



استلام البحث ديسمبر 2025.
وقبل للنشر فبراير 2026، وتم نشره
إلكترونياً في فبراير 2026.
(معرفة الوثائق الرقمي):

<https://doi.org/10.64190/abj.1.2.2026.13>

Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 (CC-BY-NC).



أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام الأردني

د. عبید الله عبد ربه المعاينة^(*)

مديرية الأمن العام الأردني

أ. د. محمد عبد الرحيم المحاسنة

جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد في مديرية الأمن العام الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية وتوزيعها إلكترونياً على مجتمع الدراسة المكوّن من (351) فرداً من الإدارتين العليا والوسطى، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي (284) قائمة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج SmartPLS 4.

أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي جاء مرتفعاً بمتوسط كلي (4.455)، حيث حلّ بُعد تبني التغيير الاستراتيجي أولاً (4.489)، تلاه بُعد التداؤب الاستراتيجي (4.421). كما جاء مستوى بيئة عدم التأكد متوسطاً بمتوسط كلي (3.394). وأظهرت نتائج النموذج البنائي وجود أثر موجب ودال إحصائياً لممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد ($f^2=0.807$) وقدرة تنبؤية جيدة ($q^2=0.403$). وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، كان بُعد التداؤب الاستراتيجي الأقوى أثراً ($R^2=0.770$)، $T=18.891$ ، $Sig=0.000$ ، $\beta=0.878$ مقارنة ببُعد تبني التغيير الاستراتيجي ($R^2=0.660$)، $T=2.845$ ، $Sig=0.000$ ، $\beta=0.813$. وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على مستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي وتعزيزه، خاصة في ظل بيئة عدم التأكد.

الكلمات المفتاحية: ممارسة التكيف الاستراتيجي، بيئة عدم التأكد، مديرية الأمن العام الأردنية.

المقدمة

يُعد التكيف الاستراتيجي من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الحديثة، حيث يمثل قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وسياساتها وعملياتها استجابةً للتغيرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية. يتطلب التكيف الاستراتيجي من القادة والإداريين فهماً عميقاً للمتغيرات المحيطة، وقدرة

المؤلف المراسل: عبید الله عبد ربه المعاينة، مديرية الأمن العام الأردني، Abeidallahmaaitah@yahoo.com.

<https://orcid.org/0009-0006-3271-2469>

الاقتباس: المعاينة، عبید الله عبد ربه: والمحاسنة، محمد عبد الرحيم. (2026). أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام الأردني. ARADO Business Journal. 3 (1)، 145-166.

<https://doi.org/10.64190/abj.1.2.2026.13>

على استشراف المستقبل، واتخاذ قرارات مرنة تتيح للمنظمة الحفاظ على تنافسيتها واستدامتها في سوق متغير. وتبرز أهمية التكيف الاستراتيجي بشكل خاص في المنظمات التي تواجه تحديات متزايدة نتيجة لعوامل مثل العولمة، والتطور التكنولوجي السريع، وتغير توقعات العملاء، وضغوط المنافسة. من ناحية أخرى، تُعرف بيئة عدم التأكد بأنها الحالة التي تفتقر فيها المنظمة إلى معلومات كافية أو دقيقة حول العوامل المؤثرة في أداءها المستقبلي، مثل تغيرات السوق، أو السياسات الحكومية، أو التطورات التكنولوجية، أو حتى الأزمات المفاجئة كالأوبئة أو الكوارث الطبيعية. في مثل هذه البيئات، تصبح التنبؤات المستقبلية صعبة، وتزداد المخاطر المرتبطة باتخاذ القرار. وتؤثر بيئة عدم التأكد بشكل مباشر على قدرة المنظمة على التخطيط الفعال، وتفرض عليها تحديات تتطلب مرونة عالية في التفكير والتنفيذ.

عند الربط بين التكيف الاستراتيجي وبيئة عدم التأكد، يتضح أن ممارسة التكيف الاستراتيجي تمثل أحد أهم الأدوات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لمواجهة الغموض والتقلبات في بيئتها. فكلما زادت درجة عدم التأكد، ازدادت الحاجة إلى تبني استراتيجيات تكيفية تتيح للمنظمة الاستجابة السريعة للتغيرات، وتعديل مسارها وفقاً للظروف الطارئة. ويشمل ذلك تطوير أنظمة إنذار مبكر، وتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي، وتبني الابتكار، وتوفير قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية. إن ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد لا تقتصر على رد الفعل، بل تشمل أيضاً الاستباقية في استشراف التغيرات، والاستعداد لمواجهةها بفعالية، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة باستمرار.

