

عنوان البحث

دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة على مؤسسات القطاع الأمني

خميس محمد خميس المريخي¹

¹ جامعة قطر

HNSJ, 2021, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj2935>

تاريخ القبول: 2021/08/26م

تاريخ النشر: 2021/09/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إهتمام مؤسسات القطاع الأمني بالمرونة الاستراتيجية، التعرف إلى واقع إهتمام مؤسسات القطاع الأمني بالتميز المؤسسي، وتحديد دور المرونة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الأمني. ولتحقيق أهداف الدراسة، إعتد الباحث على استراتيجية المسح / المعاينة، والتي تستند على الطريقة الاستدلالية للإجابة على أسئلة الدراسة المختلفة. وتضمن مجال الدراسة الأساسي مؤسسات القطاع الأمني، بحيث تكون مجتمع الدراسة من القادة في مؤسسات القطاع الأمني والبالغ عددهم (100)، وقد تبين أن العينة الممثلة لمجتمع الدراسة بلغت (93)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، أنّ لأبعاد المرونة الاستراتيجية أهمية مرتفعة في المؤسسات الأمنية، هنالك تميز عالي في تقديم الخدمة باعتباره أحد العوامل الهامة في تقييم الخدمة الأمنية المقدمة من قبل المؤسسات الأمنية، وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في القطاع الأمني، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أهمية المرونة الاستراتيجية بالنسبة لتمييز المؤسسات الأمنية خاصة في الظروف البيئية المتغيرة، حيث أظهرت الدراسة أن المؤسسات الأمنية التي تتمتع بقدرات المرونة الاستراتيجية تحقق تميز أفضل من غيرها.

RESEARCH ARTICLE

THE ROLE OF STRATEGIC FLEXIBILITY ON ENHANCING INSTITUTIONAL EXCELLENCE: A STUDY ON SECURITY SECTOR INSTITUTIONS**Khamis Mohammed Khamis Al Mirikhi¹**¹ University of QatarHNSJ, 2021, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj2935>**Published at 01/09/2021****Accepted at 26/08/2021****Abstract**

This study aimed to identify the reality of security sector institutions' interest in strategic flexibility, identify the reality of security sector institutions' interest in institutional excellence, and determine the role of strategic flexibility on institutional excellence in security sector institutions. To achieve the objectives of the study, the researcher relied on the survey/sampling strategy, which is based on the inductive method to answer the various questions of the study.

The main field of study included the security sector institutions, so that the study community consisted of (100) leaders in the security sector institutions. High in security institutions, there is a high distinction in service provision as one of the important factors in evaluating the security service provided by security institutions, and there is an impact of strategic flexibility on institutional excellence in the security sector, where we reached through this study the importance of strategic flexibility in relation to the excellence of security institutions Especially in changing environmental conditions, as the study showed that security institutions that have strategic flexibility capabilities achieve better distinction than others.

المقدمة:

تعد الاستجابة والتكيف مع عوامل البيئة الخارجية من التحديات التي تواجه المؤسسات، حيث تتسم هذه البيئة بمستوى عالي من المنافسة وحالة عدم التأكد، والتي جاءت نتيجة إلى عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية بالإضافة إلى ثورة المعلومات والتكنولوجيا وغيرها من العوامل، لذا تحتاج المؤسسات إلى وسيلة تساعد في مواجهة هذه التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية. في ظل هذه الرهانات لم يعد التفكير التقليدي قادراً على التصدي لكافة المتغيرات الخارجية، ما ترتب عنه حتمية الانتقال إلى تفكير استراتيجي حديث قادر على مسايرة الاضطرابات البيئية والمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات، وذلك من خلال جملة من بدائل استراتيجية تمتاز بقوة امتصاص الصدمات المفاجئة والتي تتجلى في عدة أوجه هيكلية، نظمية، تكنولوجية، وبشرية بحيث تمثل المرونة الاستراتيجية في هذا المجال محور ارتكاز تستند عليه المؤسسة للتصدي إلى التغيرات التي تواجهها. حيث تعد المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين والتي حضت بإهتمام كبير من المؤسسات، وتلعب المرونة الاستراتيجية دوراً رئيساً في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تكسب المؤسسة القدرة على تعديل الخطط التي توفر فرصاً لاكتساب مكانة تنافسية، بالإضافة إلى تمكين المؤسسات من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب. إذن دور المرونة الاستراتيجية في المنظمات يسمح بمواجهة المنافسة في بيئة عنيفة تتخللها العديد من الفرص والتحديات، فبدون مرونة الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية يصعب على المؤسسات إيجاد فرص النجاح والبقاء، هذا بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة، أما بالنسبة للمؤسسات الأمنية تمثل المرونة الاستراتيجية نقطة جوهرية لخلق خدمات أمنية متميزة غير قابلة للمحاكاة والتقليد. كما يعتبر موضوع التميز المؤسسي من المواضيع التي حظيت بإهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، ومنهم علماء النفس والاجتماع والهندسة البشرية والاقتصاد والإدارة بمختلف مدارسها، بالإضافة إلى مساهمة الأفكار الأمريكية واليابانية وتطبيقاتها في تحسين التميز المؤسسي وبلورة مظاهره. أما من الناحية العملية فقد اهتمت بهذا الموضوع جميع المؤسسات التي تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال مختلف المستويات والأنشطة فيها، بل إن ذلك أصبح واحداً من أهم التحديات التي يواجهها مدرء القرن الواحد والعشرين.

وإتساقاً مع ما سبق، ولمحدودية الدراسات العربية في مجال المرونة الاستراتيجية من جهة، والتميز المؤسسي من جهة ثانية، ومحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات ومنها المؤسسات الأمنية، ولدواعي عدم تقويت فرصة الافادة من معطياتها، ومن أجل تجسيدها عملياً، جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الأمني.

مشكلة الدراسة:

نظراً للتحديات التي تواجه المنظمات ومنها مؤسسات القطاع الأمني ويعاني منها القيادات الأمنية من نقص في البرامج والمهارات والممارسات المرتبطة بالتميز المؤسسي، وأن تطوير هذه المفهوم وتبنيه يحتاج إلى مرونة عالية، وخصوصاً ما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية. ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة للحاجة الماسة إلى وجود دراسات ميدانية للتحقق من التأثير المحتمل للمرونة الاستراتيجية في مؤسسات القطاع الأمني؟ وإستناداً لما سبق فقد تمثلت مشكلة الدراسة في تعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الأمني

والدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في تعزيز هذا التميز.

أسئلة الدراسة:

تتمثل تساؤلات الدراسة الحالية بما يلي:

1. ما واقع اهتمام مؤسسات القطاع الأمني بالمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد البشرية، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة المعلومات)؟
2. ما واقع اهتمام مؤسسات القطاع الأمني بالتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة)؟
3. هل تؤثر المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد البشرية، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة المعلومات) على التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الأمني؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من طبيعة الموضوع الذي تناولته حيث أنها تناولت موضوعات (المرونة الاستراتيجية وتعزيز التميز المؤسسي) والتي تعد من الموضوعات الحديثة نسبياً، فقد تم اختيار مؤسسات القطاع الأمني لمعرفة واقع الإهتمام بالمرونة الاستراتيجية وتعزيز التميز المؤسسي والمعوقات التي تحول دون تبنيهما. وعليه يمكن بيان أهمية الدراسة الحالية من خلال:

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية في المساهمة بتسليط الضوء على مفهوم كل من المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لتكتسب أهميتها بوصفها امتداداً وتراكماً معرفياً للبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المواضيع (أبو رذن، والغزني، 2017)، ومحاكاة الدراسة الحالية كلا من النظرية والتطبيق معاً عما تقدم من محاولات للربط والتفاعل بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي من أجل اكتشاف مستوى العلاقة (رشيد، وحמיד، 2019؛ الشريف، 2015).

الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية في الإفادة بزيادة المرونة الاستراتيجية لتعزيز التميز المؤسسي في ظل بيئة متغيرة المعالم ومتسارعة الاحداث، وتوفير معلومات تساعد الإدارة العليا في مؤسسات القطاع الأمني محل الدراسة لتعزيز جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور أو الخلل.

الدراسات السابقة:

دراسات المتغير المستقل " المرونة الاستراتيجية "

-دراسة رشيد، وحמיד (2019) بعنوان: " دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي".

هدفت الدراسة الى التعرف على دور المرونة الاستراتيجية ببعديها (المرونة الاستجابية، والمرونة الاستباقية) في تعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات ببعديه (الابداع الاستكشافي، والابداع الاستثماري)، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي.

الدراسة محكمة من حيث فرضياتها وتساؤلاتها، والتحديد الدقيق لمتغيراتها، وقد كان هنالك تحديد دقيق

للمنهجية العلمية والالتزام بها، وقد جاءت النتائج مبنية على فرضيات وتساؤلات الدراسة، وقد تم التوصل الى نتائج هامة قابلة للتعميم.

- دراسة إدريس، والغالبي (2013) بعنوان: " اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ".
 هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات

الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، من خلال التعرف على مستوى متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية، عدم التأكد البيئي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية). وتحديد أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، وعدم التجانس) على اتخاذ القرارات. وبناء أنموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض. تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية والبالغ عددهم (180). توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الاستراتيجية.

- دراسة العطوي (2012) بعنوان: " أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف ".
 هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المرونة الاستراتيجية من خلال أبعادها (مرونة رأس المال،

المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية) في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال أبعادها (التوجه بالمبادرة، إنتهاز الفرص، تحمل المخاطر، وتعظيم الموارد). شملت عينة الدراسة مديري الشركات في قطاع صناعة المواد الإنشائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة رأس المال والمرونة الإنتاجية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، وعدم وجود تأثير للمرونة السوقية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم. وبينت الدراسة ضرورة اهتمام مديري الشركات على معرفة السوق وخصائصه المختلفة وان يكونوا على علم باستراتيجيات الشركات المنافسة والمتابعة المستمرة للتغيرات السياسية والإقتصادية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات المؤثرة في عمل الشركات.

- دراسة النجار، والحوري (2008) بعنوان: " جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية ".
 هدفت الدراسة لتحديد أثر جودة المعلومات من خلال أبعادها الثلاثة (البعد الزمني، البعد الشكلي، وبعد

المحتوى)، في تحقيق المرونة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية المسجلة في بورصة عمان في السوق الأول والثاني، والبالغ عددها (7) شركات. أمّا عينة الدراسة فقد تكونت من (48) مديراً. توصلت الدراسة إلى أن أبعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل إيجابي وبدلالة معنوية على المرونة الإستراتيجية وبمساراتها الثلاثة.

دراسات المتغير التابع " التميز المؤسسي "

-دراسة الزهراني (2020) بعنوان: " دور القيادة الإستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات

التعليمية في العصر الرقمي ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التكنولوجيا الحديثة على دور القيادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وما تواجهه القيادة الاستراتيجية من تحديات وعقبات في ظل المتطلبات الحديثة التي يفرضها العصر الرقمي من أجل التكيف معه، كما أوضحت الدراسة متطلبات مهارة جديدة يحتاجها العمل القيادي في المؤسسات التعليمية لتحقيق عوامل الجودة والمنافسة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: أهمية مواجهة التحديات المعقدة لتحقيق التميز التنافسي بين المؤسسات التعليمية، وتفعيل دور أساليب التعليم الحديثة من خلال تنفيذ استراتيجيات القيادة الاستراتيجية المبنية على روح الإبداع والابتكار، أهمية استخدام الأدوات الغير تقليدية من قبل القيادات لمواجهة المشكلات المعقدة، الاعتماد على روح الإبداع والابتكار واكتساب خبرات جديدة عن طريق الممارسة، أهمية تعلم المهارات القيادية الإلزامية بجانب الاعتماد على وسائل تعليمية متطورة لمواكبة متطلبات العصر الرقمي الحديث، وأهم تحديات القيادة الاستراتيجية في العصر التكنولوجي الحديث: نقص المعرفة القيادية، القضايا التربوية، ونقص التدريب.

دراسة العبيدي (2018) بعنوان: " أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة ميدانية لآراء المدراء في

شركات الاتصالات العراقية ".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الاستراتيجية للمدراء في الأداء المتميز من خلال التطبيق على عينه من مدراء شركات الاتصالات العراقية. وتناولت الدراسة أربعة أبعاد للقدرات الاستراتيجية، هي: (الذكاء، التفكير، المرونة، القرار) وثلاثة أبعاد للأداء المتميز هي: (التميز في تقديم الخدمات، والتميز في المجال العمليات كفاءتها، والتميز في المجال الإداري والتنظيمي). وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: مستوى القدرات الاستراتيجية لشركات الاتصالات العراقية كان بنسبة متوسطة، مستوى الأداء المتميز لشركات الاتصالات العراقية جاء متوسطاً، وجود علاقة ارتباط بين القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز في الشركات المبحوثة، ووجود علاقة تأثير بين القدرات الاستراتيجية والأداء المتميز في الشركات المبحوثة.

-دراسة اللوح، وأبو حجير (2017) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

بقطاع التعليم التقني: كلية فلسطين التقنية نموذجاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني في فلسطين، كلية فلسطين التقنية نموذجاً، حيث بينت نتائج الدراسة وجود القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي بنسب مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود دور للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

-دراسة الغمس (2016) بعنوان: " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية

بجامعة الملك سعود بالرياض.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: اتضح وجود القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بنسبة مرتفعة في

الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض، يوجد علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الإستثارة الفكرية، والإعتبرات الفردية) والتميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز (بعد التميز البشري، التميز الخدماتي) باختلاف طبيعة العمل.

دراسات تجمع بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- دراسة أبو رذن والعنزي (2017) بعنوان: "المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

المستدامة-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق".

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، إذ تحددت مشكلة البحث بمدى تأثير مدخل المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد توصلت الدراسة الى: وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، إذ كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها على المرونة الاستراتيجية، كلما أدى الى الارتقاء بالميزة التنافسية المستدامة تجاه ما تقدمه من خدمات لزبائنها عن المنظمات المنافسة، وللمرونة الاستراتيجية وأبعادها (السرعة، الإبداعية، الفطنة، الخفة، الاتساق) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها، إذ أخذ كل من الخفة، والإبداعية، والاتساق الاهتمام الأكثر عن بقية أبعاد المرونة الاستراتيجية.

الدراسة مهمة درست العلاقة والتأثير بين متغيرين مهمين، وفق منهجية علمية دقيقة أفضت للتوصل الى نتائج هامة جدا تفيد الشركة المبحوث فيها.

- دراسة بلايلية (2012) بعنوان: "دور المرونة الاستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق

متطلبات التنمية المستدامة -دراسة حالة مؤسسة Fertial بعنابة".

