



أثر خفة الحركة الاستراتيجية في استغلال القدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت

نجم عبدالله محمد
كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

07707961838

Njmb01147@gmail.com

أ.د. احمد علي حسين
كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

07701880874

Ahmed44@tu.edu.iq

المستخلص

هدفت البحث الى بيان أثر خفة الحركة الاستراتيجية في استغلال القدرات الجوهرية لمجموعة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، كما تهدف البحث الى تعريف عينة البحث بموضوعات (خفة الحركة الاستراتيجية، القدرات الجوهرية) وكيفية الاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي للمديرية عينة البحث. ولتحقيق هدف البحث قام الباحث بتقديم إطار منهجي للدراسة وأطار نظري شامل بالاعتماد على أحدث المصادر التي تناولت المتغيرات، وإطار ميداني لتحليل واختبار فرضيات البحث، من خلال الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان المبحوث، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث، لهذا اعتمد الباحث في البحث أسلوب الحصر الشامل في تحديد حجم العينة، فقد تطلب ذلك دراسة آراء القيادات الأمنية من رتبة (العقيد، العميد، اللواء) في المستويات الإدارية العليا في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، وعليه ومن اجل إمكانية تعميم نتائج البحث قام الباحث بتوزيع (85) استمارة، استرجع منها (79) صالحة للتحليل، واستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لوصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياتها. وتوصلت البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: تبين من خلال نتائج الجانب الميداني وجود علاقة ارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية واستغلال القدرات الجوهرية في الميدان المبحوث، لتشير هذه النتائج إلى أن استغلال القدرات الجوهرية يعتمد بشكل جيد على ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية، أي تشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد توجه قادة المديرية نحو تبني خفة الحركة الاستراتيجية كلما ساهم ذلك في تطوير القدرات الجوهرية. وقدمت البحث مجموعة من المقترحات كان أهمها تهيئة الظروف الملائمة والمناسبة والاهتمام بأداء المورد البشري وتحفيزه لكي يقدم كل ما لديه من قدرات ومهارات وابداعات وابتكارات فكرية وفنية.

الكلمات المفتاحية: خفة الحركة الاستراتيجية، القدرات الجوهرية.



**The impact of strategic agility in exploiting core capabilities
An Exploratory Study for Opinions of Security Leaders in Salah al-
Din Police Directorate and Facilities**

Prof Dr. Ahmed Ali Hussin	Najm AbduHah Muhammad
college of administration and economics	college of administration and economics
Tikrit university	Tikrit university
077 01880874	077 07961838
Ahmed44@tu.edu.iq	Njmb01147@gmail.com

Abctract

The research aimed to demonstrate the impact of strategic agility in exploiting the core capabilities of a group of security leaders in the Salah al-Din Police Directorate and facilities. To achieve the goal of the research, the researcher provided a methodological framework for the study and a comprehensive theoretical framework based on the latest sources that dealt with variables, and a field framework for analyzing and testing the research hypotheses, by relying on the questionnaire as a basic tool for collecting data from the researched field, and adopting the descriptive analytical approach through which the researcher tries Description of the phenomenon in question, for this the researcher adopted a comprehensive inventory method in determining the sample size. Search results The researcher distributed (85) forms, retrieved (79) valid for analysis, and the researcher used the statistical package (SPSS) program to describe and diagnose the research variables and test their hypotheses. The research reached a set of conclusions, the most important of which was: It was found through the results of the field side that there is a correlation between strategic agility and the exploitation of the core capabilities in the field investigated, so that these results indicate that the exploitation of the core capabilities depends well on the dimensions of strategic agility, that is, these relationships indicate The more the



directorates tend to adopt strategic agility, the more this contributes to developing core capabilities. The research presented a set of proposals, the most important of which was creating the appropriate and appropriate conditions and paying attention to the performance of the human resource and motivating it in order to present all its capabilities, skills, creativity and intellectual and technical innovations.

Keywords: strategic agility, core capabilities.

المقدمة

مع مرور الوقت، ومع العديد من التطورات، أصبحت القدرات الجوهرية ذات أهمية باعتبارها بمثابة العمود الفقري لتنمية الموارد البشرية المستدامة التي تحول الموارد البشرية إلى رأس مال بشري فعال وكل هذه ضمن النمو التدريجي للمنظمة، نتيجة لذلك تعمل المنظمات على مواردها البشرية والعمل على تطويرها باستمرار ويمكن تحقيق هذه التطورات من خلال خفة الحركة الاستراتيجية. ومن جانب الآخر أدى التنوع المتزايد وشدة مصادر التغيير والديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة إلى زيادة بروز خفة الحركة كوسيلة للتكيف المستمر مع التهديدات والفرص الخارجية، أدى التغيير التكنولوجي السريع والمضطرب، وإلغاء القيود، والعولمة والتخصيص الشامل لكل من الإنتاج والاستهلاك إلى بيئات عمل "شديدة التنافسية" تكون فيها المزايا التنافسية مؤقتة، إذ توفر خفة الحركة الإستراتيجية للمنظمة فرصة التحلي بالمرونة والتكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر. لذا نعرض في هذا البحث أربعة مباحث يناول المبحث الأول الإطار المنهجي للمبحث، فيما سيتناول المبحث الثاني الإطار النظري للمبحث، أما المبحث الثالث سيعرض الإطار الميداني للمبحث، وأخيراً يتناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للمبحث

أولاً: مشكلة البحث

تلعب التطورات التكنولوجية دوراً حاسماً في نجاح المنظمات باختلاف أنواعها من خلال الاعتماد على الموارد البشرية المتعلمة، أن التطورات التي طرأت على وظيفة الموارد البشرية حتمت على المنظمات ضرورة التركيز على مواردها البشرية وتطويرها والعمل على استغلالها بشكل مثالي من خلال استغلال التطور التكنولوجي والقدرات الجوهرية في خدمة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، وقدرة المنظمة في التكيف مع هذه التطورات يحتاج منها أن تكون خفيفة الحركة من خلال سرعة إيجاد حلول تساعد في الحصول على المعلومة وسرعة اتخاذ القرار ومواجهة التغيرات السريعة، إذ إن صنع أي قرار استراتيجي يجب أن يعتمد على مدى توفر معلومات استراتيجية لدى صانع القرار ومن بين هذه الحلول ظهرت خفة الحركة



