



## The Impact of the Practice of Strategic Adaptation on Security Crisis Management Strategies: An Applied Study in the Jordanian Public Security Directorate

Abeidallah Abedrabbuh Abeidallah Maaitah<sup>1\*</sup> , Mohammad Abdalraheem Almahasneh<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jordanian Public Security Directorate.

<sup>2</sup> Department of Public Administration, Faculty of Business, Mutah University, Jordan

Received: 14/3/2023

Revised: 12/3/2023

Accepted: 12/2/2023

Published: 30/9/2023

\* Corresponding author:

[general.study.102022@gmail.com](mailto:general.study.102022@gmail.com)

Citation: Maaitah, A. A. A. ., & Almahasneh, M. A. . (2023). The Impact of the Practice of Strategic Adaptation on Security Crisis Management Strategies: An Applied Study in the Jordanian Public Security Directorate. *Dirasat: Human and Social Sciences*, 50(5), 613–631.  
<https://doi.org/10.35516/hum.v50i5.4167>

### Abstract

**Objectives:** This study aimed to analyze the impact of the practice of strategic adaptation on security crisis management strategies in the Jordanian public security directorate by identifying the level of application of strategic adaptation and identifying the level of application of crisis management strategies.

**Methods:** The study adopted the descriptive analytical approach. A questionnaire was developed as a tool for collecting primary data and distributed throughout the study population consisting of (329) individuals from the upper and middle administrations of the Jordanian Public Security Service. The number of valid questionnaires for statistical analysis was (284), and to answer the questions of the study and test its hypotheses, the structural modeling program (Smart.PLS4) was used.

**Results:** The results showed that the level of practicing strategic adaptation with its dimensions was high, and the arithmetic mean was (4.438). The level of crisis management strategies with its dimensions reached a high degree, and the arithmetic mean was (4.412). In the Jordanian public security apparatus, it was found that there is a statistically significant effect of the practice of strategic adaptation in the security crisis management strategies in the Jordanian public security apparatus.

**Conclusions:** The study recommended the need to continue to maintain the high level of application of the practice of strategic adaptation, and to deal with security crises efficiently and effectively.

**Keywords:** Strategic adaptation, security crisis management strategies, Jordanian public security directorate.

### أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية في جهاز الأمن العام الأردني

عبيدالله عبيدربه المعاينة<sup>1\*</sup>، محمد عبد الرحيم المحاسنة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جهاز الأمن العام الأردني

<sup>2</sup> قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن

#### ملخص

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسة "التكيف الاستراتيجي" في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني. من خلال التعرف على مستوى تطبيق التكيف الاستراتيجي والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (329) فرداً من الإدارتين العليا والوسطى في جهاز الأمن العام الأردني، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (284) استبان. وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم برنامج النمذجة البنائية (Smart.PLS4).

النتائج: بينت النتائج أن مستوى ممارسة "التكيف الاستراتيجي" بأبعاده جاء بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.438). كما بلغ مستوى استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها الدرجة المرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.412) في جهاز الأمن العام الأردني، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني.

الخلاصة: ضرورة الاستمرار في المحافظة على مستوى تطبيق ممارسة التكيف الاستراتيجي؛ للتعامل مع الأزمات الأمنية بكفاءة وفعالية.

الكلمات الدالة: ممارسة التكيف الاستراتيجي، استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية، جهاز الأمن العام الأردني.



© 2023 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

بفعل التغيرات السريعة والمتلاحقة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية على مستوى العالم، ومع تقدّم التكنولوجيا وظهور الابتكارات الجديدة أصبحت المؤسسات تواجه تحديات ومعوّقات متعددة تؤثر سلبيًا في أنشطتها، تلك المتغيّرات تسبّب في عدم تنفيذ خطط وبرامج المؤسسات بنجاح إلّا إذا جرى التعامل مع التحديات والأزمات بفهم وحكمة.

لمواجهة هذه التحديات، أصبح المديرون يعيدون تقييم مفاهيمهم الإدارية والاستراتيجيات المعتمدة والهيكل التنظيمية، وهم يسعون إلى استخدام مداخل إدارية جديدة تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة بها. وقد مثّل التكيف الاستراتيجي مفهومًا حديثًا يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيّرات في البيئة بشكل مستمر وإعادة تصميم استراتيجياتها وخرائطها الاستراتيجية وفقًا للتغيرات المتوقعة، فأصبح ضرورة حيوية للمؤسسات للبقاء متينة في وجه التحديات والأزمات المختلفة، يتضمن ذلك القدرة على التكيف بسرعة مع التغيّرات غير المتوقعة وتحقيق تغييرات مستمرة في كل جوانب المؤسسة. هذا النهج يسمح للمنظمة بالاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة والمتنوعة التي قد تؤثر في أمنها واستقرارها، خصوصًا في السياق الأمني، كما أصبح التكيف الاستراتيجي أمرًا حاسمًا للأجهزة الأمنية؛ فحدايات الأمن الحديثة تتطلب استراتيجيات مبتكرة للتصدي للتهديدات وإدارة الأزمات الأمنية؛ فمن خلال توظيف مفهوم التكيف الاستراتيجي يمكن للجهاز الأمني التأهب والتجيز للتعامل مع أزمات الأمن المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من تأثيراتها السلبية في الأمن والاستقرار.

لذلك، جاءت هذه الدراسة لتعرّف أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية بالتطبيق على جهاز الأمن العام الأردني.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

خلال فترات الأزمات الأمنية قد يكون من الصعب على المؤسسات التحكم في الأوضاع بشكل صحيح. في بعض الحالات، يُكتفى بالحفاظ على الحالة الحالية دون إجراء تغييرات كبيرة، ربما في محاولة للحفاظ على الاستقرار وتجنب المزيد من التدهور. ويمكن أن يُنظر إلى هذا النهج على أنه مسعى لمواجهة الأزمة عن طريق إجراء تغييرات محدودة في العمليات الحالية دون التركيز على التغيير الشامل.

ومع ذلك، يعتبر النهج الذي يعتمد على إدارة الأزمات وحلها في الوقت الراهن فقط محدودًا في تأثيره في المستقبل، ويعتبر التركيز على تحسين العمليات الحالية وحل المشكلات الفورية جزءًا من الصورة الكبيرة، لكن الأزمات قد تكون معقدة وتتطلب تفكيرًا استراتيجيًا أعمق.

يعتبر التكيف الاستراتيجي الطريقة التي تسمح للمؤسسات بالتكيف مع التحديات والأزمات الطارئة والمفاجئة، ويشمل هذا النهج إعادة تقييم الاتجاهات الاستراتيجية وإعادة تشكيل الموارد والقدرات بطريقة تمكّن المؤسسة من التكيف والتغيير بسرعة لمواجهة الأوضاع المتغيرة.

ويجب أن يكون التكيف الاستراتيجي أحد المفاتيح للمؤسسات الأمنية لمواجهة الأزمات الأمنية بنجاح، فمن خلال تبني هذا النهج يمكن للمؤسسات الأمنية الكشف عن مؤشرات الأزمات وتحليلها بدقة، واتخاذ تدابير للتقليل من التأثيرات السلبية المحتملة.

ومن الضروري أن تعمل المؤسسات الأمنية على تقليل عوامل التأثير التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات أمنية، وباعتبار التكيف الاستراتيجي نهجًا استباقيًا يمكن للمؤسسات أن تقلل من درجة عدم التأكد المرتبطة بالتغيرات السريعة وتعزيز قدرتها على التكيف ومواجهة الأزمات بفاعلية؛ لذا يجب أن تركز إدارة الأزمات على التكيف الاستراتيجي لتساهم الإجراءات الاستباقية والتغيرات الشاملة في مواجهة الأزمات بفاعلية، مع التركيز على تقليل التأثيرات السلبية وإدارة الأوضاع بشكل أكثر تميزًا وفاعلية.

ومن هذا المنطلق، ونظرًا إلى الدور الفعال الذي يقوم به جهاز الأمن العام الأردني في احتواء الأزمات الأمنية وإدارتها للحد من أثارها السلبية، جاءت هذه الدراسة التي تكن مشكلتها الرئيسية في عدم معرفة أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني.

## 3.1 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة من خلال البحث والتحليل إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي وكل بعد من أبعاده الآتية (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) في جهاز الأمن العام الأردني؟
2. ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية المتمثلة في (الاستراتيجية الاستباقية، استراتيجية الاستعداد، استراتيجية الاستجابة، استراتيجية التعلم) في جهاز الأمن العام الأردني؟

#### 4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تحليل أثر ممارسة التكيف الإستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني، وسعت إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تعرّف مستوى تطبيق التكيف الاستراتيجي وكل بعد من أبعاده الآتية (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) في جهاز الأمن العام الأردني.
2. تعرّف مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات المتمثلة في (الاستراتيجية الاستباقية، استراتيجية الاستعداد، استراتيجية الاستجابة، استراتيجية التعلم) في جهاز الأمن العام الأردني.

#### 5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في بحثها في أثر ممارسة التكيف الإستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني، وتنبع أهميتها الحالية من جانبين، هما:

أولاً- الأهمية العلمية (الأكاديمية): يمكن إبراز هذا الجانب من خلال النقاط الآتية:

1. محاولة تسليط الضوء على المتغيرات التي تناولتها الدراسة والمتمثلة في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية، التي تُعدُّ أحد أهم موضوعات الإدارة في العصر الحديث، خاصة في ظل انتشار الأزمات الأمنية وازدياد حدة تأثيرها؛ مما يتطلب ممارسة أساليب إدارية حديثة ذات طابع استراتيجي لمواجهة هذه الأزمات بفاعلية والحد من أثارها السلبية، ومن هذا المنطلق ازدادت أهمية دراسة استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية التي أصبحت من الأدوات الضرورية لاحتواء الأزمات الأمنية في ظل التغيرات البيئية السريعة التي فرضتها بيئة عدم التأكد. والتكيف الاستراتيجي هو الآخر أصبح من الأدوات الإدارية الحديثة التي تسعى العديد من المنظمات إلى تطبيقه بمختلف المجالات كأسلوب ونموذج ونظام يجري استخدامه في مواجهة الأزمات بهدف التكيف مع المتغيرات المفاجئة. وعليه، فإن الربط بين التكيف الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية يزيد من أهمية الدراسة لدورها المهم في سد الفجوة العلمية الناتجة عن ندرة الدراسات التي تناولت أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني.