هدفت الدراسة الى التعرف على كيف مساهمة المرونة الاستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق ما تتطلبه التنمية المستدامة، وما هي أهم المزايا المترتبة على تبني المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؟ وما هي أدواتها، وما ما هي علاقة المرونة الاستراتيجية بالتميز المستدام للمؤسسات؟، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: المرونة الاستراتيجية ضرورة حتمية لتميز المؤسسات الاقتصادية باعتبارها مورد معقد يصعب تقليده، تتطلب المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بناء ثقافة مرنة تستجيب بسرعة لمختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك من خلال تكوين علاقة متينة بين القيم الثقافية والاستراتيجيات المعتمدة بالاستناد على تكييف رسالة المؤسسة مع الوظائف والأدوار الجديدة التي انتهجتها في إطار سعيها الدؤوب نحو استدامة أداءها وتميزه، في ظل التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسات اليوم يبقى المورد البشري العنصر الاستراتيجي الفعال لدعم المرونة الاستراتيجية للمؤسسة باعتباره المحرك الاساسي لكافة العمليات، فالمؤسسة التي تنتقل من توجه استراتيجي إلى آخر تحتاج من دون شك إلى المهارات والقدرات اللازمة لتأدية المهام بكل كفاءة وفاعلية، ويلعب الهيكل التنظيمي المرن دورا جوهريا في استيعاب مختلف التغيرات وتشجيع العمال على الإبداع في تحقيق أهداف المؤسسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العلمية: لا يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي.

الفرضية العملية: لا يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي على مؤسسات القطاع الأمني.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility: قابلية المنظمات على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية، لغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات. إذ أن قدرة المنظمة على تفعيل حالة المرونة الاستراتيجية يتطلب دمج فعال لثلاث مستويات من القابلية مع المراحل المختلفة لصناعة القرار. ففي المرحلة الأولى، تفعل القابليات مع الأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية السلبية، وفي المرحلة الثانية، يتم تفعيل قابلية تقييم للبيانات السلبية بطريقة موضوعية. أما المرحلة الأخيرة فإنها تمثل مبادرة لإكمال عملية التغيير بالوقت المحدد حتى لو تم مواجهة حالات اللاتأكد (Shimizu & Hitt, 2004, 44 – 59).

هي أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية (Maneuverability Strategic) والتي تعكس الدرجة التي يتم فيها ظهور السلوك الاستراتيجي للمؤسسات، إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محدداً لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة والمنافسين (الشريف، 2015، 28).

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة المنظمة على إدارة المخاطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية من خلال سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بطريقة الفعل وردة الفعل، أو قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر من خلال قدرتها على الربط بين مختلف مستوياتها التنظيمية والتنسيق بين خططها من أجل الاستجابة لتغيرات البيئة والتأثير فيها. وتم قياسها من خلال:

مرونة الموارد البشرية Human Resources Flexibility: قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قدرة المنظمة على التكيف بفعالية في الوقت المناسب مع المتطلبات المتغيرة أو المتنوعة سواء من بيئتها الداخلية أو الخارجية (Sekhar, et al., 2016).

وتعرف إجرائياً: بأنها القدرة الديناميكية والتي تتطوي على مجموعة من الإجراءات المرتبطة برأس المال البشري وذلك من خلال إعادة التكوين والتوسع أو التعاقد مع العمليات والموارد البشرية وفقاً للتغيرات في ظرف العمل.

مرونة الهيكل التنظيمي Organizational Structure Flexibility: ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي دورياً لمقابلة المتطلبات المختلفة، ولتطوير مراحل نمو المؤسسة وأقسامها بحيث يمكن ذلك من خلال إجراء التعديل المطلوب وإخراج أو دمج بعض الوظائف.

ويعرف إجرائياً: بأنه قدرة المنظمة على استيعاب التعديلات المتنوعة من دون إحداث تغييرات أساسية به تقوده إلى الانهيار، وبالنحو الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية عالية، ويؤدي إلى تمكين العاملين من التكيف بسهولة مع احتياجات عملائهم، وإكمال عملهم بكفاءة والإسراع في اتخاذ القرارات عند الضرورة، وإلى كفاءة الاتصال الإداري وزيادة تدفق المعلومات عن طريق زيادة التنسيق بين الإدارة العليا والعاملين من جهة، والعاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى.

مرونة المعلومات Information Flexibility: مدى امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات تسمح بتوفير معلومات عما حدث في الماضي، والتخزين الفوري للبيانات والمعلومات التي تحدث في الحاضر، والقدرة على استعمال هذه البيانات للتنبؤ بما هو متوقع حصوله في المستقبل.

التميز المؤسسي Institutional Excellence: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2001).

ويعرف إجرائياً: بأنه حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت، حيث المنظمة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحقّقه من إنجازات. **وتم قياسه من خلال:** التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة.

التميز القيادي Leadership excellence: القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعياً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها. (Pinar & Girard, 2008, 32)

ويعرف إجرائياً: هي القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة.

التميز بتقديم الخدمة Excellence in providing service: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (إدريس، والغالي، 2009).

ويعرف إجرائياً: يقصد به تقديم الخدمات المختلفة بشكل متفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق توقعات متلقي الخدمة ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من المؤسسات التي تتعامل بشكل مباشر أو غير مباشر مع متلقي الخدمة.

الإطار النظري:

إن اتصاف بيئة الأعمال اليوم بالتغيير السريع والمستمر، وارتفاع معدلات المنافسة فيها يجعل نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بمدى امتلاك قادتها للمهارات الادارية، ومن ضمنها القدرة على صياغة بدائل استراتيجية مرنة وتبنيها، واعتماد أساليب ادارية حديثة ومداخل علمية جديدة تمكنها من تحقيق التكيف المستمر مع التحديات التي تفرزها البيئة، لذا تعتبر المرونة الاستراتيجية أحد المداخل الاستراتيجية للتكيف مع التطورات الحاصلة، والتي تعتبر لمسة من لمسات المنظمات الناجحة والرائدة.

لا يكفي أن تقوم المنظمة بإجراء عمليات مسح مستمرة لمجمل العوامل البيئية التي تؤثر في أدائها وإنما ينبغي عليها أن تطور القدرة على الاستجابة لها من خلال تعزيز مرونتها الاستراتيجية وتطوير مواردها وامكانياتها بشكل يمكنها من استغلال الفرص المتاحة الاستغلال الأمثل وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.

تعددت المداخل الادارية في تحديد مفهوم التميز، فمدخل الإدارة العلمية مثلا اعتمد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الاداري، في حين أضاف مدخل العلاقات الانسانية البعد البشري للتأكيد على أهمية إشباع الحاجات

الانسانية للعاملين بإدراج عدة مصطلحات في قاموس التميز الإداري مثل: العمل الجماعي، فرق العمل، وجودة الحياة التنظيمية، لتتوالى بذلك الجهود العلمية في تقديم مفاهيم جديدة للتميز حتى توصلت إلى تبيان أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على الأداء. فالمؤسسات التي تتبنى فكر إداري جامد لفترة طويلة من الزمن يصعب عليها إيجاد مكان تنافسي مرموق وعليه فإنها تكون ملزمة بالاستجابة للعديد من القوى الداعمة للتميز مثل: المعدلات السريعة للتغير، المنافسة، الجودة، حفظ المكان والمكانة، تكنولوجيا المعلومات. (بلايلية، 2012، 40).

المرونة الاستراتيجية:

تعد المرونة الاستراتيجية من المتطلبات الأساسية في فكر الإدارة الاستراتيجية الذي يعنى بعلاقة المنظمات ببيئة أعمالها إذ بتطور هذه العلاقة شهد الفكر الاستراتيجي تطوراً نماذج الاستراتيجية التقليدية (تحليل الصناعة، والتخطيط الاستراتيجي)، التي تركز على ضرورة التأقلم والاستجابة والتوافق مع المحيط الخارجي إلى نظرية الموارد، والقدرات، والكفاءات، والمعرفة التي تركز على فكرة الإرادة الحرة، والسلوك الاستباقي للمنظمات للتأثر في محيطها، وإدارة علاقتها به معتمدة في ذلك على مواردها وقدراتها.

