل مع الأزمات في المؤسسات المختلفة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة في الأزمات وتحليل مجموعة من الحالات التطبيقية في عدد من المؤسسات التعليمية والتنظيمية في الهند. وأظهرت نتائج الدراسة أن نجاح القيادة في إدارة الأزمات يعتمد على مجموعة من الكفاءات الأساسية، من أبرزها مهارات الاتصال القيادي، والقدرة على التفاوض، واتخاذ القرار في ظل الضغوط، إضافة إلى القدرة على التنسيق بين الفرق المختلفة أثناء الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية للقيادات تركز على تنمية هذه المهارات القيادية، ولا سيما مهارات التفاوض وإدارة الحوار أثناء الأزمات، بما يسهم في تعزيز جاهزية القيادات للتعامل مع المواقف الحرجة.

دراسة القحطاني (2024) بعنوان (أثر التدريب على مهارات التفاوض في تحسين إدارة الصراعات التنظيمية لدى القيادات الإدارية): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التدريب على مهارات التفاوض في تطوير قدرة القيادات الإدارية على إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في عدد من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التدريب على مهارات التفاوض وتحسن قدرة القيادات الإدارية على إدارة الصراعات التنظيمية بصورة فعالة، كما بينت

النتائج أن التدريب يسهم في تطوير مهارات الاتصال والإقناع لدى القيادات. وأوصت بتعزيز برامج التدريب القيادي التي تركز على تنمية مهارات التفاوض، ودمج هذه البرامج ضمن خطط تطوير القيادات في المؤسسات الحكومية لتحسين قدرتها على التعامل مع النزاعات التنظيمية.

دراسة الزهراني (2022) بعنوان (دور مهارات التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات التربوية): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى امتلاك القيادات التربوية لمهارات التفاوض الإداري ومدى إسهامها في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، حيث تم تطبيقها على القيادات التربوية في عدد من المدارس التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مهارات التفاوض الإداري تسهم بصورة واضحة في تحسين قدرة القيادات التربوية على إدارة الصراعات التنظيمية والتعامل مع المشكلات داخل المؤسسات التعليمية. كما بينت النتائج أن امتلاك مهارات الحوار والإقناع يسهم في تقليل حدة النزاعات التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية تستهدف تنمية مهارات التفاوض لدى القيادات التربوية بما يسهم في تعزيز قدرتها على إدارة الصراعات داخل المؤسسات التعليمية.

دراسة الشمري (2021) بعنوان (أثر مهارات التفاوض القيادي في فاعلية إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مهارات التفاوض القيادي وقدرة القيادات الإدارية على إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من القيادات الإدارية في عدد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية باستخدام الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لمهارات التفاوض القيادي في تعزيز قدرة القيادات الإدارية على إدارة الأزمات بفاعلية، حيث تسهم هذه المهارات في تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل حدة الصراعات أثناء الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية مهارات التفاوض لدى القيادات الحكومية من خلال برامج تدريبية متخصصة، بما يعزز جاهزيتها للتعامل مع الأزمات والمواقف التنظيمية المعقدة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة وجود اتفاق واضح بينها وبين الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية مهارات التفاوض والاتصال القيادي في تعزيز قدرة القيادات على التعامل مع المواقف المعقدة. فقد ركزت دراسات Hernawati (2026) و Gigliotti (2025) و Upadhyay (2024) على دور مهارات التفاوض والاتصال القيادي في دعم قدرة القيادات التنظيمية على إدارة الصراعات والأزمات وتعزيز الجاهزية المؤسسية. كما توصلت دراسات القحطاني (2024) والزهراني (2022) والشمري (2021) إلى نتائج متقاربة تؤكد أن تنمية مهارات التفاوض لدى القيادات الإدارية تسهم في تحسين إدارة الصراعات التنظيمية وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار في المواقف الحرجة. ويتفق هذا التوجه مع الدراسة الحالية في اهتمامها بمتغير مهارات التفاوض ودورها في دعم قدرة القيادات على التعامل مع المواقف المعقدة، بما يعكس أهمية هذا المتغير في تطوير الأداء القيادي في المؤسسات المختلفة.