2. الاسهام في توجيه أنظار الباحثين في المجال الإداري لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال المهم، الذي يُشكل إضافة للأدب الإداري، ومن ثم إثراء المكتبة العربية بالمعرفة النظرية حول متغيرات الدراسة وتقديم إطار نظري حولها.

3. تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي ربطت بين التكيف الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات في بيئة العمل الأردنية، وبالتطبيق على جهاز الأمن العام الأردني تحديداً.

ثانياً- الأهمية العملية (التطبيقية): يمكن إبراز هذا الجانب من خلال النقاط الآتية:

1. لفت أنظار المسؤولين عن إدارة الأزمات في جهاز الأمن العام الأردني لأهمية تبني استراتيجيات إدارة الأزمات، ونهج التكيف الاستراتيجي لمواجهة الأزمات الأمنية بكفاءة وفاعلية؛ إذ إنّ التخطيط المسبق وفق استراتيجيات محددة بمراحل الأزمات الأمنية المختلفة يُسهم بدور كبير في الحد من الآثار السلبية التي تتركها الأزمات الأمنية في الدولة والمجتمع؛ لذا تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تحفيز المسؤولين عن إدارة الأزمات في جهاز الأمن العام لأهمية التكيف الاستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات الأمنية.

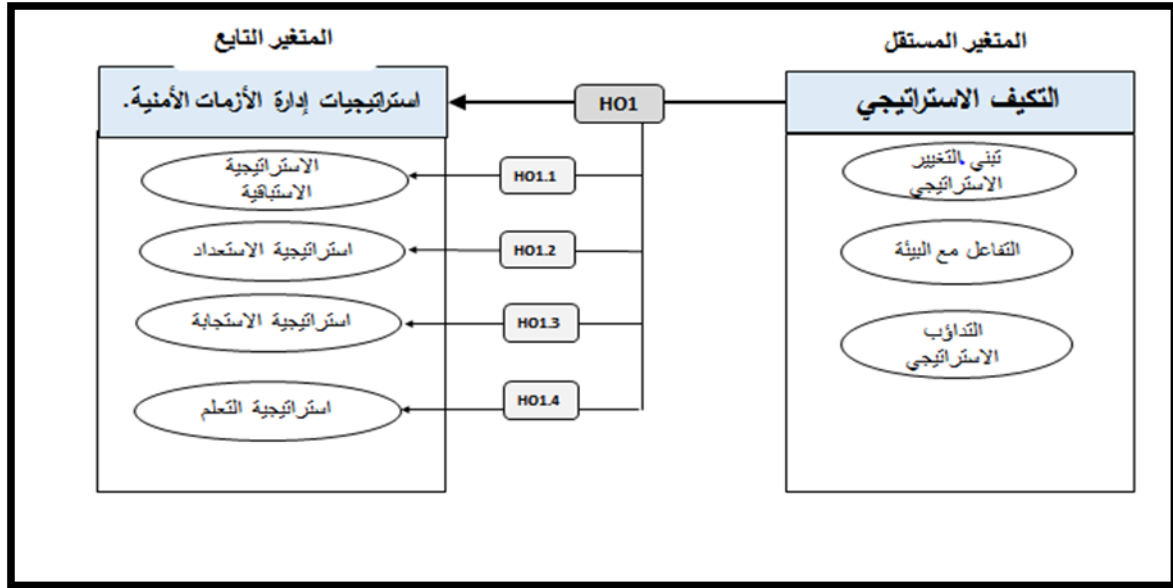
2. كذلك تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، وانسجامه مع ظروف المرحلة الحالية؛ حيث يشهد العالم المزيد من الاضطرابات والكوارث الطبيعية المتعددة، وما زالت آثار جائحة كورونا-كوفيد19، التي اجتاحت العالم بداية عام (2020)، وشكلت أزمة صحية امتدت أثارها السلبية إلى جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وفي مواجهة الأزمات، ومنع انتشار الوباء لجأت الدول إلى إغلاق الحدود، وحظر التجوال، ومنع السفر، ووضع قيود على التجمعات البشرية، إلزامية ارتداء الكمامات، وحث المواطنين على تلقي المطاعيم، والالتزام بالحجر الصحي للمصابين تحت إشراف مؤسسات الدولة. وأدرك العالم حينها أهمية الفكر الإداري، وما انبثق عنه من نتاج علمي تمكّن من إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية من خلال تبني استراتيجيات ومفاهيم تُسهم في التصدي للأزمات المتنوعة.

3. كما تبرز أهمية الدراسة من أهمية جهاز الأمن العام الأردني الذي يحظى باهتمام كبير من الدولة؛ وذلك لدوره الكبير في احتواء الأزمات الأمنية، وفرض القانون واحترامه لحماية الأرواح والممتلكات، والتصدي لمواجهة الخارجين على القانون ومكافحة التهريب والمخدرات والكشفي عن الجرائم ومرتكبيها ومكافحة الإرهاب بجميع صوره.

#### 6.1 أنموذج الدراسة:

جرى تمثيل فرضيات الدراسة في شكل مخطط يوضّح الوصف الدقيق لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية بالاعتماد على

الإطار النظري، وما توصلت إليه النتائج الفكرية المعاصرة للباحثين في ما يتعلق بمتغيرات الدراسة، وصُمم أنموذج الدراسة الفرضي كما هو موضح في الشكل (1): حيث اعتمدت الدراسة أنموذجاً يُظهر المتغيرات والأبعاد الآتية:



الشكل (1.1)

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً للدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة الحالية، وحسب الآتي:

أحمد، وعثمان (2021). المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، 3(1)، ص: 101-135.

الزعيبي، عروة (2019). أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الاقتصادية في ظل الحرب (الحالة السورية من عام 2011 إلى عام 2018)، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 17(2)، ص: 278-295.

حمد عامر. (2021). دور تكيف الاستراتيجيات في تفعيل الاداء الاستراتيجي الشركات النفط الكويتية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، 4(4)، 13-36.

Mills, B. R., & Keremah, O. M. Crisis Management And Organizational Agility: A Theoretical. (2020). International Journal of Innovative Research and Advanced Studies, 7(5), p5-12.

Baubion, C & Jacobzone, S (2016). High Level Risk Forum Strategic Crisis Management Exercises: Challenges and Design Tools, 4th meeting of the OECD High Level Risk Forum.

#### 7.1 فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات، التي انبثقت من مشكلتها وعناصرها المختلفة، وجاءت على النحو الآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (H0): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التدابير الاستراتيجية) مجتمعةً، في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية المتمثلة في (الاستباقية، استراتيجية الاستعداد، استراتيجية الاستجابة، استراتيجية التعلم) مجتمعةً، حسب تصوّرات الباحثين في جهاز الأمن العام الأردني. وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التدابير الاستراتيجية) مجتمعةً في الاستراتيجية الاستباقية، حسب تصوّرات الباحثين في جهاز الأمن العام الأردني.

الفرضية الفرعية الثانية (H02): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التدابير الاستراتيجية) مجتمعةً في استراتيجية الاستعداد، حسب تصوّرات الباحثين في جهاز الأمن العام الأردني.

الفرضية الفرعية الثالثة (H03): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التدابير الاستراتيجية) مجتمعةً في استراتيجية الاستجابة، حسب تصوّرات الباحثين في جهاز الأمن العام الأردني.

الفرضية الفرعية الرابعة (H04): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) مجتمعة في استراتيجية التعلم، حسب تصوّرات المبحوثين في جهاز الأمن العام الأردني.

#### 10.1 التعريفات الإجرائية:

في ضوء استعراض التعريفات المختلفة التي تناولتها الأدبيات السابقة، يُمكن تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات وأبعاد هذه الدراسة، على النحو الآتي:

##### أولاً- المتغير المستقل: التكيف الاستراتيجي:

ويشير إلى قدرة جهاز الأمن العام على ممارسة نهج التكيف الاستراتيجي لإدارة الأزمات الأمنية، بما يُمكنها من التنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، واستشعار الإنذارات المبكرة بوجود الأزمات الأمنية، للتعامل معها بكفاءة واحتوائها والحد من أثارها السلبية المحتملة. وقد جرى تمثيل التكيف الاستراتيجي في هذه الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي، وحسب التعريفات الآتية:

1. تبني التغيير الاستراتيجي: ويشير إلى تبني جهاز الأمن العام الأردني لسيناريوهات قابلة للتطبيق من أجل مواكبة التغيير المستمر، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتحديد أساليب العمل مع الظروف المحيطة التي قد ينتج عنها أزمات أمنية، مما يتطلب اتخاذ قرارات سريعة، ووضع خطط العمل الملائمة لمواجهة هذه الأزمات. وقد قيسَ هذا البُعد بالفقرات المحددة (1 – 6) في أداة الدراسة.

2. التفاعل مع البيئة: ويُشير إلى قدرة جهاز الأمن العام الأردني على الاستجابة السريعة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، وجمع المعلومات لرصد التغيرات في البيئة الخارجية باستمرار، وتحليل نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتلافها، وإعادة تشكيل كامل طاقاتها ومواردها البشرية للتكيف مع التغيرات البيئية المستمرة التي قد ينشأ عنها حدوث أزمات أمنية. وقد قيسَ هذا البُعد بالفقرات المحددة (7 – 12) في أداة الدراسة.