يُعد مديرية الأمن العام الأردنية مثالاً واضحاً على تطبيق التكيف الاستراتيجي في بيئة تتسم بعدم التأكد، حيث يواجه تحديات أمنية متجددة مثل الإرهاب والجرائم المنظمة والتغيرات الإقليمية، ما يفرض عليه ضرورة تطوير خطط واستراتيجيات مرنة تستجيب بسرعة للمتغيرات. وقد عمل المديرية على تعزيز التعلم المؤسسي، وتحديث برامجها التدريبية، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر، مما ساهم في رفع كفاءته وقدرته على مواجهة المخاطر وتحقيق الاستقرار المجتمعي رغم تعقيدات البيئة الأمنية المحيطة. لذلك، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد في مديرية الأمن العام الأردني.

مُشكلة الدِّراسة

بوجود التغيرات السريعة التي يفرضها بيئة عدم التأكد، تصبح أساليب الإدارة التقليدية غير كافية. تتطلب هذه البيئة من المسؤولين عن الإدارات أن يعتمدوا على التكيف الاستراتيجي للتنبؤ بالتغيرات والإشارات المبكرة للتحويلات البيئية. يتضمن هذا النهج تفكيراً استباقياً للتكيف مع التغيرات المحتملة وتحديد الأزمات المحتملة التي قد تهدد الأمن والممتلكات.

من الواضح أن المؤسسات الأمنية تسعى إلى تجنب حدوث المشاكل الأمنية بقدر الإمكان. من هنا، يصبح التكيف الاستراتيجي وسيلة أساسية لتقليل تأثيرات بيئة عدم التأكد وتخفيض مستوى عدم اليقين. هذا النهج قد يساعد في تحقيق استراتيجيات الإدارة التي تتضمن معالجة اتخاذ القرارات بشكل شامل، وتقليل التهديدات المرتبطة بالمشاكل، وتعزيز القدرة على الاستجابة

والتكيف في ظل التحديات المعاص، ومن هذا المنطلق، ونظرًا للدور الفعال الذي يقوم به مديرية الأمن العام الأردني في احتواء بيئة عدم التأكد للحد من آثارها السلبية، فقد جاءت هذه الدراسة التي تكمن مشكلتها الرئيسية لتحليل أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، والتداؤب/التأزر / التأزر الاستراتيجي) في بيئة عدم التأكد، في مديرية الأمن العام الأردني. ويتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة ، التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي وكل بُعد من أبعاده: (تبني التغيير الاستراتيجي، والتداؤب الاستراتيجي) في مديرية الأمن العام الأردني من وجهة نظر الباحثين؟
- 2- ما هي سمات بيئة عدم التأكد في مديرية الأمن العام الأردني من وجهة نظر الباحثين؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي، والتداؤب الاستراتيجي) في بيئة عدم التأكد في مديرية الأمن العام الأردني. وعليه، ينبثق عن هذه الدراسة الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف إلى مستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي في مديرية الأمن العام الأردنية، وكل بُعد من أبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، والتداؤب الاستراتيجي).
- 2- التعرف على سمات بيئة عدم التأكد في مديرية الأمن العام الأردنية.
- 3- تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الفهم والاستفادة من ممارسة التكيف الاستراتيجي في مواجهة بيئة عدم التأكد، في مديرية الأمن العام الأردنية، تهدف هذه التوصيات إلى تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة بيئة عدم التأكد بشكل فعال.

أهمية الدراسة

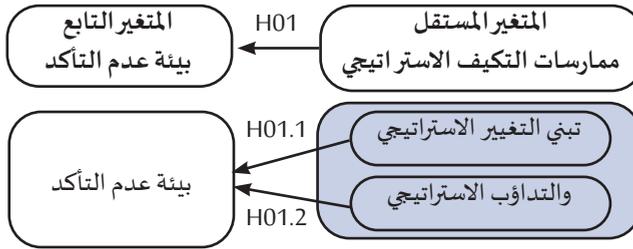
أولاً - الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تتناول أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد ضمن سياق أمني أردني يتسم بالتقلب والتعقيد وكثرة المفاجآت. كما تُسهم في تعزيز الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الأمنية من خلال الربط بين مفهومي التكيف الاستراتيجي وبيئة عدم التأكد، وبما يساعد على سد فجوة علمية ناتجة عن محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الأمنية الأردنية، وتقديم نتائج يمكن البناء عليها في دراسات لاحقة.