وبالرغم من تطور النظريات التي تبحث عن كيفية تحقيق التفوق التنافسي في ظل محيط يتميز بعدم التأكد، إلا أن المرونة كمفهوم عام ظلت تشير فقط إلى قدرة المنظمة على التأقلم، والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية إذ انعكس ذلك في الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات في سبيل تحقيق المرونة الاستراتيجية (أبو ربن، والعنزي، 2017، 242).

تعتبر المرونة الاستراتيجية خاصية تسمح للمنظمات الحديثة الاستعداد للتغيرات البيئية غير المتوقعة إلى حد كبير، حيث يتضمن المفهوم تفاعل العديد من العناصر، بما في ذلك الإجراءات المتخذة التي تتعلق بالدراسات التحليلية الهادفة إلى توقع سيناريوهات متعددة؛ صياغة استراتيجيات لكل سيناريو؛ اكتساب الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات؛ تنفيذ الاستراتيجيات الأكثر احتمالاً؛ والتحضير لمهمة التنبؤ السريع لأحد البدائل الاستراتيجية إذا لزم الأمر.

بدأ مصطلح المرونة في الظهور مرتبطاً بالأفراد، حيث يقال إن فلاناً مرناً ويستطيع التأقلم مع التغيرات بسرعة، وسرعان ما بدأ استخدام المصطلح في أدبيات ومناهج الإدارة، إلى أن قامت المؤسسة البريطانية للمواصفات BSI، عام 2014، باستحداث مواصفة رقمها BS65000 تتمحور حول هذا الموضوع.

ويمكن تعريف المرونة المؤسسية بأنها قدرة المؤسسة على التنبؤ والتوقع والاستجابة للمتغيرات المستمرة، والتأقلم مع تلك المتغيرات بداية من الأمور اليومية البسيطة، وانتهاء بالأزمات والصدمات الكبرى التي يمكن أن تمرّ بها المؤسسة، ولابد أن يتم وضع التحول لمؤسسة مرنة هدفاً استراتيجياً حتى تتمكن من البقاء والنمو.

ومن وجهة نظري، فالمفهوم ليس بالجديد تماماً، حيث يوجد ضمناً في أدبيات أخرى في الإدارة، مثل إدارة المعرفة والجودة وإدارة التغيير، وكذلك في أدبيات التعلم المؤسسي والإبداع، لكن الجديد هو الاهتمام المكثف بالموضوع، وتبنيه بجدية تامة من بعض المؤسسات الكبرى، مثل بنك باركليز، الذي أسس إدارة كبيرة للمرونة المؤسسية، التي حلت محل إدارات عدة سابقة، منها إدارة المخاطر وإدارة استمرارية العمل.

تشير الأدبيات الى أن مصطلح المرونة الاستراتيجية ظهر منذ خمسينيات القرن الماضي، والذي يعني قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخليا بهدف الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية (رشيد، وحמיד، 2019، 37).

المفهوم التقليدي للمرونة الاستراتيجية يرى أنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية الجوهرية وغير المؤكدة وسريعة الحدوث، التي لها تأثير هادف على أداء المنظمة.

يمكن تقسيم التعاريف الأدبية للمرونة الاستراتيجية، بناء على النهج الرئيسي الى ما يلي (Radomska, 2015, 19-23): مدى الخيارات الاستراتيجية الممكنة، التمايز بين الأنشطة، وتيرة التغيرات، والاضطرابات الناجمة عن التحول.

والبعض عرفها بأنها: "القدرة على المناورة والتكيف اليقظ عن طريق فهم الإشارات البيئية، والتوجه لتطوير استراتيجيات للتعامل معها على نحو استباقي" (أبو رذن، والعنزي، 2017، 244).

وقد تناولت الدراسات العديد من المداخل في دراسة المرونة الاستراتيجية من أهمها (أبو رذن والعنزي، 2017، 244-245): مدخل رد الفعل: الفكرة الأساسية لهذا المدخل تقوم على مدخل سلوك الرد الفعلي للمنظمة إذ تسعى المنظمة باستمرار للتكيف والتأقلم عن طريق رد فعل سريع على تغيرات البيئة الخارجية، مدخل الاستباقية وفق نظرية الموارد: وفق هذا المدخل تهدف نظرية الموارد إلى فهم محددات بناء الميزة التنافسية في بيئة تتميز بالتغيير السريع، فالتفكير الاستراتيجي حسب هذه النظرية يبحث عن أفضل استعمال للموارد، ويعيد النظر في العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، إذ تؤثر المنظمة في بيئة أعمالها عن طريق سلوكها الابتكاري، ومواردها التي تمتلكها، ومدخل المناورات الاستراتيجية: يشمل هذا المدخل استراتيجيات (هجومية، ودفاعية) لتحقيق المرونة الاستراتيجية إذ يركز على ما يعرف (بالحدث المحفز)، أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة، واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية مثل (الضمان ضد الخسارة، وإصلاح الضرر).

التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه: " تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً وتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وأعمالها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها التنظيمية" (اللوح، وأبو حجير، 2017).

يعرّف Burkhardt التميز على أنه " سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام وإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء، كما تم تعريف التميز على أنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة و تحقيق نتائج مرضي مختلف الأطراف من زبائن، عمال، مساهمين... الخ، و تنسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها ". ويعرف التميز وفقاً للمؤسسة الأوروبية إدارة الجودة على أنه: "طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى

توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كمؤسسة" (بلاليلية، 2012، 41).

ظهر مفهوم التميز المؤسسي في آخر ثمانينات القرن الماضي وأخذ يتطور، ففي أوروبا كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة في عام 1992م والذي انتشر وأصبح مستخدماً في العديد من دول العالم. وقد كان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام 1987م، ومع مرور الوقت تم تحديث نموذج EFQM أكثر من مرة وآخرها كان في عام 2013م، ولكن الحدث الأهم في خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة كان في عام 1999م حيث تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية وتم الاستعاضة عنها بكلمة "تميز".

لقد ساعدت مرونة نماذج التميز المؤسسي على تطبيقها بنجاح في المؤسسات على اختلاف أحجامها سواءً صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، وكذلك المؤسسات الخاصة والحكومية وذات النفع العام، وساعدت هذه المرونة أيضاً في إقناع المدراء بتقبل مسؤوليتهم عن تطبيق التميز في المؤسسة، حيث أن المعايير تلائم معظم الإدارات ووحدات العمل الفرعية بغض النظر عن طبيعة نشاطها، هذا بالإضافة إلى ممارستين مهمتين جلبهما مفهوم التميز المؤسسي، هما التقييم الذاتي حيث تستطيع أي مؤسسة أن تقيم نفسها اعتماداً على معايير التميز وتعرف في أي مرحلة هي وعلى أي مستوى وما الذي يجب أن تقوم به لتصبح أكثر تميزاً، أما الممارسة الثانية فهي المقارنات المعيارية وإمكانية المقارنة مع مؤسسات أخرى محلية، إقليمية، أو عالمية والاستفادة من خبراتها وممارساتها المتميزة (Roy & Dugal, 2005).

يقوم القطاع الحكومي بدور هام في تحديد السياسات والأطر التنظيمية المناسبة لتحقيق التوجهات العامة، وإذا ما نظرنا إلى المستقبل سنجد محاور هامة على طاولة القطاع الحكومي على مستوى دول العالم، ففي أوروبا على سبيل المثال وفي دراسة بحثية تم نشرها مؤخراً من قبل مبادرة تنسيق وتماسك القطاع العام في المستقبل COCOPS الممولة من قبل الاتحاد الأوروبي، تم تحديد عدد من القضايا التي تمثل أولوية لعمل القطاع الحكومي في المرحلة المقبلة والتي تتطلب البحث والتمحيص، منها تطبيق الحكومة الإلكترونية، والبحث عن طرق فعالة لتكريس الارتباط ما بين الحكومة والأفراد، كذلك ضرورة التركيز بشكل أكبر على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، والاعتماد على الأدلة وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات الحكومية وصنع السياسات، والنظر في سبل تحقيق مزيد من الترابط والتكامل بين الخدمات الحكومية والبحث عن حلول تقنية متقدمة لتحقيق ذلك.