وعلى الرغم من هذا التقارب، فإن هناك عدداً من أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على إدارة الصراعات التنظيمية أو الاتصال القيادي أثناء الأزمات في مجالات إدارية أو تعليمية أو تنظيمية عامة، كما في دراسات القحطاني (2024) والزهراني (2022)، بينما تناولت بعض الدراسات الأجنبية القيادة في الأزمات بصورة تحليلية دون التركيز المباشر على التدريب التفاوضي كمتغير مستقل كما في دراسة Upadhyay (2024) كما أن غالبية هذه الدراسات أجريت في قطاعات تعليمية أو إدارية مدنية، ولم تركز بصورة مباشرة على القيادات الأمنية أو طبيعة العمل الشرطي الذي يتسم بخصوصية تنظيمية ومهنية مختلفة. وفي المقابل تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر التدريب على مهارات التفاوض في جاهزية القيادات الأمنية لإدارة الأزمات في دولة الإمارات، وهو ما يميزها عن معظم الدراسات السابقة التي لم تتناول هذا السياق بشكل مباشر.

ISSN: 2706-6495

ومن خلال هذا العرض يتبين وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب على مهارات التفاوض وجاهزية القيادات الأمنية لإدارة الأزمات في المؤسسات الأمنية. فمعظم الدراسات السابقة ركزت إما على مهارات التفاوض في إدارة الصراعات التنظيمية أو على القيادة في الأزمات بصورة عامة دون الربط المباشر بين التدريب التفاوضي وجاهزية القيادات الأمنية للتعامل مع الأزمات. وتتميز الدراسة الحالية بمحاولتها سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل تطبيقي يربط بين التدريب على مهارات التفاوض وجاهزية القيادات الأمنية لإدارة الأزمات في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة الأمنية وإدارة الأزمات.

3. الإجراءات المنهجية وتحليل البيانات:

1.3. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك من خلال قياس مستوى التدريب على التفاوض ومستوى جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية واختبار العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. وتم جمع البيانات من عينة من القادة في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام الاستبانة، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، بما يساعد على اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج والتوصيات.

واعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسين للحصول على البيانات والمعلومات، هما:

- **المصادر الثانوية**: تمثلت في الكتب والدراسات والدوريات والرسائل الجامعية والمصادر ذات العلاقة بالتدريب على التفاوض وجاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية، وتم الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري والدراسات السابقة وبناء متغيرات الدراسة وأبعادها.
- **المصادر الأولية**: تمثلت في البيانات التي يتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة الإلكترونية التي أعدت بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها. وبعد جمع الاستبانات تم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي SPSS وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف وصف استجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات وقياس العلاقة والأثر بين متغيراتها.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات، ونظراً لطبيعة الجهات التي تطبق عليها الدراسة وارتباط بيانات أعداد القادة ببيانات وظيفية داخلية، فقد تعذر الإفصاح عن العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة. أما عينة الدراسة التي استجابت تكونت من (42) قائداً من القادة في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

3.3. أداة الدراسة:

أعد الباحث استبانة لقياس أثر التدريب على التفاوض في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات، وذلك بعد الرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة ومتغيراتها. وتكونت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي:

- **القسم الأول**: تضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل في التدريب على التفاوض، والذي تكون من (12) فقرة موزعة على (3) أبعاد، هي: (استراتيجيات التفاوض، مهارات الاتصال التفاوضي، تحليل المواقف التفاوضية) بواقع (4) فقرات لكل بُعد.
- **القسم الثاني**: تضمن الفقرات الخاصة بالمتغير التابع المتمثل في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية، وتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى استعداد القادة وقدرتهم على التعامل مع الأزمات الأمنية وإدارة المواقف المرتبطة بها.

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وأعطيت الإجابات الأوزان الآتية: أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1).