- الاستراتيجية كأسلوب حديث مميز يساعد في إدارة هذه التغيرات وتقليل من حدة أخطارها، إذ إنها تعتبر عاملاً مميزاً يساعد في بناء المنظمات وكيفية تفسير أدائها.
- واتساقاً مع ما تقدم يمكن تأطير مشكلة البحث عبر مجموعة من التساؤلات البحثية الآتية:
1. ما نوع علاقة الارتباط بين متغيري البحث على المستويين الكلي؟
 2. هل هناك تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية في القدرات الجوهرية؟

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من خلال:

1. حداثة متغيراتها المتمثلة بـ (خفة الحركة الاستراتيجية، القدرات الجوهرية)، والتي تعد من الموضوعات الإدارية المعاصرة، والتي تمثل تراكمًا معرفيًا في مجال الفكر الاستراتيجي، والذي سيسهم في توصية الباحثين والمهتمين إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات فيه.
2. ترسيخ القناعات لدى القيادات الأمنية العاملة في المؤسسة الأمنية المبحوثة عن مدى أهمية ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية فيها، والتي تعد مصدراً جوهرياً من مصادر تحقيق القدرات الجوهرية للمنظمة عينة البحث ومحركها أساسياً لأداء المهام الأمنية من خلال توظيف القدرات والكفاءات البشرية في المكان المناسب.
3. تحتل البحث أهميتها من أهمية عمل المؤسسة الأمنية عينة البحث، وهي إحدى أهم القطاعات الأمنية التي تحقق الأمن للبلد والمجتمع بشكل عام.
4. رددت المكتبة بموضوع جديد اتسم بقلّة الدراسات المحلية والعربية فيه.

ثالثاً: أهداف البحث

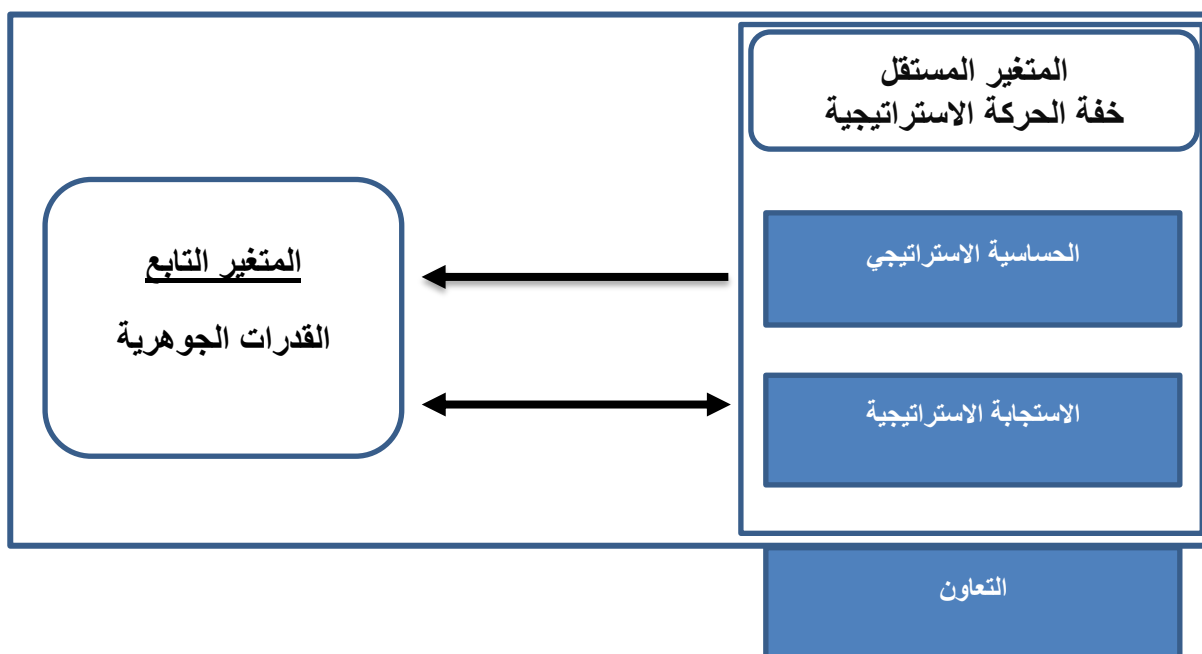
يهدف البحث إلى:

1. تعريف عينة البحث بأهمية موضوعاته وكيفية الاستفادة منه في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة عينة البحث.
2. تشخيص مستوى استجابة وأدراك العينة المبحوثة لخفة الحركة الاستراتيجية وابعادها في المؤسسة الأمنية المبحوثة.
3. تشخيص مستوى استجابة وأدراك العينة المبحوثة للقدرات الجوهرية في المؤسسة الأمنية المبحوثة.
4. قياس مدى وجود تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية في القدرات الجوهرية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي



بالاستناد الى الإطار الفكري لأدبيات خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات الجوهرية وفي ضوء مشكلة البحث واهدافها تم تصميم مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث ويبين الشكل (1).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي
المصدر: من اعداد الباحثون

خامساً: فرضيات البحث

استناداً الى التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث تمت صياغة عدد من الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها:

1. الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية على المستويين الكلي وبين خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات الجوهرية.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية على المستويين الكلي لخفة الحركة الاستراتيجية في القدرات الجوهرية.

سادساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت / وكالة شؤون الشرطة/ وزارة الداخلية.
2. الحدود الزمانية: انحصرت الفترة الزمانية ما بين 2021/9/20 الى 2022/4/30.



3. الحدود البشرية: ان خفة الحركة الاستراتيجية تقع ضمن مسؤوليات الادارة العليا والوسطى في مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت لذا سوف يقع الاختيار على المستويين من مدير عام ومعاون مدير ورؤساء الاقسام في المنظمة عينة البحث.

سابعاً: منهج البحث

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وعرض البيانات وتحليلها.

1. المنهج الوصفي: من خلال الاعتماد على المصادر المتاحة من الاصدارات والنشرات الدولية والكتب والدوريات والاطاريح والرسائل الجامعية والانترنت العربية منها والاجنبية ذات الصلة بمتغيري البحث (المستقل والتابع) (خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات الجوهرية) لإتمام الجانب النظري للدراسة.
2. المنهج التحليلي: وذلك من خلال المقابلات مع القيادات الامنية في المنظمة المبحوثة بالإضافة الى استمارة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات الأولية.