ثانياً - الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تقدم قيمة عملية لمديرية الأمن العام الأردني وللمؤسسات الأمنية المماثلة، من خلال تحديد مستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي وتشخيص جوانب القوة ومجالات التحسين في ظل بيئة عدم التأكد. كما تفيد نتائجها صُنَاع القرار في تطوير السياسات والإجراءات، وتوجيه برامج التدريب وبناء القدرات القيادية، وتعزيز آليات جمع المعلومات واستشراف المخاطر، بما يرفع جاهزية المؤسسة للاستجابة للتغيرات المتسارعة وإدارة الأزمات بكفاءة أعلى، ويحد من الآثار السلبية لبيئة عدم التأكد، بما يدعم استدامة الأمن والاستقرار.

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على الدراسات السابقة الآتية: دراسات شملت المتغير المستقل (ممارسة التكيف الاستراتيجي): (Chanyasak et al., 2022)؛ (حمد، 2021) (الزعي، 2019). دراسات شملت المتغير التابع (بيئة عدم التأكد): (Ererd et al., 2022) (الغالبى وآخرون، 2016)، (المعاضدي، 2015).

أُموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاد مجتمعة (تبني التغيير الاستراتيجي، والتداؤب الاستراتيجي) في بيئة عدم التأكد، في مديرية الأمن العام الأردنية.

وتم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى فرضيتين فرعيتين، على النحو الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى (H01₁): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسة تبني التغيير الاستراتيجي بوجود بيئة عدم التأكد في مديرية الأمن العام الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثانية (H01₂): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسة التداؤب الاستراتيجي بوجود بيئة عدم التأكد في مديرية الأمن العام الأردنية.

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: ممارسة التكيف الاستراتيجي

ويشير إلى قدرة مديرية الأمن العام على ممارسة نهج التكيف الاستراتيجي لإدارة الأزمات الأمنية، بما يُمكنها من التنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، واستشعار الإنذارات المبكرة التي تُنذر بوجود الأزمات الأمنية، للتعامل معها بكفاءة، واحتوائها، والحد من أثارها السلبية المحتملة.

وسيتم تمثيل ممارسة التكيف الاستراتيجي في هذه الدراسة، من خلال: تبني التغيير الاستراتيجي، والتداؤب الاستراتيجي، حسب التعريفات الآتية:

- تبني التغيير الاستراتيجي: ويشير إلى تبني مديرية الأمن العام الأردني لسيناريوهات قابلة للتطبيق من أجل مواكبة التغيير المستمر، والتكيف مع التغييرات 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. وتم قياس هذا البُعد، بالفقرات المُحدّدة (1-6) في أداة الدِّراسة
- التداؤب الاستراتيجي: قدرة مديرية الأمن العام الأردني على إعادة تشكيل موارده البشرية، وكافة إمكانياته لمواجهة الأزمات الأمنية، فضلاً عن تشجيع عمل الفريق الواحد وبث روح التعاون لإنجاز المهام الوظيفية في أصعب الظروف. والسعي الدائم لتقديم أفضل الخدمات للمراجعين باستمرار. وتم قياس هذا البُعد، بالفقرات المُحدّدة (7-11) في أداة الدِّراسة

ثانياً - المتغير التابع: بيئة عدم التأكد

قدرة مديرية الأمن العام الأردني على اتخاذ القرارات السريعة للتكيف مع مجموعة العوامل والقوى الداخلية والخارجية التي قد تؤدي إلى حدوث الأزمات الأمنية، وكذلك بناء خيارات استراتيجية من خلال توفير المعلومات الدقيقة، التي تُمكن المسؤولين من إدارة الأزمات الأمنية بكفاءة وفعالية. وتم قياس هذا البُعد، بالفقرات المُحدّدة (12-20) في أداة الدِّراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

التكيف الاستراتيجي: المفهوم والممارسات

يُعد التكيف الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي باتت تحظى باهتمام واسع في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، نظراً لدوره المحوري في تمكين المنظمات من مواجهة التغييرات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية. ويُعبّر هذا المفهوم عن قدرة المنظمة على استشعار التحولات، والتنبؤ بها، وإعادة صياغة استراتيجياتها، ومواءمة مواردها وهيكلها التنظيمية بما يتناسب مع تلك التحولات (Richter, 2016; Renteria, 2025). وتزداد أهمية هذا التكيف في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد، والتعقيد، والتقلب المستمر الناتج عن التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، حيث يغدو ضرورة مستمرة لا تقتصر على فترات الأزمات فقط، بل أداة استراتيجية لتعزيز الجاهزية التنظيمية والاستجابة الفاعلة (Brown et al., 2021).