3. التداؤب الاستراتيجي: قدرة جهاز الأمن العام الأردني على إعادة تشكيل موارده البشرية وجميع إمكاناته لمواجهة الأزمات الأمنية، فضلاً عن تشجيع عمل الفريق الواحد وبث روح التعاون لإنجاز المهام الوظيفية في أصعب الظروف، والسعي الدائم إلى تقديم أفضل الخدمات للمراجعين باستمرار. وقد قيسَ هذا البُعد بالفقرات المحددة (13 – 17) في أداة الدراسة.

##### ثانياً- المتغير التابع: استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية:

ويُشير إلى قدرة جهاز الأمن العام الأردني على تبني الاستراتيجيات والأساليب العلمية اللازمة لمواجهة الأزمات الأمنية والتنبؤ بوقوعها واحتوائها للحد من أثارها السلبية وتجنب تهديداتها.

وسيجري تمثيل استراتيجيات إدارة الأزمات في هذه الدراسة من خلال أربع استراتيجيات رئيسية، هي: الاستراتيجية الاستباقية، الاستراتيجية الاستعداد، استراتيجية الاستجابة، استراتيجية التعلم، وحسب التعريفات الآتية:

1. الاستراتيجية الاستباقية: قدرة جهاز الأمن العام الأردني على توفير قسم خاص من مهامه التنبؤ بالأزمات الأمنية قبل وقوعها من خلال تحليل مؤشرات احتمال حدوث الأزمات الأمنية، إضافة إلى الاستعانة بالوسائل والتقنيات الأمنية الحديثة لاستشعار الأزمات الأمنية قبل وقوعها. وقد قيسَ هذا البُعد بالفقرات المحددة (18 – 23) في أداة الدراسة.

2. استراتيجية الاستعداد: قدرة جهاز الأمن العام الأردني على توفير دليل عمليات واضح يحدد كيفية الاستعداد لمواجهة الأزمات الأمنية حال حدوثها، إضافة إلى تشكيل لجان أمنية هدفها الاستعداد والوقاية من الأزمات الأمنية، وكذلك قدرة الجهاز على تشكيل فريق عمل من ذوي الخبرات والكفاءات لإدارة الأزمات للعمل وفق خطة استراتيجية لإدارة الأزمات الأمنية. وقد قيسَ هذا البُعد بالفقرات المحددة (24 – 29) في أداة الدراسة.

3. استراتيجية الاستجابة: قدرة جهاز الأمن العام الأردني على توفير إجراءات الطوارئ بكفاءة لتقليل من الأضرار التي قد تسببها الأزمة، وتنسيق الجهود مع الأجهزة الحكومية الأخرى لتنفيذ خطط مواجهة الأزمات الأمنية واحتواء أضرارها، إضافة إلى استغلال كل الموارد المادية والبشرية للحد من آثار الأزمات الأمنية واحتواء أضرارها بكفاءة. وقد قيسَ هذا البُعد بالفقرات المحددة (30 – 35) في أداة الدراسة.

4. استراتيجية التعلم: قدرة جهاز الأمن العام الأردني على تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات الأمنية السابقة للتعامل مع الأزمات الأمنية المستقبلية حال حدوثها، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات الأمنية السابقة في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً. إضافة إلى الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات الأمنية في المؤسسات الأمنية للدول الأخرى ذات التجارب المشابهة وتم قياس هذا البُعد، بالفقرات المحددة (36 – 41) في أداة الدراسة.

#### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

##### 1.2 مفهوم التكيف الاستراتيجي

يعتبر التكيف الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة بوجه عام، والإدارة الاستراتيجية بوجه خاص، التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب في العقدين الأخيرين، وقد ربط بعض الباحثين أمثال (Burke, 2017) بينه وبين إدارة التغيير الاستراتيجي، مبرّرين ذلك بأن الوصول إلى حالة التكيف الاستراتيجي تأتي نتيجة للتغيرات المستمرة في عوامل البيئة الخارجية.

وفي ما يأتي عرض لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم التكيف الاستراتيجي التي أشار إليها الباحثون في دراساتهم؛ حيث عُرِف التكيف الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الرئيسية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة للاستجابة لتلك التغيرات، وإعادة التفكير بالاستمرار بالاستراتيجية الحالية وتعديلها أو التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتكيف مع التغيرات المستمرة (Harrison & Lock, 2017).

ويُشير Bradley (2016) إلى أنَّ التكيف الاستراتيجي حالة مستمرة من التفاعل بين المنظمة وبيئتها، من خلال طرائق وأساليب تُمكن المنظمة من تحمل ظروف بيئتها المحيطة لتحقيق التوافق الاستراتيجي.

وعُرِف التكيف الاستراتيجي بأنه حالة من الانسجام بين الاستراتيجية، والبيئة، والمنظمة لتحقيق الاستغلال الأمثل للفرص البيئية، واستثمارها لصالح المنظمة (Christensen, Lægreid, & Rovik, 2020).

وفقاً لما سبق تعرّف الدراسة التكيف الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على استشعار، ورصد التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، التي قد تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد، على أن يُصاحب ذلك تطوير المنظمة الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تشكيل الموارد الداخلية وجميع الإمكانيات الداخلية، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يُعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في ظل الأزمات، وبيئة عدم التأكد، وبما يدعم قدرتها على مواجهة الأزمات واحتوائها والحد من آثارها السلبية.

## 2.2 أبعاد التكيف الاستراتيجي:

لجأت الدراسة الحالية إلى اختيار أبعاد متعددة للتكيف الاستراتيجي التي تكررت أكثر من غيرها في الدراسات، مثل (الزعي، 2019؛ Grote, 2018؛ حمد، 2021؛ Englund, & Graham, 2019)، التي جرى الاتفاق عليها نسبياً، وهي (تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتدابير الاستراتيجية)، وتبينها حسب الآتي:

**1.2.2 تبني التغيير الاستراتيجي:** عند إجراء تغيير استراتيجي تقوم المنظمات بتخطيط التغيرات وتنفيذها لتعزيز الميزة التنافسية أو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إضافة إلى ذلك قد تجري المنظمة تغييرات على سياساتها أو هيكلها التنظيمي أو عملياتها، وغالباً ما تكون هذه التغيرات بمثابة استجابة لفرص السوق أو التهديدات التي قد تؤثر في توجّهات المنظمة المستقبلية، وعادةً تقع مسؤولية توجيه التغيير الاستراتيجي على عاتق الإدارة العليا، وبمجرد تحديد القادة لأهدافهم من عملية التغيير الاستراتيجي يجب عليهم إجراء عملية التغيير، مع ضرورة مشاركة العاملين في تحديد أهداف التغيير الاستراتيجي ومتطلباته (Grote, 2018).

التغيير الاستراتيجي هو تحرك المنظمة بعيداً عن حالتها الحالية نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية أو الاستجابة للتغيرات المفاجئة، ويتطلب هذا التغيير تعزيز الكفاءات الأساسية للمديرين، وبناء كفاءات جديدة أكثر فاعلية، ويجب إدارة التغيير الاستراتيجي وفقاً لاحتياجات أصحاب المصلحة، والتغيير ضروري لجميع المنظمات لأنه بغض النظر عن مدى الرغبة في الاحتفاظ بالأشياء كما هي فإن كل شيء حول المنظمة في حركة مستمرة، ويسعى المنافسون إلى تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بهم، والاستحواذ على السوق، كما أن التغيرات العالمية تتطلب من المنظمات التكيف مع التطورات التي تفرضها البيئة العالمية (Crawford, 2021).

**2.2.2 التفاعل مع البيئة:** يتوقف بقاء المنظمات واستمرارها في بيئة العمل على مدى مقدرتها على التكيف مع بيئتها والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتنوعة، ففي خضم ما تواجه المنظمات في العصر الحالي العديد من التحديات والأحداث والأزمات كونها تعمل في ظل بيئة عدم التأكد، فإن ذلك يتطلب التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية؛ وذلك لرصد جميع المعلومات المتعلقة بالتغيرات البيئية، وكذلك تحليل شامل ودقيق للبيئة الداخلية لتعرّف نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف التي تمثل السلبيات التي تحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛ لذلك تحتاج المنظمات إلى معلومات دقيقة حول البيئة الخارجية بهدف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات والأزمات التي قد تواجهها، إضافة إلى ذلك فإن هذه المعلومات تُمكن المنظمة من استكشاف الفرص واستثمارها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Englund, & Graham, 2019).

**3.2.2 التدابير الاستراتيجية:** هو ظاهرة التعاون المشترك بين العاملين داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وتغيير الشكل لسد الفجوات وتجنب التهديدات والإفادة من الفرص، وهذا يتطلب بالتأكيد وجود فريق عمل يتسم بالكفاءة والفعالية والتناغم، فريق يؤدي الأعمال بكفاءة وتميز للوصول إلى الأداء العالي وتنفيذ المهام بدقة عالية (DuBrin, 2016).

أكد معظم الباحثين من أمثال (Wilson, 2018) أن التدابير الاستراتيجية والتعاون الاستراتيجي وجهان لعملة واحدة، ويعطيان نفس المفهوم، ويحققان نفس الغاية والأهداف، وهي العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأداء العالي للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية، عن طريق التفاعل الإيجابي بين جميع أجزاء المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتمحور فكرة التدابير الاستراتيجية حول قدرة المنظمة على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق القيمة المضافة للعملاء وأصحاب المصلحة في المنظمة.

## 2.2 استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية

### 1.2.2 مفهوم الأزمات الأمنية

يُطلق على الحدث المفاجئ وغير المتوقع الذي يؤدي إلى اضطرابات كثيرة بين أفراد المجتمع بالأزمة الأمنية. بمعنى آخر، تُعرف الأزمة الأمنية بأنها حالة طارئة تزج أفراد المجتمع، وتؤدي أيضًا إلى عدم الاستقرار، ومن ثمَّ تؤثر الأزمة الأمنية في الفرد أو المجموعة أو المجتمع ككل (Sennewald, & Baillie, 2020).