ثامناً: ادوات جمع البيانات

سيتم الحصول على البيانات الاولى والثانوية من المصادر الاتية:

1. الكتب والمراجع ورسائل الماجستير والدكتوراه والمجلات العلمية المختلفة وباعتماد على الادبيات العربية والاجنبية في الجانب النظري وشبكة الانترنت.
2. المقابلات الشخصية: من خلال القيام بعدد من المقابلات الشخصية مع الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت.
3. الاستبانة: سيتم تصميمها بالاعتماد على المقاييس المتوفرة في الادبيات من إذ صياغتها بطريقة تتلاءم مع المتغيرات المراد قياسها. والجدول (1): يبين متغيرات البحث الواردة في الاستبانة.

الجدول (1): متغيرات البحث الواردة في الاستبانة

المحاور	المتغيرات الرئيسية	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
الأول	بيانات تعريفية عن الافراد عينة البحث (المجيبين).	5	---
الثاني	خفة الحركة الاستراتيجية	5	X1-X5
		5	X6-X10
		5	X11-X15
الثالث	القدرات الجوهرية	7	Y1-Y7

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

تاسعاً: وصف عينة البحث

اعتمد البحث الحالي على أسلوب الحصر الشامل من خلال استطلاع اراء جميع من القيادات الأمنية في مديرية شرطة محافظة صلاح الدين والمنشآت، وعليه ومن اجل إمكانية



تعميم نتائج البحث والدقة في تمثيل عينته المختارة للمجتمع الذي سحبت منه، فقد تمثلت عينة البحث بـ (العقيد، العميد، واللواء) ومجموعهم (85) قائد في الميدان عينة البحث، إذ قام الباحث بتوزيع استبانة عليهم جميعهم من عينة البحث، وتم استرجاع (79) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي أن عدد الاستثمارات الصالحة ما يعادل (93%) من مجموع الاستثمارات الموزعة، ويظهر الجدول (2) المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث من إذ العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي، وسنوات الخدمة.

الجدول (2) المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث

1. العمر					
(40-31)		(50-41)		(60-51)	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
0	0%	45	56.9%	34	43.1%
0	0%	0	0%	0	0%
2. الرتبة العسكرية					
عقيد		عميد		لواء	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
6	7.6%	71	89.9%	2	2.5%
3. المؤهل العلمي					
بكالوريوس		ماجستير		دكتوراة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
73	92.4%	6	7.6%	0	0%
4. التخصص الوظيفي					
مدير		معاون مدير		رئيس قسم	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
5	6.3%	6	7.6%	68	86.1%
5. سنوات الخدمة					
(14-11 سنة)		(18-15 سنة)		(19 فأكثر)	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
0	0%	0	0%	79	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: خفة الحركة الاستراتيجية

1. مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية: تستخدم كلمة خفة الحركة (Agility) في كثير من الاتجاهات بنطاق واسع وبصورة وإشكال متعددة على وفق العلوم التي تستخدمها، فمن الضروري التوقف على معناها الحقيقي ومعرفة ما يمكن أن تحققه في بيئة شديدة التغيير



والمنافسة، وقبل الحديث عن المفهوم العام لخفة الحركة الاستراتيجية ينبغي توضيح مفهوم خفة الحركة كخطوة أولى، إذ توصف خفة الحركة بمعناها العام في قاموس oxford "القدرة على التحرك السريع والسهل (21: Audran, 2010). وقد ظهر لأول مرة هذا المصطلح رسمياً وقدم للجميع في عام 1991م من معهد البحوث (Iacocca) في جامعة لاهاي (dehaghi & navabakhsh, 2014: 314)

وإن خفة الحركة الاستراتيجية في معناها التقليدي البسيط تهتم الاستراتيجية بوضع التخطيط الشامل الذي يساعد في وضع استراتيجية المنظمة التي يمكن أن تعتمد على عدة سنوات مقبلة (الملا وغباش، 2014: 82). توفر خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة فرصة التحلي بالمرونة، والتكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر يمكن لمنظمة رشيدة استراتيجياً تكيف ثقافتها مع تغير السوق، والتعرف على تغيير السوق بسرعة، والاستفادة من هذه التغييرات الخارجية، وتشكل منتج / خدمات المنظمة وفقاً للتغييرات الخارجية، كما أن الخفة هي مسألة جديدة، وليس هناك تعريف مقبول ومتفق على نطاق واسع من الجميع (العبادي والموسوي، 2014: 153).

وعرف (Beltrame, 2018: 2) خفة الحركة الاستراتيجية بكونها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وبشكل مناسب للتغيير، أو القيادة، مع الحفاظ على المرونة والتركيز، وهي ممارسة معقدة وتتطلب قدراً كبيراً من العمل والجهد المستمر للحفاظ على خفة الحركة الاستراتيجية القوية. وعرف (Ofoegb & Akanbi, 2012: 1) بأنها القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة استراتيجية المنظمة والمنظمة بطريقة ديناميكية مع التغييرات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية.

ويمكن تعريف خفة الحركة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التفكير قبل السوق، وتعبئة نفسها بسرعة، والتكيف مع تحولات السوق، وسد فجوات القدرات، والحصول على إيرادات جديدة قبل المنافسة، وحتى إنشاء أسواق جديدة. تتطلب خفة الحركة الاستراتيجية الخروج من الأنظمة والهياكل والعمليات، والسماح بالتنظيم السلس للفرق لتحقيق مهام محددة بشكل فضفاض، وهي ملعب للابتكار.

2. أهمية خفة الحركة الاستراتيجية: برزت أهمية خفة الحركة الاستراتيجية كمصطلح تفرض ذاتها على المنظمات وأصبح وجودها أمراً حتمياً نظراً لأهميتها الكبيرة في تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتزويد الإدارات المختلفة في المنظمات لصنع واتخاذ القرارات سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي ومتابعتها وتنفيذها (البدراني، 2015: 172). فقد بين (Doz & kosonen, 2008: 106) أهمية خفة الحركة الاستراتيجية، وبين بالتفصيل كيف يجب أن تكون المنظمات قادرة على إعادة اختراع ذاتها والبقاء وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الحيوية، وقدرة على رؤية التحولات داخل الأعمال وكذلك خارجياً في بيئة الأعمال التي تعمل فيها، تتعلق خفة الحركة الاستراتيجية بالبقاء في المنافسة من خلال التعرف على الفرص والاستفادة منها وكذلك تحديد التهديدات المحتملة والتخفيف من حدتها أو منعها من أن تتحقق في المقام الأول. إن تطوير خفة الحركة الاستراتيجية سيمنح القادة الكفاءة



للتعرف على تغييرات السوق التي قد تكون جيدة أو سيئة للأعمال التجارية وتنفيذ الأفكار الجديدة بسرعة أو العمل على أساسها.