يسهم التكيف الاستراتيجي في رفع كفاءة الأداء من خلال تحسين النماذج التشغيلية، وتطوير الهياكل التنظيمية، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية عبر تحسين سلسلة الإمداد والإنتاج والتوزيع. كما يُعد عاملاً أساسياً في دعم استدامة المنظمة من خلال تحفيزها على التجديد، والتعلم، والاستجابة للمخاطر والفرص على حد سواء (Sadraei & Ahmad, 2024; Lumor, 2021).

وتتمثل أبرز ممارسات التكيف الاستراتيجي في تبني نهج مرّن يشمل: تبادل المعرفة وتوحيد الرؤية الاستراتيجية داخل المنظمة (Ritson, 2020)، وتمكين الموظفين للتصرف بكفاءة ومرونة في مواجهة الأزمات (Rajgopal, 2020)، وتعزيز التعاون الداخلي والخارجي لدعم الابتكار وتطوير

الحلول التكيفية، بالإضافة إلى الاستباق في رصد التهديدات والتغيرات المحتملة. كذلك، تُعد عملية التحسين المستمر في العمليات التنظيمية أداة مهمة للحفاظ على الحيوية التنظيمية وتجنب الجمود، وهو ما يعزز من قدرة المنظمة على التعلم السريع والاستجابة الديناميكية للمتغيرات.

متطلبات وخصائص التكيف الاستراتيجي في المنظمات

يتطلب تحقيق التكيف الاستراتيجي في المنظمات توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تعزز مرونة المنظمة وقدرتها على التفاعل مع التغيرات البيئية المتسارعة. ومن أبرز هذه المتطلبات: وجود شبكات تعاون مرنة تقوم على الثقة المتبادلة وتبادل المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية، مما يسهم في تعزيز التعلم التنظيمي والتحديث المستمر (Secilmis, 2019). كما تُعد الكفاءة التنظيمية عاملاً جوهرياً لدعم اتخاذ قرارات مرنة وسريعة، إلى جانب تمكين العاملين وتشجيعهم على المبادرة والمشاركة الفعالة (Bienmali, 2021).

وتستلزم عملية التكيف كذلك وجود هياكل تنظيمية قابلة لإعادة التشكيل والتعديل حسب متطلبات الموقف والسياق البيئي (Hatzijordanou, 2019)، بالإضافة إلى بنية تحتية تقنية دقيقة ومرنة تتيح تدفق المعلومات بشكل سلس بين المستويات الإدارية المختلفة (Randy, 2020). ويُعزز التكيف الاستراتيجي من خلال توافر موارد بشرية تمتلك مهارات متعددة وسرعة في التعلم والتأقلم مع المستجدات (Thomas, 2020). كما أن وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الريادة، والتعلم المستمر، ومشاركة المعرفة، يُعد حجر الزاوية في دعم هذا النوع من التكيف (Greer, 2021).

أما على مستوى الخصائص التنظيمية، فتتميز المنظمات المتكيفة بقدرتها العالية على الاستجابة للمتغيرات في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد، ويظهر ذلك من خلال اعتمادها على هيكل تنظيمي مرّن، ولا مركزية واضحة في اتخاذ القرار، وتفويض فعال للصلاحيات بما يعزز الكفاءة والسرعة في الاستجابة (Hatzijordanou, 2019). وتتكامل هذه الخصائص مع سياسات تنظيمية واضحة، وتناغم بين الأدوار والوحدات، بالإضافة إلى ممارسات موارد بشرية تركز على التمكين، والابتكار، وتبني سلوك تنظيمي استباقي يشجع على المبادرة والتجريب. كما تنشئ هذه المنظمات بيئة ثقافية مرنة، تُشجع الأفراد على تقبل التغيير والتعامل مع الأزمات والضغط بأسلوب بناء (Morelli et al., 2016; Barnes, 2018; Obolensky, 2017).