يُبين Christensen & Lægheid (2019) أن الأزمة الأمنية هي الحدث أو الموقف الطارئ وغير المتوقع الذي يؤثر في الأمن الوطني والسلم المجتمعي، ويشكل تهديدًا على حياة الأفراد والمجتمعات، ويطل هذا التأثير مؤسسات الدولة، الأمر الذي يتطلب تكثيف جميع جهود الأجهزة الأمنية والجهات المختصة لاحتواء الأزمة والحد من التهديدات المحتملة على الأرواح والممتلكات.

وأشار Coombs (2021) إلى أن الأزمة الأمنية تختلف عن غيرها من الأزمات بأنها تُهدد المصالح العامة والخاصة، ومن ثمَّ فإن آثارها سوف تطل ممتلكات الدولة ذات النفع العام مثل الأزمات النفطية التي تؤدي إلى تعطيل المنشآت النفطية وتعريضها للخراب، أو تهديد مصادر الطاقة الكهربائية وشبكات الاتصال والمياه.

كما يُشير مفهوم الأزمة الأمنية إلى أن الظروف الاستثنائية الذي يهدد مؤسسات الدولة والسلم المجتمعي وأمن الأفراد ويخلق حالة من التوتر والقلق وعدم الاستقرار لدى المجتمعات ويهدد الأمن الوطني؛ مما يترتب عليه خسائر كبيرة تتطلب تدخل الأجهزة الأمنية لاحتواء الأضرار وحماية الممتلكات العامة والخاصة وإعادة الحياة إلى حالتها الطبيعية (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, & Zhao, 2017).

### 2.2.2 أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية:

إن التخطيط الفعال لتحليل كل المعلومات الواردة من البيئة الخارجية أمور تساعد المنظمة على وضع إطار مهجي وعملي يمكن المنظمات من تجنب الأزمات الأمنية والحد من آثارها السلبية، بمعنى أن المنظمة تسلك طرقًا وتستخدم أساليب متعددة لتجنب أو خفض حدة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية؛

حيث تكون استراتيجيات استباقية واستعدادية لتجنب حدوث الأزمات والاستعداد لها باستمرار، أو استراتيجيات علاجية لتحقيق الاستجابة الفعالة للأزمة، وكذلك التعلم من الأزمة في حال تكرارها مستقبلاً، وتعددت أنواع الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمات الأمنية؛ حيث تختلف باختلاف طبيعة المنظمات وأهدافها وأنشطتها، وكذلك باختلاف البيئات التي تعمل بها، وقد جرى اختيار الاستراتيجية الاستباقية، واستراتيجية الاستعداد، واستراتيجية الاستجابة، واستراتيجية التعلم كاستراتيجيات لإدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني، التي تكرر استخدامها في العديد من الدراسات، من مثل (Yamamoto & Sekeroglu, 2016؛ أحمد وعثمان، 2021؛ Mills & Keremah, 2020)، فضلاً عن انسجام هذه الاستراتيجيات مع طبيعة بيئة العمل الأردنية. وفي ما يأتي توضيح لها:

**1.2.2.2 الاستراتيجية الاستباقية:** تتمثل هذه الاستراتيجية في تحليل التنبؤات المستقبلية، وتحقيق الإنذار المبكر التي يُنذر بوجود بعض المؤشرات والوقائع التي تتطلب تحليلها وفهمها من المسؤولين عن إدارة الأزمات الأمنية، التي قد تُنذر بوجود أزمة أمنية من المتوقع حدوثها خلال فترة زمنية معينة؛ حيث يكون هناك بعض المؤشرات والأحداث التي تشير إلى وقوع أزمة، ونظرًا إلى صعوبة التنبؤ بقوة الأزمة وموعد حدوثها وتحديد آثارها المحتملة فإن من يديرها يكون أمام خيارين: إما تداركها قبل وقوعها واتخاذ إجراءات احترازية لمنعها، وإما تأخير اتخاذ الإجراءات المحددة للتعامل معها لحين حدوثها، على اعتبار أن الأزمة عمومًا تحدث بشكل تدريجي ولكن من الصعب عمليًا التنبؤ بدقة حدوثها وزمانه ومكانه (إيهاب وآخرون، 2022).

**2.2.2.2 استراتيجية الاستعداد:** تجري عملية الاستعداد والتهيؤ لمواجهة الأزمات الأمنية وفق هذه الاستراتيجية من خلال وضع الأسس والمناهج العلمية المعتمدة على عناصر العملية الإدارية لإدارة الأزمة الأمنية بكفاءة وفعالية، وينصب الاهتمام بهذه الاستراتيجية على صياغة الخطط والسيناريوهات المناسبة لمواجهة الأزمة الأمنية، وتهدف تحديدًا إلى اكتشاف وتشخيص نقاط الضعف في الإجراءات الوقائية التي تتبعها المنظمة، كما تتطلب هذه الاستراتيجية توفير كل الاستعدادات والأساليب المطلوبة للوقاية من الأزمة والاستعداد لها بكفاءة وفعالية للحد من الآثار السلبية التي ترافقها، وجعل المنظمة في حالة استعداد تام في حالة وقوعها (سلمان، 2014).

**3.2.2.2 استراتيجية الاستجابة:** عندما تفشل جهود إيقاف الأزمة تدخل في هذه الحالة مرحلة وضع الأزمة أي حدوثها، وهذا يتطلب توفير كل الإمكانيات اللازمة وحشد جميع الموارد لتحقيق الاستجابة الفعالة لإدارة الأزمة واحتوائها والحد من آثارها السلبية، وذلك من خلال السيطرة على الوضع في أسرع وقت ممكن، وهنا يجب على فريق إدارة الأزمات اتباع الخطوات العلمية الدقيقة لاتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن لاحتواء الأزمة والتعامل معها لتجنب التهديدات المرافقة لها، وهذا يتطلب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الدقيقة قدر الإمكان وفي أسرع ما يمكن، وضمن هذه الاستراتيجية يجب تبني خطة إعلامية متكاملة الأبعاد لوضع الجمهور بجميع مجريات الأزمة وطرق معالجتها، وتعمل استراتيجيات الاستجابة على احتواء الأزمة وحصرها في نطاق محدود وضيق للسيطرة عليها ومنع انتشارها والعمل على استيعاب كل الضغوط الناجمة عنها (مصطفى، وعمار، 2021).

#### 4.2.2.2 استراتيجية التعلم:

وفيما يجري التعلم من الخبرات السابقة وتعديل خطة إدارة الأزمات بناءً على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة، كذلك العمل على وضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة لكي تحمي المنظمة نفسها من الأزمات وتعمل على إدخال التعديلات على الخطة القديمة لزيادة فاعليتها (Morden, 2016).

إضافة إلى ذلك يجب تحليل جهود إدارة الأزمات الأمنية لاكتساب التعلم من هذه التجربة في المستقبل وتصحيح الأخطاء إن وُجدت، وعادة يجري توثيق إجراءات إدارة الأزمة الأمنية واستراتيجياتها من أجل إعادة تطبيق الإجراءات والأساليب الإيجابية إذا تكررت الأزمة في المستقبل وتلافي الأخطاء إن وُجدت (Peoples, & Vaughan-Williams, 2020).

#### 3.2 الدراسات السابقة:

##### 1.3.2 الدراسات العربية:

هدفت دراسة العازمي (2022) إلى معرفة دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين جودة إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية بدولة الكويت، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الداخلية الكويتية باختلاف فئاتهم الوظيفية، فيما تكوّنت عينة الدراسة من 384 فرداً جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبعد تحليل نتائج الدراسة بأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين جودة إدارة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية بدولة الكويت.

وهدفت دراسة عبد الفتاح (2021) إلى بيان مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية ومعرفة الدور الذي تؤديه استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء، ولتحقيق هدف الدراسة جرى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث صُممت استبانة وُرعت على عينة مكوّنة من 118 فرداً من المديرين العاملين في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، وبعد تحليل النتائج خلُص البحث إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها: توافر استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء في الشركات المبحوثة.

وهدفت دراسة حمد (2021) إلى اكتشاف آثار أبعاد تكييف الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات النفط الكويتية، ولتحقيق هذا الهدف جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في شركات النفط الكويتية، الذين اختيروا بطريقة المسح الشامل، وبعد تحليل النتائج بأساليب التحليل الوصفي توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغييرات الاستراتيجية، والتفاعل مع البيئة، والدعم الاستراتيجي) تؤثر في تحقيق الأداء الاستراتيجي لشركات النفط الكويتية.

وهدفت دراسة الزعبي (2019) إلى تحديد أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الاقتصادية في ظل الحرب السورية، وتعرّف الإجراءات التي اتخذتها الوزارات والمؤسسات لمعالجة الأزمة الاقتصادية الحالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وجرى توزيع 172 استبانة على أفراد عينة الدراسة ممن يشغلون مناصب إدارة عليا ومتوسطة في ست وزارات ومؤسسات حكومية في سورية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الاقتصادية في الوزارات والمؤسسات السورية المبحوثة.

وهدفت دراسة الغالي والربيعي (2016) إلى تعرّف دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الاستراتيجية بالتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالملكة الأردنية الهاشمية، وقد جرى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الاتصالات الخلوية بالملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددهم 73 فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية في التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالملكة الأردنية الهاشمية.