إن الأولويات المستقبلية المذكورة أعلاه ليست خاصة بأوروبا فقط فإذا نظرنا في أبحاث مستقبل القطاع الحكومي في أجزاء أخرى من العالم نجد تشابه يصل إلى حد التطابق في العديد من المحاور، فمركز أبحاث القطاع الحكومي PWC-PSRC نشر بحثاً عن مستقبل الحكومات اعتماداً على معلومات من عدد من دول العالم موزعة على القارات الخمس خالص فيها إلى العديد من التوصيات التي يمكن لحكومات المستقبل أن تستأنس بها، فبالإضافة إلى ما ذكر، تم اقتراح تجنب المؤسسات الحكومية الانغلاق والتوجه نحو إنشاء شبكة من العلاقات مع مؤسسات أخرى بما يمكنها من تحسين خدماتها، كذلك تفعيل التخصص في عمل القطاع الحكومي من خلال التحول من مؤسسات حكومية كبيرة تقدم مجموعة واسعة من الخدمات إلى مؤسسات صغيرة مترابطة

بشكل قوي تتمتع بالمرونة الأمر الذي يمكنها من التركيز على مهمتها والغرض من إنشائها، كذلك أهمية انتقال المؤسسات من التركيز على قياس الأعمال المنجزة إلى قياس آثار تلك الأعمال ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسات على المدى القصير، المتوسط، والطويل.

يشير التميز إلى بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة: البعد الأول: يتمثل في سعي الإدارة إلى تحقيق التميز من خلال إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم؛ البعد الثاني: يجب أن تتسم أعمال وقرارات الإدارة وما تعتمده من نظم وفعاليات بالتميز أي الجودة الفائقة التي تهيئ فرصاً حقيقية لتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة وكاملة من المرة الأولى بعيداً عن كافة الأخطاء والانحرافات. ويعتبر البعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان بالأساس على استثمار المعرفة المتجددة باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي لتجسيد تلك المعرفة على أرض الواقع.

ويعتمد النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز مجموعة من الأبعاد التي وضعتها المؤسسة الأوروبية للجودة وهي: (القيادة، العاملين، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، العمليات، رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، التعلم والابتكار والابداع)، ويمكن اعتماد أهم أبعاد التميز التالية (اللوح، وأبو حجير، 2017): التميز القيادي: حيث تتطلب عملية التميز قيادة لديها قدرات فائقة تمكنها من مواكبة المستجدات والمتغيرات، التميز الخدماتي: الذي ينص على تقديم خدمات أفضل من المنافسين، والتميز المعرفي: حيث تعد المعرفة المصدر الأساسي في بناء الميزة التنافسية.

العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي:

لقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقة وثيقة بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، ففي دراسة (رشيد، وحميد، 2019) توصلت الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي، وفي دراسة (أبو رذن، والعنزي، 2017) أثبتت وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية في الميزة التنافسية.

ومما يزيد من هذه العلاقة ما توصلت اليه دراسة (يليلية، 2012) حيث توصلت الى نتائج مهمة منها: المرونة الاستراتيجية ضرورة حتمية لتميز المؤسسات الاقتصادية باعتبارها مورد معقد يصعب تقليده. تتطلب المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بناء ثقافة مرنة تستجيب بسرعة لمختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك من خلال تكوين علاقة متينة بين القيم الثقافية والاستراتيجيات المعتمدة بالاستناد على تكييف رسالة المؤسسة مع الوظائف والأدوار الجديدة التي انتهجتها في إطار سعيها الدؤوب نحو استدامة أداءها وتميزه.

نوع وطبيعة الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة نظرية (Theoretical) من حيث الطبيعة، وصفية (Descriptive) من حيث الغرض بحيث يعطي صورة واضحة عن الظاهرة التي نرغب بجمع البيانات عنها. أما من حيث تخطيط الدراسة فهي غير مخططة (Non Contrived)، لأنها تجري في البيئة الطبيعية للمنظمات دون تدخل الباحث، أما الأفق الزمني

فهي دراسة مقطعية (Cross-Sectional) حيث تجري على عينة في وقت واحد. وأخيراً نستطيع اعتبار هذه الدراسة إيضاحية لمحاولتها الوصول إلى السبب والنتيجة بين متغيرات الدراسة.

منهج الدراسة:

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية كالمناهج الوصفي والتجريبي ودراسة الحالة والمنهج المقارن، إعتد الباحث في دراسته الحالية على المنهج الوصفي، بهدف إعطاء صورة واضحة عن الظاهرة التي نرغب بجمع البيانات عنها. ورغم أن البحث الوصفي بحث تقرير في جوهره ومهمة الباحث الرئيسية فيه هي وصف الوضع الذي توجد عليه الظاهرة، إلا أنه قد يتعدى الوصف وتحديد خصائص الظاهرة أحياناً ليمتد إلى تحديد المتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة.

مجتمع وعينة الدراسة:

قام الباحث باختيار مجتمع الدراسة من القيادات الامنية في القطاع الأمني، وتم توزيع (100) استبانة على المبحوثين، ودراسة وفحص الاستبانات الواردة، وجد الباحث أن هناك (7) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (93) استبانة، أي ما نسبته (97%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

أدوات الدراسة وطرائق جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحث على عدد من الأدوات البحثية لأغراض جمع البيانات وتحليلها على النحو الآتي:

1. **المصادر الثانوية:** سعى الباحث في هذا الجانب لتحليل المضمون من خلال تحليل آراء الباحثين ممن كتبوا في مجال متغيرات الدراسة، إذ تم الاطلاع على المصادر العلمية العربية والانجليزية، وما تضمنته من مؤتمرات وتقارير وبحوث ورسائل واطاريح فضلاً عن المقالات والبحوث التي تم الحصول عليها من الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2. **المصادر الأولية:** لجأ الباحث في هذا الجانب إلى الملاحظة المهيكلية، والمقابلة المهيكلية والتي تقع ضمن أدوات جمع البيانات الأولية في هذه الاستراتيجية للوصول إلى العلاقات المختلفة وإنتاج نماذج من هذه العلاقات وصولاً إلى إمكانية إثبات السبب والأثر.