أبعاد ممارسة التكيف الاستراتيجي

اعتمدت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد رئيسية لممارسة التكيف الاستراتيجي، تم التوافق عليها في عدد من الأدبيات الحديثة (حمد، 2021)، و(الزعيبي، 2019)، و(Chanyasak et al., 2022)، وهي:

أولاً - تبني التغيير الاستراتيجي

يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على إحداث تغييرات جوهرية في سياساتها، وهياكلها، ومواردها، بما يتماشى مع التحولات والفرص البيئية. ويُعد من المسؤوليات المباشرة للإدارة العليا التي تتحمل مهمة بناء رؤية استراتيجية واضحة، وتعزيز الكفاءات المحورية، وإدارة مقاومة التغيير بأساليب فعّالة تضمن الانتقال السلس نحو نماذج تشغيلية أكثر توافقاً مع الواقع (Grote, 2018; Crawford, 2021; Brown et al., 2021).

ثانياً - التّدأوب الاستراتيجي (Strategic Agility)

يمثل هذا المفهوم قدرة المنظمة على العمل بتناغم داخلي واستغلال علاقاتها الاستراتيجية مع الشركاء، من خلال تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات، والدمج بين الموارد البشرية والتكنولوجية لمواجهة التحديات المستجدة. ويشمل التّدأوب الاستراتيجي أبعادًا هيكلية وسلوكية وتقنية، مع التأكيد على التعلّم التشاركي وتوزيع المعرفة التنظيمية (Rawashdeh et al., 2024).

يتضح في ضوء ما سبق أن ممارسة التكيف الاستراتيجي تتطلب توفر بيئة تنظيمية داعمة تتميز بهياكل مرنة، وثقافة مؤسسية تُشجع على التغيير، وفرق عمل تملك الكفاءة والجاهزية، إلى جانب استراتيجيات تفاعلية تمكن المنظمة من مواكبة متطلبات بيئة الأعمال المتقلبة

بيئة عدم التأكّد

تعدّ المنظمة نظامًا مفتوحًا يتفاعل باستمرار مع بيئته الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافه، وذلك عبر تحويل المدخلات إلى مخرجات بأسلوب ديناميكي يعتمد على التكيف مع التغيرات البيئية (Schaltegger & Bur, 2017). ومع تصاعد حدة التغيرات وعدم الاستقرار البيئي، يبرز مفهوم عدم التأكّد بوصفه أحد أبرز التحديات التي تؤثر بعمق على جودة القرار الإداري (Daft, 2015).

وينظر إلى إدارة بيئة عدم التأكّد على أنها عنصر حاسم في استدامة أداء المنظمات، إذ يتطلب ذلك بناء هيكل تنظيمي مرن، وثقافة مؤسسية داعمة، واستغلالًا فعالًا للموارد الداخلية، بما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات الخارجية والحفاظ على مستواها التنافسي (Bratton, 2020)، ويؤكد Abu Allan & Alghizzawi (2024) أن عدم التأكّد لا يُختزل في بُعد واحد، بل يتصف بالتعقيد والغموض والتقلب، ما يفرض على القادة تبني أدوات وهيكل تنظيمية مرنة وتشاركية للاستجابة بفعالية لمصادر عدم اليقين المختلفة.

أما على مستوى البيئة الداخلية، فتتمثل في عناصر مثل الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، والبنية التكنولوجية، وكلما زاد التناغم والتكامل بين هذه العناصر، زادت قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات واغتنام الفرص في ظل بيئة غير مستقرة (Brunsson & Olsen, 2018). وفي هذا السياق، يرى Luo & Tang (2024) أن عدم التأكّد البيئي قد يُعيق عمليات التحول الرقمي داخل المنظمات، لا سيما في ظل التركيز على القرارات قصيرة الأمد والقيود التمويلية، إلا أن اعتماد سياسات تشجع على التمويل المستدام والاستقرار الرقمي يمكن أن يخفف من هذه التحديات.

وفي ذات الاتجاه، أظهر بحث Liu et al. (2021) من خلال دراسة تطبيقية على 38 مؤسسة صناعية أن الاستشعار البيئي يمثل أحد المقومات الأساسية لتعزيز القدرات التكيفية. حيث يشكل هذا الاستشعار الإطار الذي يتيح للمنظمات استباق التغيرات ودعم التحول الرقمي، ما ينعكس إيجابًا على أدائها المؤسسي في بيئة تتسم بعدم الاستقرار.

العلاقة بين ممارسة التكيف الاستراتيجي وبيئة عدم التأكّد

أدى تزايد الأزمات والتغيرات البيئية في العصر الحديث إلى تصاعد حالة عدم التأكّد التي تواجهها المنظمات، مما جعل التكيف الاستراتيجي ضرورة لبقاء واستقرار هذه المنظمات.