##### 2.3.2 الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة Chanyasak, Koseoglu, King & Aladag (2022)، إلى استكشاف كيفية تكييف الفنادق لنماذج أعمالها كاستجابة استراتيجية لحالات الأزمات؛ حيث جرى إلقاء الضوء على عمليات وأساليب تكيف نموذج الأعمال في أثناء حالات الأزمات الشديدة، مثل تفشي فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19). وقد أُجريت دراسة حالة واحدة؛ حيث جُمعت البيانات من مالك ومدير سلسلة فنادق بوتيك في شيانغ ماي/ تايلاند من خلال عملية مقابلة مكثفة، إضافة إلى فحص وثائق الشركة. وأظهرت النتائج أن الفنادق التي كُتبت نماذج أعمالها عن طريق خفض التكاليف من خلال إيقاف العمليات غير الأساسية، وزيادة الإيرادات من غير الغرف، وإضافة قنوات إيرادات جديدة، وجلب الإيرادات من الحجوزات المسبقة غير المدفوعة، والإفادة من الدعم الحكومي، وتدريب الموظفين على الوضع الجديد استطاعت تجاوز آثار جائحة كورونا.



وهدف دراسة (Quansah & Hartz, 2021) إلى تحليل سلوك قادة الأعمال الصغيرة، بما في ذلك عمليات صنع القرار وممارسات التكيف الاستراتيجي التي تمكن مؤسساتهم من البقاء خلال فترات الأزمات العامة والمنافسة الشديدة، واعتمدت الدراسة أسلوب المقابلة لجمع البيانات الأولية؛ حيث جرت مقابلة 32 من الرؤساء التنفيذيين والقادة من 15 منظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الناجحين يتمتعون بالمرونة في التعامل مع المروسين، ولديهم القدرة على إدراك وفهم البيئة الديناميكية، إضافة إلى ذلك فهم يستفيدون من عمليات إدارة الوقت، وبينون شبكات علاقات قوية ومنتجة، ولديهم القدرة على التكيف مع جميع الظروف البيئية، وذلك باستخدام أساليب التكيف الاستراتيجي.

وهدف دراسة (Abdalla & Hendawi, 2021) إلى تعرّف منهجيات التعامل مع الأزمات في عدد من الجهات الصحية في ماليزيا العاملة لمواجهة جائحة كورونا، واستخدمت المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، وتكون مجتمعها من 22 منظمة صحية يتبع لها 34 مستشفى، وتكونت عينة الدراسة من 260 طبيباً و340 ممرضاً جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يجب اتباعها في إدارة الأزمة، وهي: استراتيجية معرفة المخاطر وتحليلها للوقوف على أسبابها، واستراتيجيات الحلول القائمة على سيناريوهات الأزمات السابقة، واستراتيجية إدارة الوباء بالوقت المناسب، واستراتيجية العمل الذي عن بعد لإدارة الأزمات، واستراتيجية الاستجابة للأزمات.

وهدف دراسة (Ang & Reeves, 2021) إلى تعرّف دور الرأي العام في إدارة الأزمات في المنظمات الإندونيسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وتكوّن مجتمع الدراسة من 17 منظمة حكومية تعمل في مجال إدارة الأزمات والكوارث في إندونيسيا، فيما تكونت عينة الدراسة من 167 فرداً جرى اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن الرأي العام المبني على الثقة والشفافية يؤدي دوراً إيجابياً في مراحل إدارة الأزمات، وأن التصدي للشائعات في مراحل إدارة الأزمات المختلفة يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في إدارة الأزمات على اختلاف أنواعها.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي جرى عرضها تبين ندرة الدراسات التي تناولت التكيف الاستراتيجي بشكل عام، وحتى الدراسات التي تناولت هذا المفهوم فقد ربطته مع مفاهيم إدارية أخرى، مثل دراسة (Chanyasak, Koseoglu, King & Aladag, 2022)، التي تناولت مدى التزام بعض المنظمات بممارسة مفهوم التكيف الاستراتيجي، وكذلك دراسة دراسة الغالي والربيعة (2016)، التي تناولت دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الاستراتيجية بالتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالملكة الأردنية الهاشمية، ولكن لم نجد أيًا من هذه الدراسات تناولت ربط التكيف الاستراتيجي مع استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية. ومن هنا، تظهر الفجوة البحثية لهذه الدراسة، وذلك من خلال سد الفجوة التي تركتها الدراسات السابقة، كما جرى تعرّف أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية بالتطبيق على جهاز الأمن الأردني.

وبالنسبة إلى الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات الأمنية نجد أنها ركزت على مستوى تطبيق إدارة الأزمات الأمنية وربطها مع متغيرات أخرى، كما نجد أنها ركزت على إدارة الأزمات الأمنية من خلال دراسة مراحلها، ولكن أيًا منها لم تدرس تلك الأزمات من خلال تناول استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية؛ لذا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تبنيها لاستراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية من منظور استراتيجي.

### 3. المنهجية والتصميم

#### 1.3 منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث جرى الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من كتب ومقالات وبحوث تتعلق بموضوع الدراسة لتكوين إطارها النظري وعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيراتها، التي تمثلت في ممارسة التكيف الاستراتيجي متغيراً مستقلاً واستراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية متغيراً تابعاً.

كما استخدمت الدراسة المنهج التحليلي لربط السبب بالآثر لتعرّف أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني؛ إذ تهدف الدراسة إلى قياس المتغيرات التي تسبب الظاهرة للوصول إلى الأثر والنتيجة، منطلقاً من واقع جهاز الأمن العام الأردني.

#### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة والمديرين في جهاز الأمن العام الأردني، وعلى مستوى مديريات الشرطة وقيادات الدرك ومديري مديريات الدفاع المدني وضمن المسميات الوظيفية الآتية (قائد، مدير مديرية، رئيس مركز، قائد كتية)، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (329) فرداً، وجرى استخدام أسلوب المسح الشامل للمجتمع، ويوضح الجدول (1) الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة بحسب المسميات الوظيفية.

## الجدول (1): الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	العدد
قائد	14
مدير مديرية	44
رئيس مركز	252
قائد كتبية	19
المجموع	329

المصدر: تقارير مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية عام (2022).

## 3.3 وحدة التحليل:

شملت وحدة تحليل الدراسة القادة والمديرين في جهاز الأمن العام الأردني، ضمن المسميات الوظيفية الآتية (قائد، مدير مديرية، رئيس مركز، قائد كتبية)، وقد جرى اختيار هذه الوحدة بوصفها المسؤولة عن التعامل مع إدارة الأزمات وفقاً للصلاحيات الممنوحة إليهم، فضلاً عن قدرتهم على التعامل مع خطة الأزمات الأمنية ببندوها المختلفة.

وَرَعَ الباحثان إلكترونياً الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان مجموع الاستبانات المسترجعة (291) استبانة، استُبعد منها (7) استبانات لعدم صلاحيتها ونقص معلوماتها، واعتمد الباقي البالغ (284) استبانة، ويشكل هذا الرقم ما نسبته (86.3%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهذه النسبة جيدة في العُرف الإحصائي والبحث العلمي. ويوضح الجدول (2) أعداد الاستبانات الموزعة والمستبعدة والصالحة للتحليل.

## الجدول (2): الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

ت	المسمى الوظيفي	الاستبانات المرسله	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات المعتمدة للتحليل
1	قائد	14	14	----	14
2	مدير مديرية	44	44	----	44
3	رئيس مركز	252	214	7	207
4	قائد كتبية	19	19	----	19
	المجموع	329	291	7	284

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى أعداد الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

## 4.3 طرق جمع البيانات:

وتمثل أدوات جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة من مصادرها المتعددة، ولتحقيق أهداف الدراسة بشقيها: النظري والعملي؛ لجأ الباحثان إلى مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، هما:

**المصادر الأولية:** وتشمل البيانات التي جرى استخراجها من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة. وتتضمن الاستبانة المطوّرة بوصفها أداة رئيسة للدراسة، وشملت عدداً من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها للإجابة عنها من قبل المبحوثين.

**المصادر الثانوية:** وفيما اتجه الباحثان إلى معالجة الأطر النظرية للدراسة الحالية لمصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والإنجليزية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة؛ وكان هدف الباحثين من اللجوء إلى المصادر الثانوية تغطية الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وتعرّف آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالي ومتغيراتها.

## 5.3 أداة الدراسة:

تكوّنت الاستبانة من (41) فقرة، وتضمنت ثلاثة أقسام رئيسة، كما هو موضح بالمقياس أدناه:

**القسم الأول:** يخص البيانات الشخصية والوظيفية عن مجتمع الدراسة، واشتملت على: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل.

**القسم الثاني:** يخص قياس ممارسة التكيف الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً، وقد قيس هذا المتغير بثلاثة أبعاد، هي: تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتدابير الاستراتيجية.

القسم الثالث: خصّص لقياس المتغير التابع: استراتيجيات الأزمات الأمنية. وقد قيسَ هذا المتغير بخمسة أبعاد، هي: الاستراتيجية الاستباقية، واستراتيجية الاستعداد، واستراتيجية الاستجابة، واستراتيجية التعلم. ويوضح الجدول (3) تركيبة الاستبانة بحسب متغيراتها وأبعادها الرئيسة وعدد فقراتها.

الجدول (3): أبعاد أداة الدراسة وفقراتها

المتغير الرئيس	الأبعاد	الفقرات	النوع
ممارسة الاستراتيجية	تبنى التغيير الاستراتيجي	6-1	متغير مستقل
	التفاعل مع البيئة	12-7	
	التدأوب الاستراتيجي	17-13	
استراتيجيات الأزمات الأمنية	الاستراتيجية الاستباقية	23-18	متغير تابع
	استراتيجية الاستعداد	29-24	
	استراتيجية الاستجابة	35-30	
	استراتيجية التعلم	41-36	

المصدر: من إعداد الباحثين، استنادًا إلى استبانة الدراسة.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحثان اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الفقرات الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل (كرونباخ ألفا) فإن  $(\alpha \geq 0.70)$  من الناحية التطبيقية يُعدّ معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية ((Carrión, Henseler, Ringle, & Roldán, 2016)، والجدول (4) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة.