ويرى كل من (Santala, 2009: 36) (kettunen, 2010: 10) أن أهمية خفة الحركة الاستراتيجية يمكن إيجازها بالآتي:

- أ- مفتاح وعنصر من العناصر الرئيسية التي تحقق النجاح في بيئة أعمال تتسم بالتغيرات المفاجئة وغير المستقرة التي تزيد من القدرة على دعم إدارة التغيرات المفاجئة.
- ب- القدرة على انتهاز الفرص في سوق يتسم بالاضطراب وهي لا تعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي.
- ت- تؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، بمعنى آخر هي مفهوم مشترك بين وضع الاستراتيجيات وتنفيذها.
- ث- تساعد المنظمات على إعادة ترتيب أنظمة عملها واستقرارها والاستجابة للاحتياجات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الحوية.
- ج- أصبحت خفة الحركة الاستراتيجية تساعد المنظمات على اكتساب المزيد من الفرص نحو تحقيق الأهداف التي تطمح الوصول إليها.

3. أهداف تبني خفة الحركة الاستراتيجية: لم تعد اليوم الأنظمة التقليدية مناسبة لتواجه حالات التغيير في إطار توفر المعلومات بكم هائل لأي شخص وفي أي وقت، وهنا ينبغي على المنظمة أن تجري البحث عن الإجراءات المطلوبة لإحداث التغييرات اللازمة، وبناءً على ذلك فإن هناك سببين رئيسيين من خلالهما يمكن أن تحدد الإجابة المناسبة على التساؤل الآتي: لماذا تحتاج منظمات الأعمال إلى تطوير وتحسين خفة حركتها الاستراتيجية (Audran, 2011: 39). ويبين (السكرانه، 2013: 418) بأنه يمكن للمنظمات تحقيق العديد من الأهداف نتيجة تبني خفة الحركة الاستراتيجية، وهي كالآتي:

- أ- الاستجابة السريعة لتغيرات بيئة الأعمال، والتكيف معها واتخاذ إجراءات للتحكم في عدم اليقين.
- ب- خلق ميزة تنافسية للمنظمة.
- ت- أداة لتوليد القيمة من خلال تحقيق ذلك، تمكنت المنظمات من إحداث فرق في السوق وتقديم أداء محسن داخلياً وخارجياً
- ث- تحديد فرص السوق بسرعة، وبناء الموارد والقدرات، والقدرة الديناميكية.
- ج- القدرة على الشعور بالتغيرات والاستجابة بسرعة.
- ح- القدرة على الاستشعار وصدى التغيير الداخلي والخارجي.
- خ- القدرة على اكتشاف التهديدات والفرص والرد عليها.
- د- تمكين أداء الشركة باستخدام كفاءة تكنولوجيا المعلومات والابتكار.
- ذ- وسيط لتحسين أداء الشركة.
- ر- القدرة على إعادة اكتشاف إستراتيجية عدم الالتزام بالتغيير الخارجي.



4. ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية: تم الاعتماد على نموذج (التميمي، وعبد الغفور، 2020: 327) بأبعاده الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) في هذا البحث، ويمكن بيانها كالآتي:

أ- الحساسية الاستراتيجية: يمكن النظر إلى الحساسية الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على تحديد التغيرات التي يمكن أن تطرأ في بيئتها، إذ إن امتلاك المنظمة لهذه القدرة يساعدها في تحقيق الخفة، وعند افتقارها للحساسية الاستراتيجية سوف تتحول المنظمة مع مرور الزمن إلى منظمة جامدة، لذلك ينبغي أن تكون العمليات مستمرة، إذ إنها تساعد على اقتناص الفرص بشكل أسرع من المنافسين (Kettunen, 2010:12). ويشار إلى خفة الحركة الاستراتيجية على أنها الاتصال مع البيئة والاستشعار بالسوق عن بعد، وهنا ينبغي على المنظمة اعتماد التخطيط التكتيكي المتطور، ثم تلخيص الاستراتيجية بمجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات (Eisenhardt & Sull, 2001:106).

ب- الاستجابة الاستراتيجية: يؤكد علماء الإدارة الإستراتيجية على حاجة الشركات إلى امتلاك القدرة على الاستجابة الاستراتيجية كشرط مسبق لتحقيق القدرة التنافسية للشركة في بيئة متغيرة تتميز بسلوك المستهلك غير المنتظم، والتنافس التنافسي العالمي المحلي المكثف، والسياسات الحكومية غير المتسقة، والابتكارات التخريبية، والقوة الشرائية الضعيفة (Onamusi, 2020: 26). أنه يمكن تحقيق الكثير للشركات من خلال ملكية ونشر قدرة الاستجابة الاستراتيجية، أن وسيلة مناسبة للبقاء والازدهار للمنظمات هي التركيز على استجابتها الاستراتيجية لأن هذا من شأنه أن يساعد في تحقيق استجابة مطلقة للبيئة الخارجية المتغيرة. بشكل عام تعمل سرعة الاستجابة على تعزيز قدرة الشركات على زيادة حصتها في السوق، وإرضاء أذواق المستهلكين غير المنتظمة، وتسهيل سرعة تطوير المنتجات الجديدة، وتقليل التكلفة التشغيلية المنسوبة إلى المفاجآت البيئية. افترض (Masnan et al, 2018: 362) أن القدرة على الاستجابة الاستراتيجية أوضحت الارتباط الإيجابي والمهم بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في أعمال التصدير. وبالمثل كشف (Onamusi, 2020: 27) أن القدرة على الاستجابة الاستراتيجية في قدرات التكيف والاستشعار تقدم تحسناً كبيراً للعمليات التجارية وبالتالي تحسن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ت- التعاون: يتمثل العامل الأساسي الجديد في تكوين الثروة في خلق المعرفة المستمر والابتكار في الشبكات، المعرفة التكميلية مطلوبة في استنباط الأفكار المبتكرة للمنتجات والخدمات. إن خلق المعرفة اجتماعي بطبيعته، والتبادل الاجتماعي جزء أساسي منه، ومع ذلك فإن الاحتكاك هو دائماً جانب من جوانب التنظيم الاجتماعي (Blomqvist & Levy, 2006: 32). وأشار (Ulbrich et al, 2009: 150) على أهمية القيم المشتركة والأهداف والعلاقات القوية في تكوين المعرفة. وأضاف (Blomqvist & Levy, 2006: 32) أن التواصل المتبادل القائم على الثقة أمر بالغ الأهمية لخلق المعرفة والابتكار لاحقاً، وأشار كذلك إلى أن القدرة على التعاون هي قدرة فورية في هذا السياق، يعتبر



العديد من الممارسين أن التعاون يمثل قضية حاسمة في اقتصاد الشبكة. ووفقاً لما ذكره الرئيس التنفيذي لشركة (Nokia) فإن الشيء الوحيد الذي يميز مديري Nokia الناجحين حقاً هو قدرتهم على إقامة علاقات داخل Nokia ومع أطراف خارجية (Ala-Pietilä, 2003: 19).