4.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

- **صدق الأداة**: تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية ثم عرضها على عدد من الخبراء والمختصين في الكليات الأمنية بدولة الإمارات للتأكد من مدى ملاءمة الفقرات لموضوع الدراس، ووضوح صياغتها وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه. وفي ضوء ملاحظات المحكمين أجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات ثم أعدت الاستبانة في صورتها النهائية.
- **ثبات الأداة واتساقها الداخلي**: تم التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبُعد أو المحور الذي تنتمي إليه. كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لكل بُعد من أبعاد التدريب على التفاوض ولمحور جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية، إضافة إلى حساب معامل الثبات للأداة ككل، وذلك للتأكد من اتساق فقراتها وإمكانية الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة.

والجداول الآتية توضح نتائج صدق وثبات أداة الدراسة وفق محاورها:

المحور الأول: التدريب على التفاوض

جدول (1): تحليل صدق الأداة بطريقة الاتساق الداخلي بين فقرات محور التدريب على التفاوض

استراتيجيات التفاوض		مهارات الاتصال التفاوضي		تحليل المواقف التفاوضية	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
1	.742**	5	.781**	9	.763**
2	.815**	6	.824**	10	.817**
3	.778**	7	.793**	11	.846**
4	.836**	8	.851**	12	.791**
معامل الثبات العام كرونباخ ألفا للمحور الأول					**0.924**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) **الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الارتباط لفقرات محور التدريب على التفاوض تراوحت بين (0.742) و(0.851) وجميعها معاملات موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها. كما بلغ معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل (0.924)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تمتع المحور بدرجة عالية من الثبات. وبناءً على ذلك تم اعتماد جميع فقرات المحور الأول وعددها (12) فقرة.

المحور الثاني: جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية

جدول (2): تحليل صدق الأداة بطريقة الاتساق الداخلي بين فقرات محور جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية

جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية	
الفقرة	الارتباط
1	.756**
2	.812**

3	.785**
4	.843**
4	.798**
5	.827**
6	.771**
7	.854**
معامل الثبات العام كرونباخ ألفا للمحور الثاني	**0.931**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) **الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط لفقرات محور جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية تراوحت بين (0.756) و(0.854) وجميعها موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يشير إلى اتساق الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه. كما بلغ معامل كرونباخ ألفا للمحور (0.931) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات فقرات المحور وإمكانية الاعتماد عليها في قياس جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية. وبناءً على ذلك تم اعتماد جميع فقرات المحور وعددها (8) فقرات.

جدول (3): معاملات الارتباط بين محوري الدراسة والدرجة الكلية للأداة

محاور الدراسة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
المحور الأول: التدريب على التفاوض	.943**
المحور الثاني: جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية	.951**

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين محوري الدراسة والدرجة الكلية للأداة بلغت (0.943) لمحور التدريب على التفاوض و(0.951) لمحور جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية، وهي معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى اتساق محوري الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

5.3. المعالجة الإحصائية للبيانات:

- **معامل ارتباط بيرسون**: استخدم للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، من خلال حساب ارتباط كل فقرة بالبُعد أو المحور الذي تنتمي إليه.
- **معامل كرونباخ ألفا**: استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس درجة الاتساق بين فقرات كل بُعد ومحور، إضافة إلى قياس ثبات الأداة ككل.
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد**: استخدم لاختبار فرضية الدراسة وقياس أثر أبعاد التدريب على التفاوض المتمثلة في (استراتيجيات التفاوض، مهارات الاتصال التفاوضي، تحليل المواقف التفاوضية) في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر عينة الدراسة، وتحديد مقدار إسهام كل بُعد في تفسير التغير في مستوى الجاهزية.