النتائج:

نتائج العامل المستقل " المرونة الاستراتيجية "

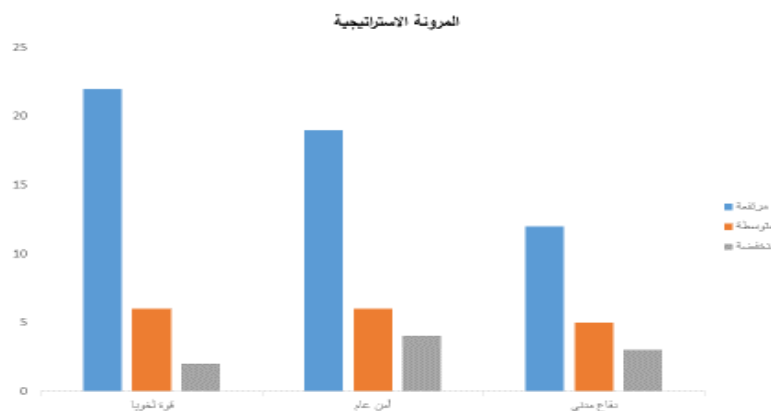
1. بينت نتائج البيانات الواردة من إجابات أفراد العينة والمتعلقة بالمرونة الاستراتيجية أن اهتمام النموذج الأول بالمرونة الاستراتيجية بشكل عام كان مرتفعاً بنسبة (83.3%) تليها النموذج الثاني بنسبة (65.5%) وتليها النموذج الثالث بنسبة (60%) وكما هو مبين بالجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) المرونة الاستراتيجية

النسبة المئوية (%)	التكرار	درجة الموافقة	المؤسسة
83.3 %	32	مرتفعة	النموذج الأول
10.0 %	01	متوسطة	
6.7 %	2	منخفضة	
65.5 %	19	مرتفعة	النموذج الثاني
20.7 %	6	متوسطة	
13.8 %	4	منخفضة	
60.0 %	12	مرتفعة	النموذج الثالث
25.0 %	5	متوسطة	
15.0 %	3	منخفضة	
100 %	93		المجموع

وأظهرت الدراسة أنّ لأبعاد المرونة الاستراتيجية أهمية مرتفعة في بعض المؤسسات الأمنية وكما هو مبين بالشكل رقم (1)، وتعود هذه النتيجة إلى إدراك إدارات المؤسسات الأمنية للأهمية الكبيرة للمرونة الاستراتيجية، وأخذها بعين الاعتبار للمستوى الوظيفي للمؤسسة أثناء قيامها بالتخطيط الاستراتيجي، حيث تعتمد المرونة الاستراتيجية على مختلف المستويات الوظيفية تحسباً لأي تغييرات داخلية أو خارجية قد تؤثر على خططها الاستراتيجية، وهذا ما خلق مرونة مرتفعة في الوظائف المختلفة وعلى كافة المستويات.

الشكل رقم (1) المرونة الاستراتيجية



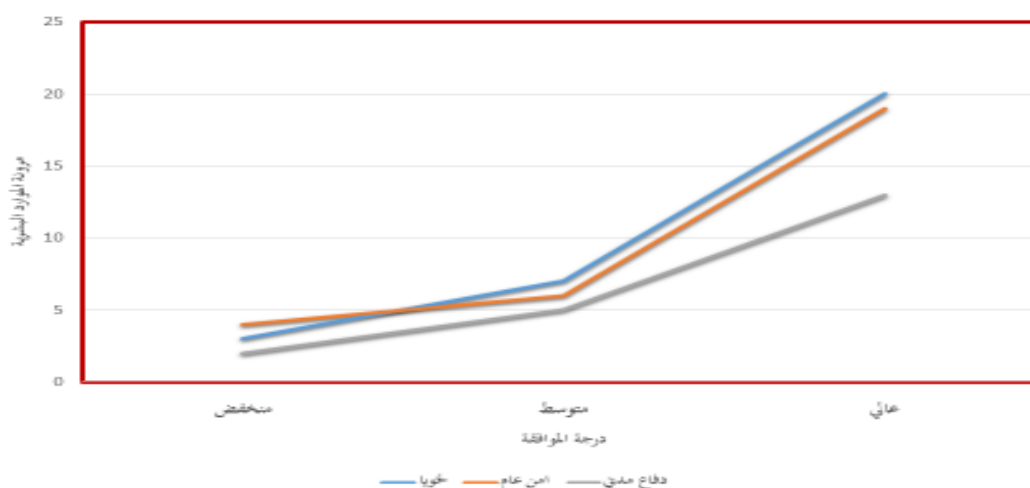
2. بينت نتائج البيانات الواردة من إجابات أفراد العينة والمتعلقة بمرونة الموارد البشرية أنّ اهتمام النموذج الأول بمرونة الموارد البشرية بشكل عام كان مرتفعاً بنسبة (77.7%) تليها النموذج الثاني بنسبة (65.5%) وتليها النموذج الثالث بنسبة (65%) وكما هو مبين بالجدول رقم (2).

الجدول رقم (2) مرونة الموارد البشرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	درجة الموافقة	المؤسسة
77.7 %	34	مرتفعة	النموذج الأول
13.3 %	7	متوسطة	
10.0 %	3	منخفضة	
65.5 %	19	مرتفعة	النموذج الثاني
20.7 %	6	متوسطة	
13.8 %	4	منخفضة	
65.0 %	13	مرتفعة	النموذج الثالث
25.0 %	5	متوسطة	
10.0 %	2	منخفضة	
100 %	93		المجموع

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمرونة الموارد البشرية على تميز المؤسسات الأمنية وكما هو مبين بالشكل (2)، حيث أن طبيعة العنصر البشري رغم تميزه بطبيعة معقدة وصعوبة التحكم في سلوكه، إلا أننا لمسنا سعي الإدارة الدؤوب إلى تكيف هذا العنصر بما يتلاءم والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات أثناء حدوث تغييرات طارئة، وذلك نظراً لتفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسات الأمنية في اتخاذ المبادرة في للتغيير بما يضمن للمؤسسات تحقيق التميز المؤسسي.

الشكل رقم (2) مرونة الموارد البشرية



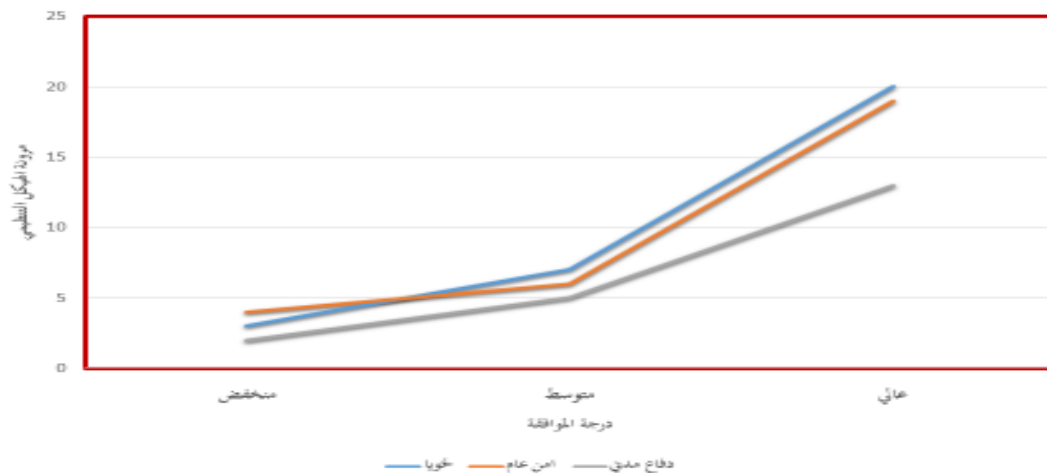
3. بينت نتائج البيانات الواردة من إجابات أفراد العينة والمتعلقة بمرونة الهيكل التنظيمي أنّ اهتمام النموذج الأول بمرونة الهيكل التنظيمي بشكل عام كان مرتفعاً بنسبة (77.7%) تليها النموذج الثاني وبنسبة (65.5%) وتليها النموذج الثالث بنسبة (65%) وكما هو مبين بالجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) مرونة الهيكل التنظيمي

المؤسسة	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النموذج الأول	مرتفعة	34	77.7 %
	متوسطة	7	13.3 %
	منخفضة	3	10.0 %
النموذج الثاني	مرتفعة	19	65.5 %
	متوسطة	6	20.7 %
	منخفضة	4	13.8 %
النموذج الثالث	مرتفعة	13	65.0 %
	متوسطة	5	25.0 %
	منخفضة	2	10.0 %
المجموع		93	100 %

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمرونة الهيكل التنظيمي على تميز المؤسسات الأمنية وكما هو مبين بالشكل (3)، حيث تبين أن المؤسسات الأمنية تسعى إلى ضمان انسيابية أداء الخدمات وبشكل يؤدي إلى تقديم خدمة متميزة، وتحرص أيضاً على أداء العمليات المتشابهة في عملية واحدة وعلى أداء العمل دون حدوث تضارب، كذلك تبين أن المؤسسات الأمنية تسعى دوماً إلى تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة مما يؤدي إلى إنجاز المهام بسرعة وبفاعلية وكفاءة، كما يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة بالإضافة إلى الاعتماد على وسائل تكنولوجية حديثة.