ثانياً: القدرات الجوهرية

1. مفهوم القدرات الجوهرية

ترتبط المقدرات الجوهرية بالمهارات الوظيفية للمنظمة مثل التصنيع والتمويل والتسويق والبحث والتطوير، والمنظمات تطور وتستغل المقدرات الجوهرية بعدة مجالات وظيفية، إذ أن القادة الاستراتيجيين عليهم أن يثبتوا أن مقدرات المنظمة يتم التركيز عليها عند تنفيذ الاستراتيجيات، والقدرات تتطور مع الوقت كلما تعلمت المنظمة من نشاطاتها وطورت من معرفتها حول النشاطات المطلوبة، وعلى سبيل المثال بعض المنظمات لها إمكانيات فائقة للتعامل مع الزبائن تطورت مع الوقت ومع زيادة المعرفة بالزبائن واحتياجاتهم، والمنظمات التي تمتلك إمكانيات البحث والتطوير وتطورها إلى مقدرات جوهرية سوف تكافئ من الصناعات السوق بسبب الطبيعة الحاسمة للإبداع في العديد منها، وفي العديد من المنظمات الكبيرة وخصوصاً تلك التي تستخدم التنوع تستغل القدرات الجوهرية بشكل فاعل عندما يتم تطويرها وتطبيقها عبر وحدات المنظمة المختلفة، وعلى المنظمات الاستمرار في تطوير وتغيير مقدراتها الجوهرية للبقاء أمام المنافسين، فإذا كانت لها مقدرة تحقق لها ميزة تنافسية ولكنها لا تغيرها فقد يقلد المنافسون هذه المقدرة وبالتالي تفقد ميزتها التنافسية، وهذه المقدرات الجوهرية يجب توفير لها رأس مال لكي تبقى مستمرة ومواكبة تطورات وتكنولوجيا العصر (العيساوي والعارض، 2012، 603-604). وعليه يتم استغلال هذه القدرات الجوهرية في المجال الاستراتيجي للقادة لكي يصبحون ذوي كفاءة عالية في إدارة الأعمال والواجبات واتمامها على اتم وجه (Agha et al, 2012, 192).

تعتبر القدرة أو المورد ذو قيمة عندما تسمح للشركة بالاستفادة من الفرص أو الدفاع ضد التهديدات الخارجية، من النادر أن يكون هناك القليل من المنافسين الآخرين في الصناعة أو لا يمتلكون الموارد أو قدرة الخبراء، يعد تقليد المورد أو القدرة أمراً مكلفاً عندما يتعين على المنافسين تحمل تكاليف باهظة لتكرارها أو عندما يكونون لا يضاؤون تماماً، إنه غير قابل للاستبدال عندما لا يمكن استخدام أي مورد أو قدرة أخرى كمكافئ (Alayoubi et al, 2020: 13). القدرات الجوهرية هي مزيج ملائم من الموارد والمهارات المختلفة ويمكنها تميز المنظمات في السوق وتعد أساساً للقدرة التنافسية للمنظمة (Shehata, 2020: 88).

يمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها (تعرف المقدرات الجوهرية بأنها الإمكانيات التي تشكل كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة على المنافسين).

2. أهمية القدرات الجوهرية

جذبت نظرية المقدرات الجوهرية قدراً كبيراً من الاهتمام في المجال التجاري وكذلك الممارسين في عالم الأعمال، أن خلق القيمة على المدى الطويل والقدرة التنافسية للمصرف



يعتمد على الاستغلال الكامل والتطوير في الوقت المناسب للقدرات الجوهرية في المنظمات إذ يجب بناء استراتيجيات العمل حول القدرات الجوهرية للمنظمات، وتحديد واستغلال القدرات الأساسية (الابراهيمى، 2021: 308).

يُنظر إلى تحديد الكفاءات الأساسية واستغلالها على أنه أمر مهم لعمل جديد يترك بصمته أو شركة راسخة تحاول أن تظل قادرة على المنافسة، القدرات الجوهرية هي مورد أو قدرة تعطي ميزة تنافسية ثابتة، القدرات الجوهرية هي وظائف العمل أو الأنشطة التشغيلية التي تقوم بها الشركة بشكل أفضل، القدرات الجوهرية للشركة هي ما يميزها عن المنافسين الآخرين في صناعتها، إنها أيضاً الموارد والقدرات التي تسمح للشركة بتحقيق الربحية. يجب على الشركة أن تضع استراتيجيتها من أجل استغلال الموارد والقدرات التي تشكل كفاءاتها الأساسية (Chuai, 2008, 20).

عندما تفي موارد الشركة أو قدراتها بمعايير معينة، يمكن أن يطلق عليها القدرات الجوهرية، إذا كان أحد الموارد أو القدرة يفي بالمعايير التالية، فإنه يساهم في الميزة التنافسية للشركة على منافسيها في الصناعة ويسمح للشركة بتحقيق الربحية. يعتبر المورد أو القدرة كفاءة أساسية إذا كان تقليدها ذو قيمة ونادرة ومكلف وغير قابل للاستبدال (Agha et al, 2012, 195).

ذكر (Agha et al, 2012, 194)، ان القدرات الجوهرية تعتمد على ثلاث معايير لتبنيها، وهي:

- أ- قيمة الزبون: ينبغي ان تقدم المقدرات الجوهرية مساهمة كبيرة لينظر الى قيمة الزبون.
- ب- تمايز المنافس: ان المنظمة يجب ان تكون متفوقة على جميع منافسيها ومن الصعب تقليدها.
- ت- الامكانيات: يجب ان تكون قادرة على طرح منتجات جديدة وبمساحات واسعة ومتفوقة.

يعتمد نجاح أي مؤسسة على قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها، خاصة في عالم اليوم الذي يشهد منافسة شديدة، وهذا يتطلب أن تمتلك المنظمة المهارات والقدرات والموارد والخبرات المتراكمة التي تسمح التعامل مع المنافسين في السوق بأفضل طريقة، لذلك أصبحت المنظمة حاجة ملحة للاستثمار في قدراتها الأساسية المتاحة، والبحث عن قدرات أساسية جديدة لدعم خططها وجهودها. ومن هنا فقد تم ربط القدرات الأساسية بالتغيرات التنظيمية الناجحة والفعالة في المنظمات الصناعية، وأصبح من الضروري على المنظمة تسخير أفضل وأقصى قدراتها الأساسية للوصول إلى حالة الاستقرار أولاً، ثم المنافسة والتغلب عليها. الآخرين من خلال استثمار ما هو متاح لها من قدرات وما يمكن أن تقدمه (Hirindu, 2017: 329).