4. اختبار فرضية الدراسة:

نصت فرضية الدراسة على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على التفاوض بأبعاده (استراتيجيات التفاوض، مهارات الاتصال التفاوضي، تحليل المواقف التفاوضية) في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر عينة الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف إلى أثر أبعاد التدريب على التفاوض في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (4): ملخص نموذج الانحدار لأثر التدريب على التفاوض بأبعاده في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح Adjusted R^2	الخطأ المعياري للتقدير
0.742	0.551	0.516	0.418

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.742$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التدريب على التفاوض بأبعاده وجاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.551$)، أي أن أبعاد التدريب على التفاوض مجتمعة تفسر (55.1%) من التغير في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية، بينما تعود النسبة المتبقية (44.9%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب على التفاوض يسهم في إعداد القادة للتعامل مع الأزمات الأمنية من خلال تنمية قدرتهم على اختيار أساليب التفاوض المناسبة والتواصل مع الأطراف المعنية وتحليل المواقف قبل اتخاذ القرار. وتوضح نسبة التفسير البالغة (55.1%) أن التدريب على التفاوض يمثل عاملاً مهماً في جاهزية القادة، مع وجود عوامل أخرى تسهم في هذه الجاهزية ولم يشملها نموذج الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2021) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لمهارات التفاوض القيادي في قدرة القيادات الإدارية على إدارة الأزمات من خلال تحسين اتخاذ القرار وتقليل حدة الصراعات أثناء الأزمة. كما تتفق مع دراسة القحطاني (2024) التي بينت أن التدريب على مهارات التفاوض يسهم في تطوير قدرة القيادات على إدارة الصراعات وتنمية مهارات الاتصال والإقناع.

جدول (5): تحليل التباين لنموذج الانحدار لأثر التدريب على التفاوض بأبعاده في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الانحدار	8.147	3	2.716	15.544	0.000
البواقي	6.638	38	0.175		
الكلي	14.785	41			

يتضح من الجدول (5) أن قيمة F بلغت (15.544) وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وتشير هذه النتيجة إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن أبعاد التدريب على التفاوض مجتمعة لها أثر دال إحصائياً في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب الذي يجمع بين استراتيجيات التفاوض ومهارات الاتصال التفاوضي وتحليل المواقف التفاوضية يزود القادة بمجموعة مترابطة من المهارات التي تساعدهم على معرفة الموقف والتواصل مع الأطراف واختيار أسلوب التعامل المناسب أثناء الأزمات الأمنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Hernawati (2026) التي بينت إسهام مهارات التفاوض في تحسين قدرة القيادات على التعامل مع المواقف الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة تحت الضغوط.

وللتعرف على مقدار إسهام كل بُعد من أبعاد التدريب على التفاوض في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية تم استخراج معاملات الانحدار كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التدريب على التفاوض في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار غير المعياري B	الخطأ المعياري	معامل Beta المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الثابت	0.817	0.391	—	2.089	0.043
استراتيجيات التفاوض	0.286	0.107	0.318	2.673	0.011
مهارات الاتصال التفاوضي	0.341	0.109	0.374	3.128	0.003
تحليل المواقف التفاوضية	0.219	0.101	0.251	2.168	0.036

يتضح من الجدول (6) أن جميع أبعاد التدريب على التفاوض كان لها أثر موجب ودال إحصائياً في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث جاءت قيم الدلالة الإحصائية لجميع الأبعاد أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد جاء بُعد مهارات الاتصال التفاوضي بأعلى معامل معياري، حيث بلغت قيمة Beta (0.374) عند مستوى دلالة (0.003) يليه بُعد استراتيجيات التفاوض بقيمة (0.318) ومستوى دلالة (0.011) ثم بُعد تحليل المواقف التفاوضية بقيمة (0.251) ومستوى دلالة (0.36). وتشير القيم الموجبة لمعاملات الانحدار إلى أن ارتفاع مستوى التدريب في هذه الأبعاد يرتبط بارتفاع مستوى جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية. ويمكن تفسير تقدم بُعد مهارات الاتصال التفاوضي بأن التعامل مع الأزمات الأمنية يتطلب من القائد القدرة على التواصل بوضوح والاستماع وفهم الطرف الآخر وإدارة الحوار تحت الضغط، وهي مهارات تساعد على احتواء الموقف والوصول إلى استجابات مناسبة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Gigliotti (2026) التي بينت أن مهارات الاتصال والحوار والتفاوض ترتبط بقدرة القيادات على دعم الجاهزية للأزمات، كما تدعمها دراسة Upadhyay (2024) التي عدت الاتصال والتفاوض من الكفاءات الرئيسية اللازمة للقيادة الفعالة أثناء الأزمات.