الجدول (4): تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفقرات	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
6-1	تبنى التغيير الاستراتيجي	6	0.917
12-7	التفاعل مع البيئة	6	0.922
17-13	التدأوب الاستراتيجي	5	0.865
23-18	الاستراتيجية الاستباقية	6	0.909
29-24	استراتيجية الاستعداد	6	0.911
35-30	استراتيجية الاستجابة	6	0.917
41-36	استراتيجية التعلم	6	0.932

\* المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا لنتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج (Smart.PLS4).

أظهرت نتائج التحليل أنّ مُعامل (كرونباخ ألفا) لمقياس أبعاد ممارسة التكيف الاستراتيجي تراوحت بين (0.865-0.922)، ولمقياس أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية تراوحت بين (0.909-0.932)، وهو مؤشر على درجة عالية من الاعتمادية؛ وبناءً على نتائج التحليل السابق فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

### 4. عرض النتائج

#### 1.4 وصف البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة:

تناول هذا الجزء تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل، التي تضمّنت: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، ومكان العمل؛ وذلك من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية، على النحو الآتي:

الجدول (5): البيانات الشخصية الوظيفية لمجتمع الدراسة

الخصائص	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	4.9%
	بكالوريوس	70.8%
	ماجستير	22.5%
	دكتوراه	1.8%
المجموع	284	100%
الخبرة	من 10 - إلى أقل من 15	7%
	من 15 - إلى أقل من 20	43.7%
	20 سنة فأكثر	49.3%
المجموع	284	100%
المسمى الوظيفي	قائد	4.9%
	مدير مديرية	15.5%
	رئيس مركز	72.9%
	قائد كتيبة	6.7%
المجموع	284	100%
مكان العمل	شرطة	40.5%
	دفاع مدني	50.7%
	درك	8.8%
المجموع	284	100%

\* المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا لنتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج (Smart.PLS4).

وبلاحظ من الجدول (5) أن مؤهل البكالوريوس جاء في المرتبة الأولى بنسبة (70.8%)، تلاها مؤهل الماجستير بنسبة (22.5%)، تلاها في المرتبة الثالثة مؤهل (دبلوم فما دون) بنسبة (4.9%)، في حين جاء مؤهل الدكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة (1.8%)، وهذا مؤشر على أن لدى أفراد عينة الدراسة مؤهلات تمكنهم من العمل بكفاءة واقتدار، أيضًا هذا دليل على أن لدى غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلات تمكنهم من فهم موضوع الاستبانة والإجابة عن فقراتها.

أظهرت نتائج الجدول (5) أن (49.3%) من عينة الدراسة خبراتهم في الفئة (20 سنة فأكثر)، تليها (43.7%) للفئة (من 15 - إلى أقل من 20)، تليها (24%) للفئة (15 سنة فأكثر)، و(7%) للفئة (من 10 - إلى أقل من 15). وتدل هذه النتيجة على الخبرات الكبيرة التي يتمتع بها عينة الدراسة، خاصة أن المبحوثين من الوظائف القيادية في جهاز الأمن العام الأردني، وهي وظائف تحتاج إلى خبرة عملية طويلة.

وتشير النتائج في الجدول (5) إلى أن (رئيس مركز) دائرة احتلت المرتبة الأولى بنسبة (72.94%)، تلاها مباشرة مسمى (مدير مديرية) بنسبة (15.5%)، وفي المرتبة الثالثة مسمى (قائد كتيبة) بنسبة (6.7%)، في حين جاء مسمى (قائد) في المرتبة الأخيرة بنسبة (4.9%). وتدل هذه النتيجة على أن المبحوثين من أصحاب المراكز القيادية الذين لهم دور مهم في اتخاذ القرارات في مجال الأزمات الأمنية. كما تدل على أن المبحوثين يعملون في مواقع إدارية تمكنهم من فهم موضوع البحث، الأمر الذي سينعكس إيجابًا على دقة الإجابة عن أداة الدراسة.

ومن حيث مكان العمل دلت نتائج الدراسة على أن (50.7%) من أفراد عينة الدراسة من منتسبي الدفاع المدني، و(4.5%) من منتسبي الشرطة، و(8.8%) من منتسبي الدرك. وتدل هذه النتيجة على تنوع الإجابات من أكثر من جهة من مكونات جهاز الأمن العام الأردني؛ مما يعطي صفة الشمولية وتنوع مصدر الإجابات عن فقرات الاستبانة.

#### 2.4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

1.2.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي ينص على: ما مستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي وكل بعد من أبعاده الآتية (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) في جهاز الأمن العام الأردني؟ وللإجابة عن هذا التساؤل جرى احتساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول (6).

الجدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي وأبعاده.

تسلسل الفقرة	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6 – 1	تبني التغيير الاستراتيجي	4.489	0.627	1	مرتفع
12 - 7	التفاعل مع البيئة	4.404	0.694	3	مرتفع
17 - 13	التداؤب الاستراتيجي	4.421	0.785	2	مرتفع
الوسط الكلي		4.438	---		مرتفع

\* المصدر: من إعداد الباحثين استناداً لنتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج (Smart.PLS4).

يظهر من الجدول (6) أن الوسط الكلي لمتغير ممارسة التكيف الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (4.438)، وتراوحت الأوساط الحسابية بين (4.489-4.404) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصورات القادة والمديرين في جهاز الأمن العام الأردني حول مستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعادها من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد (تبني التغيير الاستراتيجي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.489)، وانحراف معياري (0.627)، في حين جاء بُعد (التفاعل مع البيئة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (4.404)، وانحراف معياري (0.694).

2.2.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي ينص على: ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية المتمثلة في (الاستراتيجية الاستباقية، استراتيجية الاستعداد، استراتيجية الاستجابة، الاستراتيجية التفاعلية، استراتيجية التعلم) في جهاز الأمن العام الأردني؟ وللإجابة عن هذا السؤال جرى احتساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول (7).

الجدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية وأبعاده.

تسلسل الفقرة	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
23-18	الاستراتيجية الاستباقية	4.262	0.746	4	مرتفع
29-24	استراتيجية الاستعداد	4.444	0.654	2	مرتفع
35-30	استراتيجية الاستجابة	4.564	0.595	1	مرتفع
41-36	استراتيجية التعلم	4.372	0.655	3	مرتفع
الوسط الكلي		4.412	---		مرتفع

\* المصدر: من إعداد الباحثين استناداً لنتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج (Smart.PLS4).

يظهر من الجدول (7) أن الوسط الكلي لمتغير استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (4.412)، وتراوحت الأوساط الحسابية بين (4.564-4.262) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصورات القادة والمديرين في جهاز الأمن العام الأردني حول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية بأبعادها من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد (استراتيجية الاستجابة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.564)، وانحراف معياري (0.595)، في حين جاء بُعد (الاستراتيجية الاستباقية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (4.262)، وانحراف معياري (0.746).

#### 3.4 اختبار الفرضيات

تضمنت هذه الجزئية من الدراسة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، وكذلك الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضيات الرئيسية، وتحليلها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وجرى التأكد من ملاءمة نموذج الدراسة والبيانات المستخدمة للمعالجات الإحصائية، المتمثلة بشكل أساسي في تحليل مؤشرات جودة النموذج، وحسب الآتي:

##### 1.3.4 مؤشرات ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي:

يجري تقييم ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي من خلال مجموعة من المؤشرات، على النحو الآتي:

أ. الثبات المركب (CR) ومعدل التباين المستخرج (AVE):

الجدول (8): نتائج اختبار الثبات المركب ومعدل التباين المسموح به.

المتغيرات	معدل التباين المستخرج	الثبات المركب
الأبعاد	0.50<	0.70<
تبني التغيير الاستراتيجي	0.776	0.917
التفاعل مع البيئة	0.819	0.922
التداؤب الاستراتيجي	0.742	0.865
الاستراتيجية الاستباقية	0.781	0.909
استراتيجية الاستعداد	0.789	0.911
استراتيجية الاستجابة	0.798	0.917
استراتيجية التعلم	0.764	0.932

\* المصدر: من إعداد الباحثين استناداً لنتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج (Smart.PLS4).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل معدلات التباين المستخرج (AVE) أكبر من (0.50)؛ ولذلك هي مقبولة من الناحية الإحصائية كونها أكبر من (0.50) لجميع الأبعاد المستخدمة في الدراسة، كما يتضح أن جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من (0.70)؛ حيث إن قيم معاملات الثبات المركب من (0.60) إلى (0.70) تُعد مقبولة في البحوث الاجتماعية والإنسانية (Sarstedt, Hair, Cheah, 2019). (Becker, & Ringle, 2019).

ب. معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح، واختبار (Skewness):

جرى التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، حسب (Ringle, 2014)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

الجدول (9): اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح

الأبعاد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	Skewness
تبني التغيير الاستراتيجي	0.498	2.005	0.229
التفاعل مع البيئة	0.397	2.512	0.339
التداؤب الاستراتيجي	0.401	2.490	0.258
الاستراتيجية الاستباقية	0.354	2.824	0.298
استراتيجية الاستعداد	0.408	2.448	0.451
استراتيجية الاستجابة	0.451	2.217	0.393
استراتيجية التعلم	0.338	2.955	0.197

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SMART – PLS, 3).