فقد أشار Sylves (2019) إلى أن المنظمات في ظل نقص المعلومات خلال الأزمات تحتاج إلى ممارسة التكيف الاستراتيجي لتقليل أثر البيئة غير المؤكدة على القرارات الإدارية.

وأكد Schermer (2021) وجود علاقة تأثير متبادل بين التكيف الاستراتيجي وعدم التأكد، حيث تسهم هذه الممارسة في انسجام المنظمة مع التغيرات البيئية. ويّين Popkova (2017) أن بقاء المنظمة يتطلب الاستجابة الفعالة للتغيرات واستثمار الفرص لتجنب التهديدات المحتملة.

وفي هذا السياق، دعمت دراسة Hawrysz et al. (2024) الفكرة نفسها، حيث أظهرت أن الإدراك بعدم التأكد البيئي يدفع المنظمات إلى تبني تقنيات رقمية وبناء ثقة تنظيمية تعزز التكيف والاستجابة الداخلية، ما يؤدي إلى زيادة الانخراط الوظيفي.

كما أوضح Kobrin (2022) أن قدرة المنظمة على إدراك بيئتها يسهم في إعادة تشكيل مواردها الداخلية بما يتوافق مع المتغيرات المحيطة، وهو ما دعمته نماذج عديدة سعت لتحقيق التوافق مع بيئة عدم التأكد. ويدعم ذلك أيضاً ما توصلت إليه دراسة Rawashdeh et al., (2024) التي بيّنت أن المرونة الاستراتيجية القائمة على الاستشعار والتعديل السريع تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي في بيئات صناعية غير مستقرة بالأردن.

وشدد Beven (2018) على أهمية توافق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع بيئتها لتحقيق الانسجام والتكيف. وفيما يخص الاستراتيجيات المناسبة، قدم Kaufman (2017) ثلاثة أساليب للتكيف مع بيئة عدم التأكد: الريادي، التكيفي، التخطيطي. بينما صنّف Welford (2016) الاستراتيجيات إلى أربع: التداؤب الاستراتيجي، والمحلل، والمستجيب، والاستباقي، وجميعها تهدف إلى مواجهة تحديات البيئة المتغيرة والتأثير الإيجابي عليها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد داخل مديرية الأمن العام الأردنية، كمثال على المؤسسات التي تواجه مستويات عالية من عدم الاستقرار والتغير.

الدراسات السابقة

تنوّعت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التكيف الاستراتيجي في منظمات الأعمال. فقد أوضحت دراسة السلمي (2025) أن القيادة التكيفية تسهم في تحسين إدارة الأزمات من خلال استشراف التحديات وتعزيز التعلم التنظيمي في ظل بيئات عالية الغموض. كما بينت دراسة الزعي (2019) وحمد (2021) أن التكيف الاستراتيجي بأبعاده الرئيسة (تبني التغيير، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، ويساعد على مواجهة الأزمات الاقتصادية. وأكدت دراسة Renteria (2025) أن التكيف التنظيمي عملية ديناميكية تفاعلية تعيد تشكيل العلاقة بين المنظمة وبيئتها، في حين أظهرت Sadraei & Ahmad (2024) و Al-Zoubi & Al-Azzam (2024) أن القدرات الديناميكية والتكيف الاستراتيجي يُعززان الابتكار والقدرة التنافسية في بيئات مضطربة.

وفي سياق الأزمات، أظهرت دراسة المعاينة والمحاسنة (2023) أن ممارسة التكيف الاستراتيجي تسهم في فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في مديرية الأمن العام الأردنية، كما أكدت دراسة

سماعنة والخدام (2016) أهمية الدمج بين التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات لتعزيز الاستعداد والوقاية. بينما أظهرت دراسات Cedergrén (2024) و Chanyasak et al. (2022) و (2022) Atanassova & Bednar أن تبني ممارسات التكيف الرقمي والاستباقي ساعد المؤسسات على التكيف مع أزمات جائحة كورونا وتحقيق استمرارية الأعمال.

أما فيما يتعلق بعدم التأكد البيئي، فقد بينت دراسة الغالي وآخرون (2016) أنه يمثل متغيراً وسيطاً بين الريادة الاستراتيجية والتكيف، وأكدت صديق (2021) أن ارتفاع مستوى الغموض البيئي يؤثر على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التسويقي. كما أظهرت دراسة Hawrysz et al. (2024) و (2024) Dağdeviren و (2025) Gasbarro أن التعقيد وعدم اليقين يدفعان المؤسسات لتبني حلول رقمية ومرنة لمواجهة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي.