القدرات الجوهرية هي الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تمنحها ميزة تنافسية تجعلها متفوقة على منافسيها. تتميز القدرات الجوهرية بأربع خصائص رئيسية: (Hai & Wen, 2011: 5740)



- أ. الندرة: تقتصر على عدد قليل من المنظمات.
- ب. صعوبة التقليد: أي أن المنظمات المتنافسة لا تستطيع تقليدها.
- ج. غير قابل للاستبدال: أي ليس له معادل أو بديل ليحل محله.
- د. قيمة عالية: أي أنها مكلفة للغاية مقارنة بالمنظمات التي تمتلكها بالفعل.
3. ابعاد القدرات الجوهرية

يمكن بيان ابعاد القدرات الجوهرية كالآتي: (Shehata, 2020: 88)

أ. القدرات والموارد: هي جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة (Capaldo, 2016: 432).

ب. اتصالات: وظيفة إدارية تتعلق بطبيعة العمل الفردي للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويتكون الاتصال من طرفين: أحدهما يقوم بتوصيل التوجيهات والتعليمات، ويستقبلها الطرف الآخر ويتصرف وفقاً لذلك (Chen HM, 2010: 679).

ج- العمل الجماعي: يعرف العمل الجماعي بأنه وجود مجموعة من الأفراد هدفهم الأساسي هو مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات التي تساعد كل منهم على أداء عمله في مجاله (Zhang, 2016: 47).

د- تمكين الموظفين: التمكين يعني توفير الحرية للأشخاص للقيام بما يريدون القيام به بنجاح، بدلاً من إعطائهم التعليمات للقيام بذلك (Danneels, 2014: 1098).

ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

إن التغيرات السريعة التي طرأت على البيئة وازدياد شدة المنافسة التي لا يمكن للمنظمة تجاهلها وحتم عليها أن تعتمد أساليب استراتيجية حديثة وتجد حلول لتساعدها في سرعة الحصول على المعلومة وسرعة اتخاذ القرار ومواجهة التغيرات السريعة، إذ إن صنع أي قرار استراتيجي يجب ان يعتمد على مدى توفر معلومات استراتيجية لدى صانع القرار ومن بين هذه الحلول ظهرت خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب حديث مميز يساعد في إدارة هذه التغيرات وتقليل من حدة أخطارها، إذ إنها تعتبر عاملاً مميزاً يساعد في بناء القدرات الجوهرية وكيفية تفسير أدائها (Sajdak, 2015: 22). تعد خفة الحركة الاستراتيجية فكراً إدارياً حديثاً إذ تلعب دوراً كبيراً في تنفيذ مجموعة مهام محددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح مما يسهل عملية إدارة المخاطر التي يمكن أن تصاحب نشاطات الأعمال، إذ تكمن أهمية خفة الحركة الاستراتيجية في الدور الاستراتيجي الذي تؤديه في صنع القرارات وقدرتها السريعة في إيصال المعلومات عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف إلى صانع القرار فضلاً عن تمكينها من رؤية المعلومات من عدة ابعاد وتشخيص المشاكل قبل حدوثها، وبما ان مواكبة التغيرات والتكيف معها من المهام التي يركز عليها موضوع خفة الحركة الاستراتيجية فهو بذلك يحسن من القرارات التي تتخذها الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأفضل لتلك الموارد (Worley & lawer, 2009: 4).



المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1. وصف متغير خفة الحركة الاستراتيجية

خفة الحركة الاستراتيجية هو المتغير المستقل في البحث ويتضمن ثلاث أبعاد (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) لقياسه، لوصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية تم استخدام (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ترتيب الأهمية، وتحديد مستوى التقييم).

جدول (3) وصف أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	الحساسية الاستراتيجية	4.408	0.704	15.9%	1	مرتفع جداً
2	الاستجابة الاستراتيجية	3.483	0.934	26.8%	3	متوسط
3	التعاون	4.458	0.633	14.1%	2	مرتفع جداً
	خفة الحركة الاستراتيجية ككل	4.116	0.757	18.9%	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه بلغ الوسط الحسابي العام لهذا المتغير (4.116) وبانحراف معياري (0.757) وبمعامل اختلاف (18.9%)، وبترتيب مرتفع للإجابات مما يدل على تجانس إجابات الباحثين وعدم تشتتها العالي تجاه امتلاك القيادات الإدارية في شركة زين العراق للاتصالات قيد البحث على وضع الاستراتيجيات تتعامل مع البيئات الخارجية والداخلية. حيث نال بعد (الحساسية الاستراتيجية) أعلى وسط حسابي (4.408) وبانحراف معياري (0.704) ومعامل اختلاف (15.9%) ومستوى مرتفع جداً. ومن جاء في المرتبة الثانية (القدرات التعاونية). وأخيراً جاءت (الاستجابة الاستراتيجية) بوسط حسابي (3.483) وبانحراف معياري (0.934) ومعامل اختلاف قدرة (26.8%) وبمستوى متوسط.

2. وصف متغير القدرات الجوهرية

يتضح من الجدول (4) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير استغلال القدرات الجوهرية التي تم قياسه بخمس فقرات (Y1-Y7)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.443) والانحراف المعياري (0.920) والأهمية النسبية (69.02%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتغير كان مرتفعاً نوعاً ما مما يؤكد أن مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة الدراسة تركز على تطوير واستغلال القدرات بعدة مجالات وظيفية. وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (تقوم المديرية باختيار أفضل الملاكات للخطط المطلوبة منها) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.521) وبانحراف معياري بلغ (0.963) وبأهمية نسبية بلغت (70.25%)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً في هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تقدم القيادات الأمنية في المديرية



الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للآخرين من أجل تطوير أدائهم في العمل (الامني) على اقل
وسط حسابي إذ بلغ (3.389) وبانحراف معياري بلغ (0.952) وبأهمية نسبية بلغت
(67.78%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان معتدلاً في هذه الفقرة.
الجدول (4): نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير استغلال القدرات الجوهرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
Y1	تقوم المديرية باختيار أفضل الملاكات للخطط المطلوبة منها.	3.521	0.963	70.25	1
Y2	تعمل الإدارة على جعل المديرية مركزاً لاستقطاب الكفاءات المتميزة.	3.429	0.921	68.59	5
Y3	تركز المديرية على توفير مناخ تنظيمي صحي ملائم لموظفيها.	3.420	0.909	68.30	6
Y4	يتم استغلال القدرات الجوهرية في المجال الاستراتيجي للقادة لكي يصبحون ذوي كفاءة.	3.441	0.922	69.04	4
Y5	يعتمد نجاح المديرية على قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها.	3.445	0.918	69.00	3
Y6	تقدم القيادات الأمنية في المديرية الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للآخرين من أجل تطوير أدائهم في العمل الامني.	3.389	0.952	67.78	7
Y7	تسعى قيادات مديريتنا الى تطوير قدرات التفكير الاستراتيجي لملاكاتها البشرية.	3.495	0.868	69.84	2
	المعدل العام لبعد استغلال القدرات الجوهرية	3.443	0.920	69.02	-

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).



ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات الجوهرية على المستوى الكلي). يتطلب اختبار فرضية الارتباط الرئيسية بين متغيرات البحث وتفسير نتائجها الميدانية الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط (Pearson)، وبذلك ستعرض جداول التحليل الاحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث، كما تشير النتائج هنا إلى نوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فإذا ظهرت العلامة (**) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%)، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، والجدول (5) يبين علاقة الارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات الجوهرية.

الجدول (5): معاملات الارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات الجوهرية

المتغيرات	خفة الحركة الاستراتيجية
القدرات الجوهرية	Pearson Correlation Sig. (2tailed) N
	.657** .000 79

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

تشير نتائج الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة وطردية بين متغير خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات الجوهرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.657**) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). وتأسيساً على ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بأن اهتمام مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة البحث بخفة الحركة الاستراتيجية من خلال القدرة على التأثير على الآخرين من خلال سرعة التحرك والمرونة وعلاقة ذلك بتطوير القدرات الجوهرية، لذا فهي ترتبط بعلاقة وثيقة بالقدرات الجوهرية لأن القرارات المتخذة من قبل القادة الاستراتيجيين ترتبط بالمتغيرات وطريقة التكيف معها. وفي ضوء ما سبق يمكن قبول الفرضية الأولى للبحث.

2. اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على (يوجد هناك تأثير ذو دلالة احصائية لخفة الحركة الاستراتيجية في القدرات الجوهرية على المستوى الكلي). والاجابة على الفرضية الثانية، فقد تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لتأثير متغير مستقل (خفة الحركة الاستراتيجية) في متغير تابع (القدرات الجوهرية)، وكانت النتائج كالآتي:



جدول (6) تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية

F	خفة الحركة الاستراتيجية			المتغير المستقل
	R ²	β_1	β_0	المتغير التابع
90.08	0.46	0.698 (11.102)*	0.683	المقدرات الجوهرية

(*) تشير إلى قيمة T المحسوبة

* P ≤ 0.05 N=79 DF=1. 77

يتبين من الجدول (6) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب لخفة الحركة الاستراتيجية بوصفها متغير تفسيري في المقدرات الجوهرية بوصفه متغير مستجيباً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (90.08)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (1, 77)، وبمستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R²) (0.46)، وهذا يعني إن (46%) من الاختلافات المفسرة في المقدرات الجوهرية تعود إلى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية، ومن متابعة معامل (β_1) يتبين أن زيادة الاهتمام خفة الحركة الاستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (0.698) في المقدرات الجوهرية، وأما معامل (β_0)، فهي تعني أن الميدان يحقق المقدرات الجوهرية، بغض النظر عن فاعلية خفة الحركة الاستراتيجية، ومن متابعة اختبار (t) المحسوبة البالغة (11.102*)، ونجد أنها قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 77)، وبذلك تقبل الفرضية الثانية التي تنص على أن: (هناك تأثيراً معنوياً لخفة الحركة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية في الميدان قيد البحث).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً الاستنتاجات

تعرض هذه الفقرة مجموعة من الاستنتاجات الخاصة بالأطر والادبيات النظرية في مجال الإدارة الاستراتيجية والخاصة بالمتغيرات (خفة الحركة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية)، وهي كالآتي:

1. تعتبر خفة الحركة الاستراتيجية هي طريقة تفكير وممارسة لدى القادة من خلال أحداث تغيرات عميقة في بيئة إدارة المؤسسات الامنية، وكان من آثارها تسهيل الخدمات وتقديم أفضل أداء للموظفين.
2. بما ان مواكبة التغيرات والتكيف معها من المهام التي يركز عليها موضوع خفة الحركة الاستراتيجية فهو بذلك يحسن من القرارات التي تتخذها الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأفضل لتلك الموارد وبالتالي تحقيق المقدرات الجوهرية.



3. إن صنع أي قرار استراتيجي يجب أن يعتمد على مدى توفر معلومات استراتيجية لدى صانع القرار ومن بين هذه الحلول ظهرت خفة الحركة الاستراتيجية كأسلوب حديث مميز يساعد في إدارة هذه التغيرات وتقليل من حدة أخطارها، إذ إنها تعتبر عاملاً مميزاً يساعد في بناء القدرات الجوهرية.
4. تبين من خلال نتائج الجانب الميداني وجود علاقة ارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات الجوهرية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، لتشير هذه النتائج إلى أن تحقيق القدرات الجوهرية يعتمد بشكل جيد على ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية، أي تشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد توجه قادة المديرية نحو تبني خفة الحركة الاستراتيجية كلما ساهم ذلك في تحقيق القدرات الجوهرية.
5. تبين من خلال نتائج الجانب الميداني وجود تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية في القدرات الجوهرية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت.