يُظهر الجدول (9) أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد المتغيرات المستقلة كانت أقل من (10) وتراوح ما بين (2.005-2.955)، كما يلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع تلك الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، وتراوح ما بين (0.338-0.489)؛ لذلك يُمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد متغيرات الدراسة، كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فقد كانت معاملات (Skewness) مُنخفضة جداً، ولم تتجاوز في حدّها الأعلى (0.451). وبناءً على هذه النتائج يجري اختبار فرضيات الدراسة:

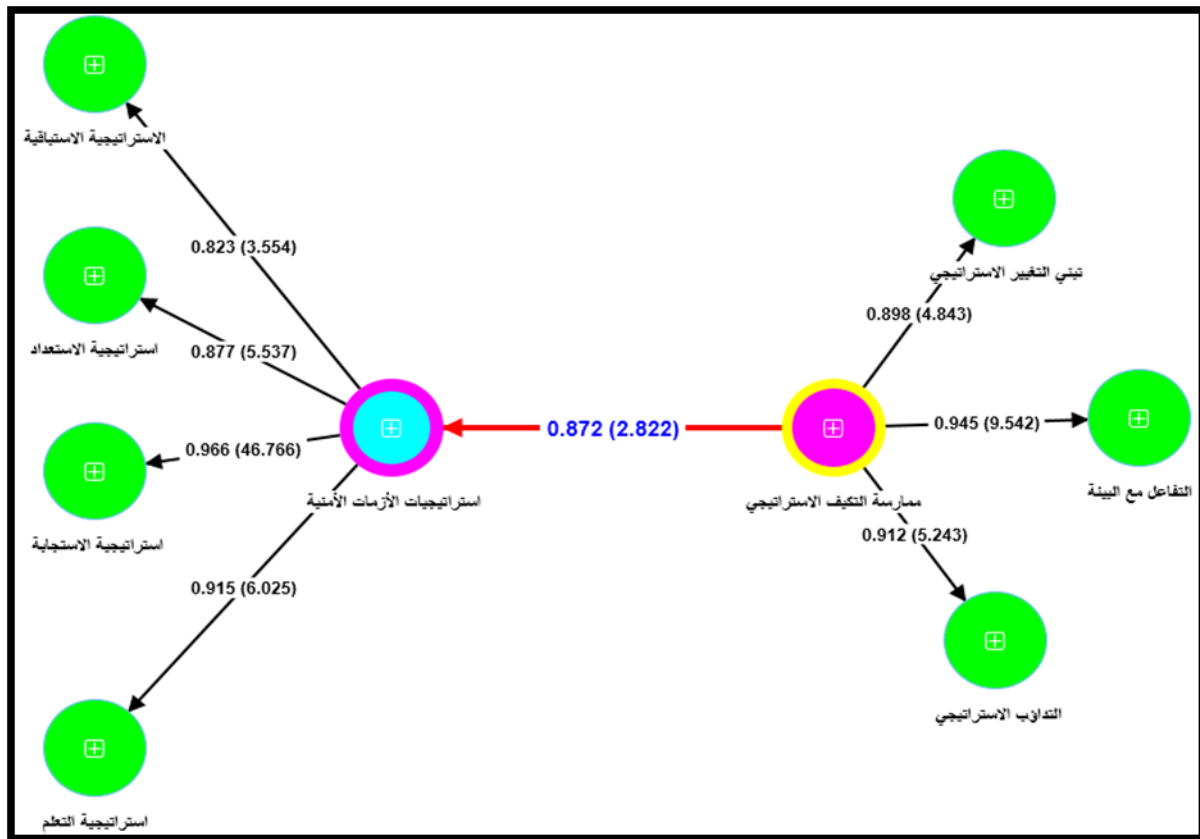
2.3.4 نتائج تحليل الفرضية الرئيسة (H0)، التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) مجتمعةً، في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية بأبعادها (الاستراتيجية الاستباقية، استراتيجية الاستعداد، استراتيجية الاستجابة، استراتيجية التعلم) مجتمعةً، حسب تصوّرات المبحوثين في جهاز الأمن العام الأردني.

الجدول (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (H0).

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	Sig
ممارسة التكيف الاستراتيجي -> استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية	0.872	0.309	2.822	0.005
				$R^2 = 0.760$

$P < 0.001$ , based on two-tailed test; \*  $t(p < 0.001) = 3.29$ ; \*\*  $t(p < 0.01) = 2.58$ ; \*\*\*  $t(p < 0.05) = 1.96$ . pc; path coefficient.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10)، الذي يظهر معاملات المسار، وقيم (t)، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية؛ إذ بلغ معامل المسار (0.872)، عند مستوى معنوية (Sig) بلغت (0.005)، وهي ذات دلالة إحصائية؛ لأنها أصغر من مستوى المعنوية التي افترضها الباحثان، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (2.822)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما أشارت نتائج التحليل إلى أن متغير ممارسة التكيف الاستراتيجي قد فُسر ما مقداره (76%) من التباين في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية، حسب معامل التحديد ( $R^2 = 0.760$ )، وبناءً على هذه النتيجة ترفض فرضية العدم (H0)، وتُقبل فرضية الأثبات. ويُوضح الشكل (1) نتائج اختبار أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني.



الشكل (1): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (H0).

### 3.3.4 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية:

نتائج تحليل اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر ممارسة التكيف الاستراتيجي المتمثلة في (تبنى التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية بأبعادها (الاستراتيجية الاستباقية، استراتيجية الاستعداد، استراتيجية الاستجابة، استراتيجية التعلم)، في جهاز الأمن العام الأردني. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (11):

الجدول (11): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	Sig	R <sup>2</sup>
ممارسة التكيف الاستراتيجي <- الاستباقية الاستراتيجية	0.824	0.263	3.139	0.002	0.678
ممارسة التكيف الاستراتيجي <- استراتيجية الاستعداد	0.875	0.222	3.851	0.000	0.766
ممارسة التكيف الاستراتيجي <- استراتيجية الاستجابة	0.856	0.293	2.896	0.004	0.732
ممارسة التكيف الاستراتيجي <- استراتيجية التعلم	0.888	0.225	3.898	0.000	0.789

$P < 0.001$ , based on two-tailed test; \* $t(p < 0.001) = 3.29$ ; \*\* $t(p < 0.01) = 2.58$ ; \*\*\* $t(p < 0.05) = 1.96$ . pc; path coefficient.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى (H01)، التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) مجتمعةً، في الاستراتيجية الاستباقية في جهاز الأمن العام الأردني.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، الذي يظهر معاملات المسار، وقيم (t)، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة التكيف الاستراتيجي في الاستراتيجية الاستباقية؛ إذ بلغ معامل المسار (0.824)، عند مستوى معنوية (Sig) بلغت (0.002) وهي ذات دلالة إحصائية؛ لأنها أصغر من مستوى المعنوية التي افترضها الباحثان، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (3.139)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وأشارت نتائج التحليل إلى أن متغير ممارسة التكيف الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (67.8%) من التباين في الاستراتيجية الاستباقية، حسب معامل التحديد ( $R^2 = 0.678$ ). وبناءً على هذه النتيجة ترفض فرضية العدم (H01)، وتُقبل فرضية الأثبات.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية (H02)، التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) مجتمعةً، في استراتيجية الاستعداد حسب تصوّرات المبحوثين في جهاز الأمن العام الأردني.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، الذي يظهر معاملات المسار، وقيم (t)، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجية الاستعداد؛ إذ بلغ معامل المسار (0.875)، عند مستوى معنوية (Sig) بلغت (0.000)، وهي ذات دلالة إحصائية؛ لأنها أصغر من مستوى المعنوية التي افترضها الباحثان، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (3.851)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وأشارت نتائج التحليل إلى أن ممارسة التكيف الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (76.6%) من التباين في استراتيجية الاستعداد، حسب معامل التحديد ( $R^2 = 0.766$ )؛ وبناءً على هذه النتيجة ترفض فرضية العدم (H02)، وتُقبل فرضية الأثبات.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة (H03)، التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) مجتمعةً، في استراتيجية الاستجابة حسب تصوّرات المبحوثين في جهاز الأمن العام الأردني.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، الذي يظهر معاملات المسار، وقيم (t)، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية، لممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجية الاستجابة؛ إذ بلغ معامل المسار (0.856)، عند مستوى معنوية (Sig) بلغت (0.004)، وهي ذات دلالة إحصائية؛ لأنها أصغر من مستوى المعنوية التي افترضها الباحثان، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (2.896)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وأشارت نتائج التحليل إلى أن ممارسة التكيف الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (73.2%) من التباين في استراتيجية الاستجابة، حسب معامل التحديد ( $R^2 = 0.688$ )؛ وبناءً على هذه النتيجة ترفض فرضية العدم (H03)، وتُقبل فرضية الأثبات.

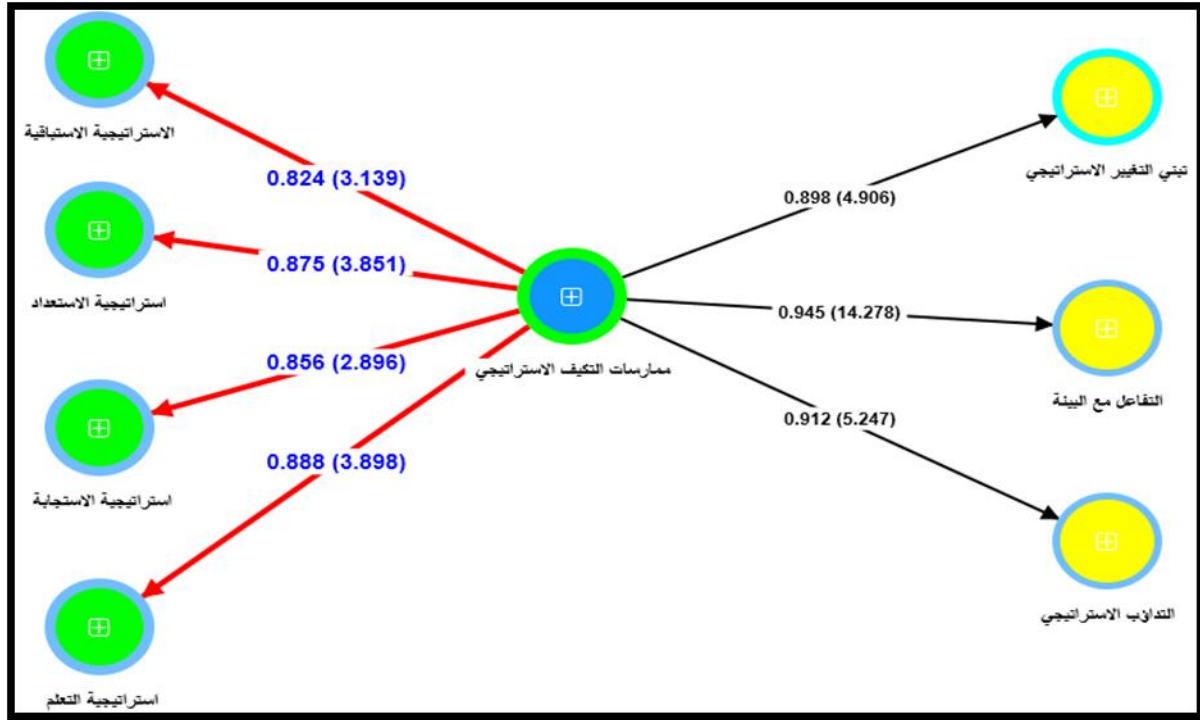
نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة (H04)، التي تنص على: لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) مجتمعةً، في استراتيجية التعلم حسب تصوّرات المبحوثين في جهاز الأمن العام الأردني.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، الذي يظهر معاملات المسار، وقيم (t)، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية، لممارسة التكيف