وبذلك يتضح أن التكيف الاستراتيجي في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز كفاءة الأداء واستدامة المنظمات، خاصة في المؤسسات الأمنية التي تتعامل مع أزمات معقدة ومتغير

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة علمية واضحة في الأدبيات الإدارية العربية، من خلال تناولها أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد ضمن سياق أمني رسمي يتمثل في مديرية الأمن العام الأردنية. وتختلف هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات اقتصادية أو صناعية بحتة، إذ تقدم منظورا جديداً يربط بين الإدارة الاستراتيجية والبيئة الأمنية التي تتسم بدرجة عالية من الغموض والتقلب. كما تتميز الدراسة بتطبيق المنهج الكمي التحليلي باستخدام أداة النمذجة البنائية (Smart PLS-4)، بما يضمن دقة في قياس العلاقات بين المتغيرات وتفسير الأثر الحقيقي لممارسة التكيف الاستراتيجي على بيئة عدم التأكد. وتبرز أهميتها التطبيقية في كونها تستند إلى بيئة ميدانية حيوية تتعامل بشكل مباشر مع الأزمات والمخاطر، مما يمنح نتائجها بعدا واقعيا يمكن الاستفادة منه في تطوير سياسات التكيف والمرونة المؤسسية داخل المؤسسات الأمنية الأردنية. وبذلك تقدم الدراسة إسهاماً أصيلاً يربط بين النظرية والممارسة في سياق أمني معاصر.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع القادة والمديرين في مديرية الأمن العام الأردنية، على مستوى مديريات الشرطة وقيادات الدرك ومديري مديريات الدفاع المدني، ضمن المسميات الوظيفية الآتية: (قائد، مدير مديرية، رئيس مركز، قائد كتيبة). وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (351) فرداً. قام الباحثان بتوزيع قوائم الاستقصاء على جميع أفراد مجتمع الدراسة إلكترونياً، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء المسترجعة (284) قائمة، وبنسبة استجابة قدرها (86.3%) من إجمالي قوائم الاستقصاء الموزعة، وهي نسبة جيدة وفقاً للأعراف الإحصائية والبحث العلمي. كما يوضح جدول (1) الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة بحسب المسميات الوظيفية.

جدول رقم (1)

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المسمى الوظيفي.

| المسمى الوظيفي | العدد |
|----------------|-------|
| قائد | 14 |
| مدير مديرية | 44 |
| رئيس مركز | 270 |
| قائد كتبية | 23 |
| المجموع | 351 |

المصدر: تقارير مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية عام (2025).

ثبات أداة الدراسة

يُعد ثبات أداة الدراسة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها، والتناسق بين أجزائها، ويُشير -أيضاً- إلى الموضوعية، كما يجب أن تكون الأداة على درجة عالية من الدقة، والإتقان، والاتساق؛ لما تمدنا به من معلومات، وقد قام الباحثان باستخدام 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 $(\text{Alpha} \geq 0.70)$ من الناحية التطبيقية يُعدّ معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Carrion et al, 2016)، والجدول (2) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (2)

تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

| الفقرات | البعد | عدد الفقرات | قيمة معامل الثبات (Alpha) |
|---------|--------------------------|-------------|---------------------------|
| 6-1 | تبني التغيير الاستراتيجي | 6 | 0.917 |
| 11-7 | التدأوب الاستراتيجي | 5 | 0.865 |

أظهرت نتائج التحليل في جدول (2) أن معامل (كرونباخ ألفا)، لمقياس أبعاد ممارسة التكيف الاستراتيجي تراوحت بين (0.865-0.917)، ولمقياس أبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية تراوحت بين (0.905-0.932)، ولمقياس بيئة عدم التأكد (0.948). 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 مراحل لاحقة من التحليل.

عرض النتائج

الاجابة عن تساؤلات الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي وكل بُعد من أبعاده الآتية: (تبني التغيير الاستراتيجي، والتدأوب الاستراتيجي) في مديرية الأمن العام الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل المتعلق بمستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي في مديرية الأمن

العام الأردنية من وجهة نظر المبحوثين، تم احتساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأهميّة العبارة، كما هو موضح في جدول (3).