الشكل رقم (3) مرونة الهيكل التنظيمي



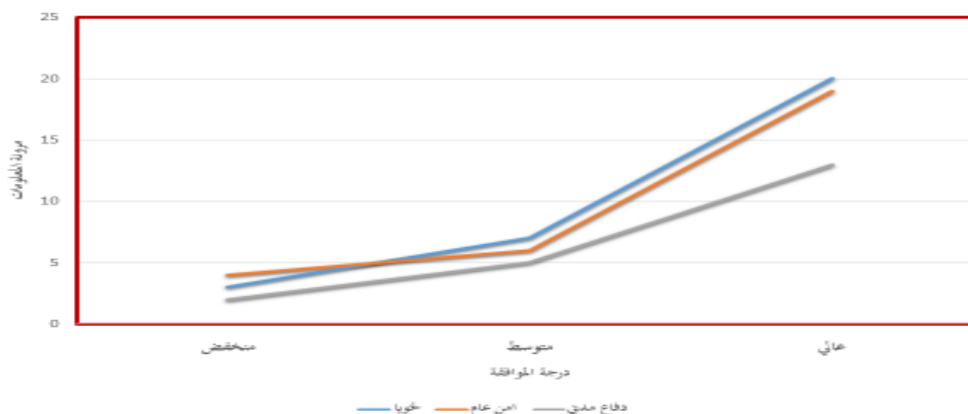
4. بينت نتائج البيانات الواردة من إجابات أفراد العينة والمتعلقة بمرونة المعلومات أنّ اهتمام النموذج الأول بمرونة المعلومات بشكل عام كان مرتفعاً بنسبة (77.7%) تليها النموذج الثاني بنسبة (65.5%) وتليها النموذج الثالث بنسبة (65%) وكما هو مبين بالجدول رقم (4).

الجدول رقم (4) مرونة المعلومات

المؤسسة	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النموذج الأول	مرتفعة	34	77.7 %
	متوسطة	7	13.3 %
	منخفضة	3	10.0 %
النموذج الثاني	مرتفعة	19	65.5 %
	متوسطة	6	20.7 %
	منخفضة	4	13.8 %
النموذج الثالث	مرتفعة	13	65.0 %
	متوسطة	5	25.0 %
	منخفضة	2	10.0 %
المجموع		93	100 %

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمرونة المعلومات على تميز المؤسسات الأمنية وكما هو مبين بالشكل (4)، وتعود هذه النتيجة إلى أنّ طبيعة عمل المؤسسات الأمنية والتي تمتاز بالحساسية يتطلب منها الحصول على المعلومات عما هو متوقع حدوثه في المستقبل بناءً على الوضع الراهن وعلى ما حدث في الماضي بوجود قاعدة بيانات فعالة تستطيع تكرار تقديم المعلومة عند الطلب، الأمر الذي يساعدها في التميز عن باقي المؤسسات الأخرى، حيث تدرك المؤسسات الأمنية أهمية هذا المورد "المعلومات" كمورد أساسي وهام من بين الموارد في أي مؤسسة، بل قد يعد أهمها في ظل ثورة المعلومات، حيث لاحظنا وجود ربط معلوماتي بين مختلف المصالح في المؤسسة، وبينها وبين المحيط الخارجي الأمر الذي أثر إيجاباً على تميزها.

الشكل رقم (4) مرونة المعلومات



نتائج العامل التابع " التميز المؤسسي "

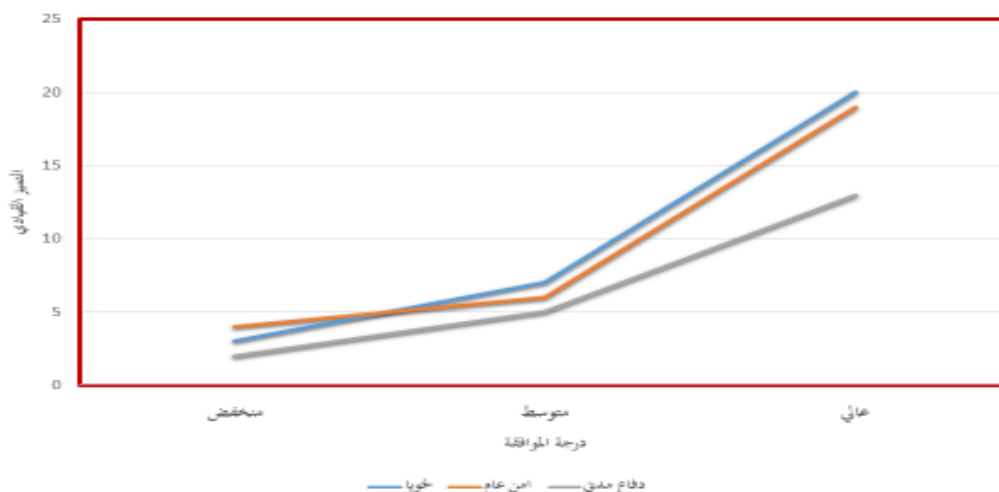
5- بينت نتائج البيانات الواردة من إجابات أفراد العينة والمتعلقة بالتميز القيادي أنّ اهتمام النموذج الأول بالتميز بالجانب القيادي بشكل عام كان مرتفعاً بنسبة (77.7%) تليها النموذج الثاني بنسبة (65.5%) وتليها النموذج الثالث بنسبة (65%) وكما هو مبين بالجدول رقم (5).

الجدول رقم (5) التميز القيادي

المؤسسة	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النموذج الأول	مرتفعة	34	77.7 %
	متوسطة	7	13.3 %
	منخفضة	3	10.0 %
النموذج الثاني	مرتفعة	19	65.5 %
	متوسطة	6	20.7 %
	منخفضة	4	13.8 %
النموذج الثالث	مرتفعة	13	65.0 %
	متوسطة	5	25.0 %
	منخفضة	2	10.0 %
المجموع		93	100 %

توصلت هذه الدراسة إلى أنّ هنالك تميز بالجانب القيادي في المؤسسات الأمنية وكما هو مبين بالشكل رقم (5)، وبهذا فإنّ المؤسسات الأمنية تسعى إلى الاهتمام بالجانب القيادي بشكل يؤثر على أدائها ويحقق التميز، وذلك بالاستجابة بفاعلية وكفاءة للمتغيرات البيئية المختلفة وتبني إدارة التغيير والتطوير وحسب الحاجة.