كما يمكن تفسير الأثر الدال لاستراتيجيات التفاوض وتحليل المواقف التفاوضية بأن جاهزية القائد لا تعتمد على الاتصال وحده، إذ يحتاج أيضاً إلى اختيار الأسلوب التفاوضي الملائم وتقدير الموقف والخيارات المتاحة قبل اتخاذ القرار. ويتفق ذلك مع دراسة القحطاني (2024) التي أظهرت إسهام التدريب على التفاوض في تطوير مهارات الاتصال والإقناع وقدرة القيادات على التعامل مع الصراعات.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على التفاوض بأبعاده (استراتيجيات التفاوض، مهارات الاتصال التفاوضي، تحليل المواقف التفاوضية) في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر عينة الدراسة. وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على التفاوض بأبعاده في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية.

5. الاستنتاجات والتوصيات:

1.5. الاستنتاجات:

- أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب على التفاوض يمثل أحد العوامل المرتبطة بجاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية، حيث فسرت أبعاده مجتمعة (55.1%) من التغير في مستوى الجاهزية.
- بينت النتائج أن أبعاد التدريب على التفاوض تتفاوت في مقدار إسهامها في جاهزية القادة وهو ما يؤكد أن تأثير التدريب يرتبط بطبيعة المهارات والمعارف التي يتضمنها كل بُعد.
- أظهرت الدراسة أن مهارات الاتصال التفاوضي كانت أكثر أبعاد التدريب إسهاماً في جاهزية القادة لإدارة الأزمات الأمنية تلتها استراتيجيات التفاوض ثم تحليل المواقف التفاوضية.

- كشفت النتائج أن التدريب على التفاوض يرتبط بصورة عملية بقدرة القادة على الاستعداد للتعامل مع الأزمات الأمنية، وأن أثره يمتد إلى جوانب تتعلق بالتواصل واختيار أسلوب التفاوض.
- أظهرت النتائج أن مهارات الاتصال التفاوضي تمثل الجانب التدريبي الأكثر ارتباطاً بجاهزية القادة، مما يدل على دور الاتصال والحوار مع الأطراف عند التعامل مع المواقف الأمنية.

2.5 التوصيات:

- إعداد برنامج تدريبي تخصصي في التفاوض أثناء الأزمات الأمنية للقادة في المؤسسات الأمنية بدولة الإمارات يتضمن مواقف عملية تحاكي حالات الاحتجاز والتهديد والنزاعات والمواقف التي تتطلب التفاوض مع تقييم أداء القائد بعد كل تمرين وفق معايير محددة.
- تخصيص مسار تدريبي لمهارات الاتصال التفاوضي ضمن برامج إعداد القادة يركز على الاستماع الفعال وإدارة الحوار تحت الضغط وقراءة استجابات الطرف الآخر واختيار أسلوب التواصل المناسب، نظراً إلى أن هذا البُعد سجل أعلى أثر في جاهزية القادة لإدارة الأزمات.
- إجراء تقييم دوري لجاهزية القادة في التفاوض أثناء الأزمات من خلال سيناريوهات وتمارين محاكاة، وقياس الأداء في استراتيجيات التفاوض والاتصال وتحليل الموقف، وربط نتائج التقييم بتحديد الاحتياجات التدريبية لكل قائد ووضع برامج تطويرية مناسبة لها.

3.5 البحوث والدراسات المستقبلية:

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية حول الآتي:

- دور التدريب القائم على المحاكاة في تطوير مهارات التفاوض لدى القادة أثناء الأزمات الأمنية.
- فاعلية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تدريب القادة على تحليل المواقف التفاوضية.

6. قائمة المراجع:

1.6. المراجع العربية:

القحطاني، فهد بن محمد. (2024). أثر التدريب على مهارات التفاوض في تحسين إدارة الصراعات التنظيمية لدى القيادات الإدارية. المجلة العربية للإدارة، 44(1).

الزهراني، محمد بن أحمد. (2022). دور مهارات التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات التربوية. المجلة العربية للإدارة التربوية، 14(2).