الاستراتيجي في استراتيجية التعلم؛ إذ بلغ معامل المسار (0.888)، عند مستوى معنوية (Sig) بلغت (0.000)، وهي ذات دلالة إحصائية؛ لأنها أصغر من مستوى المعنوية التي افترضها الباحثان، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (3.898)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وأشارت نتائج التحليل إلى أن ممارسة التكيف الاستراتيجي قد فُسر ما مقداره (78.9%) من التباين في استراتيجية التعلم؛ وبناءً على هذه النتيجة ترفض فرضية العدم (H04)، وتُقبل فرضية الأبحاث.

ويُوضح الشكل (2) نتائج اختبار أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني.



الشكل (2): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

#### 4.4 مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات الأزمات الأمنية، بالتطبيق على جهاز الأمن العام الأردني، وقد توصلت إلى نتائج عدة من أهمها:

1. بينت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسة التكيف الاستراتيجي بجميع أبعاده في جهاز الأمن العام الأردني من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لممارسة التكيف الاستراتيجي (4.238)، وهذا يدل على أن لدى جهاز الأمن العام الأردني القدرة على ممارسة التكيف الاستراتيجي بما يمكنه من التنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، واستشعار الإنذارات المبكرة للأزمات الأمنية للتعامل معها بكفاءة، وبناء السيناريوهات القابلة للتطبيق للتعامل مع هذه الأزمات.
2. بيّنت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجيات الأزمات الأمنية بجميع أبعادها في جهاز الأمن العام الأردني من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية (4.412)، وهذا يدل على أن جهاز الأمن العام الأردني لديه القدرة على تبني الاستراتيجيات، والأساليب العلمية اللازمة لمواجهة الأزمات الأمنية، واحتوائها للحد من أثارها السلبية، وأن هذا الجهاز يتوفر لديه دليل واضح يحدد كيفية الاستعداد لمواجهة الأزمات الأمنية عند حدوثها.
3. بينت نتائج تحليل الفرضية الرئيسة للدراسة أنَّ هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تنبؤ التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتدابير الاستراتيجية) مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية بأبعادها (الاستراتيجية الاستباقية، واستراتيجية الاستعداد، واستراتيجية الاستجابة، واستراتيجية التعلم) مجتمعة في جهاز الأمن العام الأردني، وعلى مستوى الفرضيات الفرعية دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعادها (تنبؤ التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتدابير الاستراتيجية) مجتمعة في الاستراتيجية الاستباقية، استراتيجية الاستعداد، استراتيجية الاستجابة، استراتيجية التعلم. وهذه النتيجة تتفق ودراسة

(العازمي، 2022)، و(حمد، 2021)، و(الزعي، 2019). وتعني أن ممارسة التكيف الاستراتيجي تعزز بشكل إيجابي من دور استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني.

#### 4.5 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت بما يأتي:

- 1- ضرورة تبني جهاز الأمن العام الأردني لمفهوم التكيف الاستراتيجي في دوره المهم في التعامل مع الأزمات الأمنية بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال اعتماد استراتيجيات متكاملة للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة ومواجهة التحديات والتهديدات المصاحبة للأزمات الأمنية.
- 2- تحقيق التكامل والربط بين ممارسة التكيف الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني، وذلك عن طريق بناء سيناريوهات قابلة للتطبيق تمكّنه من مواكبة التغيرات البيئية، إضافة إلى الاعتماد على قاعدة بيانات مركزة تُحدّث بشكل دوري لرصد التغيرات البيئية.
- 3- الاهتمام بتدريب موظفي جهاز الأمن العام الأردني من خلال عقد مزيد من الدورات وإصدار النشرات العملية؛ بهدف زيادة وعيهم وإدراكهم لأهمية ممارسة التكيف الاستراتيجي في التعامل المستدام مع الأزمات الأمنية وتقليل أثارها السلبية.
- 4- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول ممارسات التكيف الاستراتيجي وأثرها في استراتيجيات الأزمات الأمنية في قطاعات أخرى، مثل القطاعين الخدمي والتجاري، وكذلك إجراء دراسات تتعلق بأثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد والنجاح الاستراتيجي وإدارة التغيير التنظيم.

#### المصادر والمراجع

- أحمد، ع.، وعثمان، ر. (2021). المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. *مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية*، 3(1)، 101-135.
- أحمد، م. (2022). *استراتيجيات ذكاء الأعمال، بوصلة استدامة التنمية للتصميم الهيكلي للبناء المؤسسي*. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- محارمه، إ.، صالح، ع.، علايه، م.، وعلي، ح. (2022). *إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق، الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار*. الدوحة: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- حمد، ع. (2021). دور تكييف الاستراتيجيات في تفعيل الاداء الاستراتيجي الشركات النفط الكويتية. *مجلة العلوم التربوية والانسانية*، 4(4)، 13-36.
- الزعي، ع. (2019). أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الاقتصادية في ظل الحرب (الحالة السورية من عام 2011 إلى عام 2018). *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*، 17(2)، 278-295.
- سلمان، س. (2014). تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمات، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد. *مجلة كلية الرافدين*، 34(2)، 422-447.
- العازمي، خ. (2022). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين جودة إدارة الأزمات الأمنية، دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(3)، 863-891.
- عبد الفتاح، ع. (2021). مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية. *مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والانسانية*، 2(1)، 1-33.
- الغالي، ط.، والريعي، إ. (2016). اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 38(11)، 94-119.
- مصطفى، س.، وعمار، ك. (2022). استخدام الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بالتطبيق على موظفي كلية الآداب في الجامعة المستنصرية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 129(5)، 118-139.

## References

- Abdalla, M., & Hendawi, L. (2021). Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions. *Journal of Scientific Management and Development*, 2(1), 20-35
- Ang, Z., Noble, B. S., & Reeves, A. (2021). Public Opinion and Public Support in Crisis Management. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
- Baubion, C., & Jacobzone, S. (2014). High Level Risk Forum Strategic Crisis Management Exercises: Challenges and Design Tools. In *4th meeting of the OECD High Level Risk Forum*.
- Bradley, G. (2016). *Benefit Realisation Management: A practical guide to achieving benefits through change*. CRC Press.
- Burke, W. W. (2023). *Organization change: Theory and practice*. Sage publications.
- Carrión, G. C., Henseler, J., Ringle, C. M., & Roldán, J. L. (2016). Prediction-oriented modeling in business research by means of PLS path modeling: Introduction to a JBR special section. *Journal of business research*, 69(10), 4545 - 4551.
- Chanyasak, T., Koseoglu, M. A., King, B., & Aladag, O. F. (2022). Business model adaptation as a strategic response to crises: navigating the COVID-19 pandemic. *International Journal of Tourism Cities*, 8(3), 616-635.
- Christensen, T., & Lægred, P. (2019). Crisis Management Capacity in Central Government: The Perceptions of Civil Servants in Norway. *Societal Security and Crisis Management: Governance Capacity and Legitimacy*, 225-243.
- Christensen, T., Lægred, P., & Røvik, K. A. (2020). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture, and myth*. Routledge.
- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage publications.
- Crawford, J. K. (2021). *Project management maturity model*. CRC Press.
- DuBrin, A. J. (2013). *Fundamentals of organizational behavior: An applied perspective*. Elsevier.
- Englund, R., & Graham, R. J. (2019). *Creating an environment for successful projects*. Berrett-Koehler Publishers.
- Grote, G. (2018). On the Importance of Culture for Safety: Bridging Modes of Operation in Adaptive Safety Management. *Safety Cultures, Safety Models: Taking Stock and Moving Forward*, 93-103.
- Harrison, F., & Lock, D. (2017). *Advanced project management: a structured approach*. Routledge.
- Mills, R. B., & Keremah, O. (2020). Crisis Management And Organisational Agility: A Theoretical Review. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 7(5), 1-12.
- Morden, T. (2016). *Principles of strategic management*. Routledge.
- Peoples, C., & Vaughan-Williams, N. (2020). *Critical security studies: An introduction*. Routledge.
- Quansah, E., & Hartz, D. E. (2021). Strategic adaptation: leadership lessons for small business survival and success. *American Journal of Business*, 18(11), 1055-1068.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12, 115-142.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211.
- Sennewald, C. A., & Baillie, C. (2020). *Effective security management*. Butterworth-Heinemann.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Wilson, F. M. (2018). *Organizational behavior and work: a critical introduction*. Oxford university press.
- Yamamoto, G., & Şekeroğlu, Ö. (2011). Crisis management in the Turkish leather industry. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3212-3219.