الشكل رقم (5) التميز القيادي



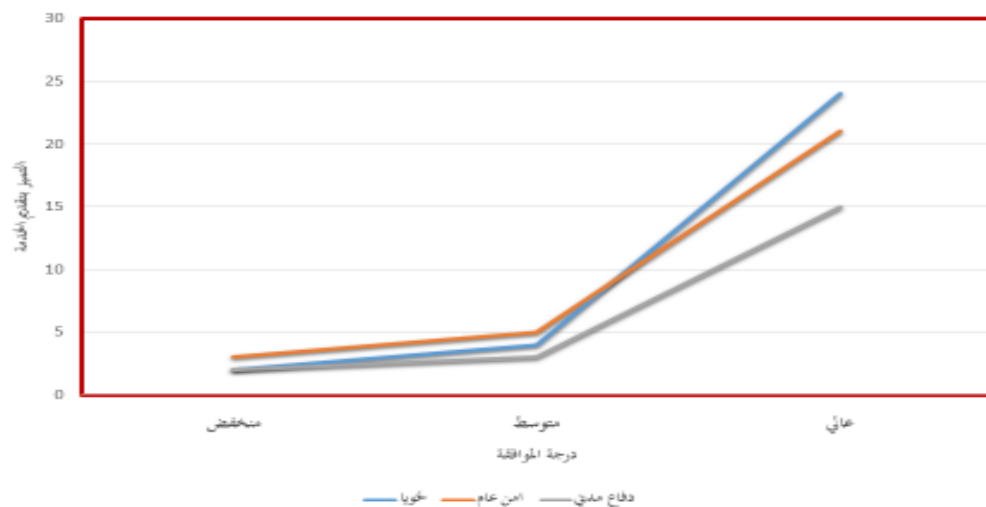
5. بينت نتائج البيانات الواردة من إجابات أفراد العينة والمتعلقة بالتميز بتقديم الخدمة أن اهتمام النموذج الأول بالتميز بتقديم الخدمة بشكل عام كان مرتفعاً بنسبة (90.0%) تليها تانموذج الثالث وبنسبة (75.0%) ويليهما النموذج الثاني بنسبة (72.4%) وكما هو مبين بالجدول رقم (6).

الجدول رقم (6) التميز بتقديم الخدمة

المؤسسة	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النموذج الأول	مرتفعة	34	90.0 %
	متوسطة	4	3.3 %
	منخفضة	6	6.7 %
النموذج الثاني	مرتفعة	21	72.4 %
	متوسطة	5	17.2 %
	منخفضة	3	10.3 %
النموذج الثالث	مرتفعة	15	75.0 %
	متوسطة	3	15.0 %
	منخفضة	2	10.0 %
المجموع		93	100 %

أظهرت النتائج أن هنالك تميز عالي في تقديم الخدمة باعتباره أحد العوامل الهامة في تقييم الخدمة الأمنية المقدمة من قبل المؤسسات الأمنية وكما هو مبين بالشكل رقم (6)، وهذه النتيجة تعتبر منطقية نظراً لسعي المؤسسات الأمنية الدؤوب في تحسين جودة خدماتها، وحرصاً على مواكبة التطورات العالمية في المجال الأمني، الأمر الذي انعكس على سمعة خدماتها وبالتالي تحقيق تميز عالي.

الشكل رقم (6) التميز بتقديم الخدمة



العلاقة بين العامل المستقل " المرونة الاستراتيجية والعامل التابع " التميز المؤسسي "

6. توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في القطاع الأمني، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أهمية المرونة الاستراتيجية بالنسبة لتمييز المؤسسات الأمنية خاصة في الظروف البيئية المتغيرة، حيث أظهرت الدراسة أن المؤسسات الأمنية التي تتمتع بقدرات المرونة الاستراتيجية تحقق تميز أفضل من غيرها.

الخاتمة:

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة توصلنا إلى أن التغيرات التي تشهدها المؤسسات الأمنية خاصة المتعلقة بالتميز المؤسسي، تحتم عليها اليوم اعتماد نظرة أكثر انفتاحاً وشمولية على محيطها العام والخاص، وذلك لأنه لم يعد الهدف الرئيسي تقديم الأمنية فقط، بل أصبح يتطلب الأمر معه ضمان الاستمرارية في تحقيق النتائج الإيجابية، باعتماد رؤية جديدة يعكسها تنظيم مرن، وقدرة معتبرة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، لأن ضمان استمرارية المؤسسة الأمنية في تحقيق نتائج إيجابية على الصعيد الدولي والمحلي يتطلب البحث عن الكيفية التي تتصدى بها للتهديدات التي تواجهها والفرص التي تتاح لها، أي قدرتها على مسابرة التغيرات التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها.

وتعتبر المرونة الاستراتيجية منهجية مهمة تتبعها المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الأمنية بشكل خاص لمواجهة التقلبات المفاجئة التي قد تطرأ على البيئة الخارجية أو للتأثير فيها، تبين لنا الدور المهم للمرونة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي للمؤسسة حيث أنه كلما أتصفت وظائفها وتميز هيكلها التنظيمي بمرونة معينة كلما كان لذلك الأثر الإيجابي على التميز المؤسسي، حيث تزيد المرونة الاستراتيجية من قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص، وتجنب التحديات في بيئة عملها، والاستجابة والتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع، فالمرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على منافسة المؤسسة في بيئات الأعمال، فهي تحتاج الى تعديل عملياتها الحالية بسرعة وفقاً للمتغيرات البيئية.

وتوصلت الدراسة من خلال تناولها لمصطلح التميز المؤسسي، ان تحقيق التميز لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه المؤسسات أو تتصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً لازماً لبقاءها ولدعم قدراتها المتميزة. ولهذا، فإن المؤسسة الأمنية يجب أن تتميز بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح وأن تركز على الرؤية والرسالة والأهداف، كما أن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر مقومات عدة أهمها: خطة استراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، هيكل تنظيمية مرنة، نظام متطور للجودة الشاملة، نظام متطور لتنمية الموارد البشرية، نظام متطور للمعلومات، قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات التي تؤثر في البيئة.

المراجع:**المراجع العربية:**

- أبو رذن، ايمان، والعنزي، دلال شكري. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. *مجلة جامعة دهوك*، 20(2)، 237-274، جامعة دهوك، كردستان، العراق.
- إدريس، وائل، والغالبي، ظاهر. (2009). *إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- إدريس، وائل، والغالبي، ظاهر. (2013). اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 33(1)، القاهرة، مصر.
- بلاليلية، ربيع. (2012). *دور المرونة الاستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة -دراسة حالة مؤسسة Fertial بغنابة*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- رشيد، صالح عبد الرضا، وحמיד، عذراء عبد الكريم. (2019). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة المثنى، محافظة المثنى، العراق.
- الزهراني، عطية. (2020). دور القيادة الإستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، 10(1)، السالمية، الكويت.
- السلمي، علي. (2001). *خواطر في الإدارة المعاصرة*. جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- الشريف، روان باسم. (2015). *أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- العبيدي، ابراهيم فائق. (2018). *أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز -دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الخطوي، مهند حميد. (2012). أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 1(3)، 134-149، جامعة كربلاء، العراق.
- الغمس، وسام بنت مشعل. (2016). *دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- اللوح، نبيل، وأبو حجر، طارق. (2017، 5-4، تشرين ثاني). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز

المؤسسي بقطاع التعليم التقني: كلية فلسطين التقنية انموذجا. **المؤتمر العلمي الثاني - الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني**. كلية فلسطين التقنية، قطاع غزة.

النجار، فايز جمعه، والحوري، فالح عبد القادر. (2008). جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية الأردنية. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية**، 30(2)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

المراجع الأجنبية:

[Li, Y., Su, Z., & Li, M.](#) (2011). Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. [Chinese Management Studies](#). 5(3), 256-271.

Pinar, M. & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms. *SAM Advanced Management Journal*. 73(1), 29-45.

Radomska, Joanna (2015). Strategic flexibility of enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 19 -23.

Sekaran, U., & [Bougie](#), R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). New York, NY: John Wiley & sons, Inc.

[Roy, M., & Dugal, S.](#) (2005). Benchmarking the human side of the business enterprise. [Benchmarking: An International Journal](#). 12(3),

Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2016). A Study of HR Flexibility and Firm Performance: A Perspective from IT Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1), 57–75.

[Shimizu, K., & Hitt, M.](#) (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. [Academy of Management](#). 18(4), 44 – 59.