الشمري، خالد بن فهد. (2021). أثر مهارات التفاوض القيادي في فاعلية إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة الحديثة، 13(2).

الغفلي، علي حمد. (2021). تحليل الاحتياجات التدريبية في شرطة أبوظبي وأثرها في تطوير الأداء الأمني. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

العتيبي، سعد بن محمد. (2022). فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء المهني للعاملين في الأجهزة الأمنية. مجلة الدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 34(1).

الحربي، عبد الله. (2023). دور التدريب الأمني في تنمية كفاءة الأداء لدى منسوبي الأجهزة الأمنية. مجلة الدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 36(2).

عبد الكريم، سامي محمد. (2020). مهارات التفاوض الإداري وعلاقتها بقدرة القيادات الإدارية على إدارة الأزمات التنظيمية. المجلة العربية للإدارة، 12(1).

عبد الله، محمود حسن. (2020). استراتيجيات التفاوض الإداري وأثرها في فاعلية اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية. مجلة الدراسات الإدارية، 12(1).

الطراونة، محمد محمود. (2022). إدارة الأزمات الأمنية في المؤسسات الشرطية: مدخل استراتيجي معاصر. عمان: دار المسيرة للنشر.

الشعلان، فهد بن عبد الله. (2021). إدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات الأمنية: المفاهيم والتطبيقات العملية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العلواني، أحمد محمد. (2020). إدارة الأزمات الأمنية في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية في ضوء التحديات المعاصرة. المجلة العربية للإدارة، 40(2).

2.6. المراجع الأجنبية:

Fleischer, J. M. & Binsted, K. (2023). Web-based, interactive, interest-based negotiation training for managing conflict in isolated environments: Opportunistic study with an e-survey. *JMIR Formative Research, 7*, e42214.

Gigliotti, R. A. (2025). Leadership communication and crisis readiness in organizations. *International Journal of Leadership in Education*. Advance online publication.

Graffeo, J., & Jin, Y. (2024). Attitude in a crisis: A new keystone concept in crisis communication leadership. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 32*, e12552.

Hernawati, H. (2026). Managing conflict and negotiation in the workplace: Implications for organizational crisis management. *Journal of Management Studies and Development, 5*(1).

Kim, Y., Meganck, S., & Basnyat, I. (2024). Effects of internal crisis communication during the COVID-19 pandemic: Employee perceptions of communication quality, leadership and relational outcomes. *Corporate Communications: An International Journal, 29*(4), 481–502.

Lehtonen, S., Seeck, H., Satama, S., & Raelin, J. A. (2025). Rethinking crisis leadership through leadership-as-practice: A narrative review. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 108*, 104507.

Mann, M., Warsitzka, M., Hüffmeier, J., & Trötschel, R. (2024). United we stand: A principle-based negotiation training for collective bargaining. *International Journal of Conflict Management, 35*(2), 427–452.

ISSN: 2706-6495

Poorboy, D. A., & Vaughan, A. D. (2024). Critical incident management: Strengthening the relationship between crisis negotiations and tactical teams. *Journal of Police and Criminal Psychology, 39*(3), 477–485.

Steen-Tveit, K., Torgersen, G.-E., & Albrechtsen, E. (2024). Enhancing cross-organizational collaboration in crisis management exercises. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 32*(1).

Thompson, J., & Jensen, E. (2023). Hostage negotiator resilience: A phenomenological study of awe. *Frontiers in Psychology, 14*, 1122447.

Upadhyay, D. (2024). Crisis leadership: Key competencies and recommendations for effective crisis management. *Journal of Educational & Psychological Research, 6*(2).

Williams, R. D., Dumas, C., Ogden, L., Flanagan, J., & Porwol, L. (2024). Virtual reality training for crisis communication: Fostering empathy, confidence, and de-escalation skills in library and information science graduate students. *Library & Information Science Research, 46*(3), 101311.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ يوسف سعيد راشد الزعابي، الباحث/ سلطان محمد يهمور الشحي،

(CC BY NC 4.0)

Doi: https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v8.91.1