ثانياً: المقترحات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في المبحث الأول مجموعة من المقترحات التي تعبر عن إرشادات بخصوص تطوير عمل مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت عينة البحث بخصوص متغيرات البحث وابعادها الفرعية وعلى النحو الآتي:
1. ضرورة توجيه انظار القيادات في المؤسسات الأمنية إلى الاهتمام بدراسة وتعزيز المقدرات الجوهرية باستمرار وصفها فلسفة عمل لدى القيادات في إدارة المؤسسات الأمنية وضرورة تركيزها المباشرة على المستفيدين.
 2. العمل على تطوير وبناء المقدرات الجوهرية جديدة لرفع مستوى أداء المؤسسات الأمنية من خلال تحديد أهم الموارد والقابليات وعمليات اتصال مناسبة، والتعاون في تحقيق ذلك مع جميع القيادات في المديرية عن طريق دعم وتشجيع العمل الجماعي الذي من شأنه تجنب المنظمة حدوث المشكلات وتساعد على اتخاذ قرارات مناسبة بشأن تطوير المنظمة وإحداث تغييرات فيها تساعد على تحقيق نجاحات كبيرة للمنظمة.
 3. تهيئة الظروف الملائمة والمناسبة والاهتمام بأداء المورد البشري وتحفيزه لكي يقدم كل ما لديه من قدرات ومهارات وإبداعات وابتكارات فكرية وفنية.
 4. ضرورة قيام المديرية قيد البحث باستحداث وحدة للدراسات الاستراتيجية تهتم بمتابعة الأداء، وتزويدها بإمكانات لوجستية ومالية، تهتم بكل الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالفكر الاستراتيجي.
 5. إقامة دورات تدريبية مستمرة وتكوينية للموارد البشرية في مجال الفكر الاستراتيجي في الميدان قيد البحث.
 6. إجراء المزيد من البحوث والدراسات لزيادة الخبرة النظرية والعملية، وإثراء الأدب النظري عن المتغيرات قيد البحث وتفعيل النتائج التي توصل إليها البحث الحالي للتأكد من صدق ودقة توقعاتها، وتعميمها، مع التركيز حول إجراء المزيد من البحوث ذات العلاقة لدراسة سبل تقليل الضغوط وحل المشكلات قبل وقوعها.



قائمة المصادر

المصادر العربية

1. البدراني، ايمان عبد محمد احمد، (2015)، "علاقة التمكين الاداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل"، مجله جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والمالية، المجلد 2 العدد 14.
2. التميمي، علي حسين، عبد الغفور، قتيبة أمجد، (2020)، "أثر خفة الاستراتيجية في الفاعلية بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية/ المجلد (61) العدد (50).
3. السكارنه، بلال خلف، (2013)، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، ص418.
4. العابدي، علي رزاق جواد والموسوي، هاشم مهدي هاشم، (2014)، "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الغري، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثين.
5. الملا، عبد الرحمن وغباش، فاضل راضي، (2014)، "أثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، العراق.
6. الابراهيم، إحسان عبد الامير عزيز، (2021)، "دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق المقدرات الجوهرية دراسة ميدانية لمجلس محافظة النجف الاشرف"، مجلة كلية الفقه، المجلد 1، العدد 37/36، الصفحات 300-588.

المصادر الأجنبية

1. Ala-Pietilä, P. (2003), "A Key Note Speech in Conference for Knowledge Management", Helsinki School of Business and Economics, 21-22 August.
2. Audran, Arthur, (2011), "Strategic Agility A Winning Phenotype in Turbulent Environments", Master thesis Science of Management, Economics and Industrial Engineering.



3. Audran, R., (2010),” **Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments**”, Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, POLITECNICO DI MILANO, School of systems engineering, Italia.
4. Beltrame, Kieren. (2008), “**Strategic Agility: Driving Business Efficiency without Eroding Competitive Advantage with Paper**”, Business & Strategy Co Weill, Peter; Subramani, No.1: 57-65.
5. Blomqvist Kirsimarja & Levy Juha, (2006), "Collaboration Capability – A Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks", International Journal of Management Concepts and Philosophy 2(2):31-48.
6. Brady Malcolm & Walsh Aidan, (2007), "**Setting strategic direction: a top down or bottom up process?**", Business Strategy Series 9(1):5-11.
7. Dehaghi, Azam Kalantari& Navabakhsh, Mehrzad, (2014), Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 1.
8. Doz, Yves & Kosonen , Mikko, (2008), "**The Dynamics of Strategic Agility: Nuka's Rollercoaster Experience**", University of California, Management Review Vol. 50, NO. 3.
9. Eisenhardt. M. Kathleen, and Sull. N. Donald, (2001), "**Strategy as simple rules**", Harvard Business Review, Vol.79 (1).
10. Kettunen, Oskari, (2010), "**Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms**", Master Thesis, Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.
11. Kettunen, Oskari, (2010), "**Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms**", Master Thesis, Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.



12. Masnan, F., Saad, N. M., & Ramlee, A. A, (2018), "**Assessing the implications of dynamic capability and international opportunity recognition on export performance of manufacturing SMEs in Malaysia**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(8): 361–374.
13. Ofoegbu, Onyema. E, & Akanbi, Paul Ayobami, (2012), "**The Influence of Strategic Agility on The Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria**", International Business & Economics Research Journal, Volume 11, Number 2.
14. Onamusi Abiodun Babatunde, (2020), "**STRATEGIC RESPONSE CAPABILITY AND FIRM COMPETITIVENESS: HOW OMOLUABI LEADERSHIP MAKES A DIFFERENCE**", Business and Management Excellence.
15. Sajdak, Maja, (2015), "**Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations**", journal of Economics and Management, vol.7, no. 2.
16. Santala, M., (2009), "**Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting**", Organization and Management Master's thesis Helsinki School of Economics, Aalto University, Finland.
17. Ulbrich Sebastian, Heide Troitzsch, Fred van den Anker, Adrian Plüss, and Charles Huber, (2009), "Collaborative Capability of Teams in Network Organizations", International Federation for Information Processing, pp.149–156.
18. Worley, Christopher G. & Lawler, Edward E., (2009), "**Agility and Organization Design A Diagnostic Framework**", 2009, Center for Effective Organizations - Marshall School of Business, University of Southern California - Los Angeles.



19. Shehata, G. M. (2020), **"Exploiting market-oriented collective learning cycle to leverage competitive advantage at a foreign subsidiary in emerging markets"**, European Business Review. Vol. 32, No. 1, PP.86-128.
20. Hirindu Kawshala, (2017), **"Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification"**, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 7, Issue 2.
21. Hai Ming Chen & Wen Yen Chang, (2011), **"Core competence: From a strategic human resource management perspective"**, African Journal of Business Management Vol. 5(14), pp. 5738-5745.
22. Capaldo G, Iandoli L, Zollo G (2016), **"A situationalist perspective: To competency management"**. Hum. Resour. Manage. 45(3): 429-448.
23. Chen HM, Chang WY (2010), **"The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint"**. J. Manag. Organ., 16(5): 677-699.
24. Zhang, Q., Vonderembse, M. A. & Lim, J. S., (2016), **"Value chain flexibility: a dichotomy of competence and capability"**, s.l. :Journal of Production Research,.
25. Danneels, E., (2014), **"The dynamics of product innovation and firm competencies"**, Strategic Management Journal, Volume 23, pp. 1095-1121.