جدول رقم (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي وأبعاده.

| تسلسل العبارة | البُعد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---------------|--------------------------|---------------|-------------------|--------|---------------------------------|
| 6 - 1 | تبني التغيير الاستراتيجي | 4.489 | 0.627 | 1 | مرتفع |
| 11 - 7 | التداوب الاستراتيجي | 4.421 | 0.785 | 2 | مرتفع |
| | الوسط الكلي | 4.455 | --- | | مرتفع |

يظهر من جدول (3) أن الوسط الكلي لمتغير ممارسة التكيف الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (4.455)، وتراوح الأوساط الحسابية بين (4.489-4.404) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن 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).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما هي سمات بيئة عدم التأكد في مديرية الأمن العام الأردنية من وجهة نظر المبحوثين ؟

جدول رقم (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بيئة عدم التأكد

| تسلسل العبارة | نص العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي |
|---------------|---|---------------|-------------------|--------|---------------------------------|
| 12 | يواجه متخذ القرار في مديرية الأمن العام بتغير في العوامل يعتمد عليها عند اتخاذ القرار الخاص بالأزمة. | 4.160 | 0.916 | 1 | مرتفع |
| 13 | تمتاز العوامل البيئية المؤثرة على مديرية الأمن العام بالاختلاف وعدم التماثل. | 4.095 | 0.967 | 2 | مرتفع |
| 14 | تتسم المعلومات الضرورية المتعلقة بمتطلبات العمل في المديرية بعدم الوضوح الكافي. | 3.174 | 1.076 | 6 | متوسط |
| 15 | يتم تعطيل بعض القرارات في مديرية الأمن العام لأن عوامل البيئة تتغير بسرعة مما يعيق تنفيذها. | 3.474 | 1.071 | 4 | متوسط |
| 16 | يفتقر مديرية الأمن العام إلى معلومات كافية وواضحة عن كثير من العوامل البيئية المتعلقة بالأزمة. | 2.885 | 1.021 | 8 | متوسط |
| 17 | يظهر لدى مديرية الأمن العام عوامل جديدة في البيئة لم تؤخذ بالحسبان عند أو بعد اتخاذ القرار المتعلق بالأزمة. | 3.249 | 1.112 | 5 | متوسط |
| 18 | يتخذ مديرية الأمن العام قرارات أحياناً دون توفر المعرفة بنتائجها الإيجابية أو السلبية. | 2.771 | 1.043 | 9 | متوسط |
| 19 | تتسم العوامل البيئية التي يتعامل معها مديرية الأمن العام بأنها سريعة التغيير. | 3.594 | 1.077 | 3 | متوسط |
| 20 | يصعب على مديرية الأمن العام أن يتنبأ بتقلبات سلوكيات متلقي الخدمة. | 3.150 | 1.148 | 7 | متوسط |
| | الوسط الكلي | 3.394 | --- | | متوسط |

يظهر من جدول (4) أن الوسط الكلي لبيئة عدم التأكد في مديرية الأمن العام الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وبوسط حسابي كلي بلغ (3.39). واحتلت العبارة (12) التي تنص على: «يواجه متخذ القرار في مديرية الأمن العام تغييراً في العوامل التي يعتمد عليها عند اتخاذ القرار الخاص بالأزمة» المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.160) وانحراف معياري (0.916). في حين جاءت العبارة (18) التي تنص على: «تتخذ مديرية الأمن العام قرارات أحياناً دون توفر المعرفة بنتائجها الإيجابية أو السلبية» في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (2.771) وانحراف معياري (1.043).

اختبار الفرضيات

ستضم هذه الجزئية من الرسالة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة، وكذلك الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضيات الرئيسة، وتحليلها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة.

ولكن قبل البدء بتحليل البيانات واختبار الفرضيات، لا بدّ من التأكد من ملاءمة نموذج الدراسة والبيانات المستخدمة للمعالجات الإحصائية، والمتمثلة بشكل أساس في تحليل مؤشرات جودة النموذج، وحسب الآتي:

مؤشرات ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

يتم تقييم ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي، على النحو الآتي:

جدول رقم (5)
مؤشرات الصدق التقاربي

| المتغيرات | معدل التباين المستخرج AVE | الثبات المركب Composite Reliability CR |
|--------------------------|------------------------------|---|
| الأبعاد | | |
| تبني التغيير الاستراتيجي | 0.776 | 0.917 |
| التداؤب الاستراتيجي | 0.742 | 0.865 |
| بيئة عدم التأكد | 0.756 | 0.948 |

يتضح من خلال جدول (5) أن كل معدلات التباين المستخرج (AVE) أكبر من (0.50)؛ ولذلك هي مقبولة من الناحية الإحصائية كونها أكبر من (0.50) لكافة الأبعاد المستخدمة في الدراسة (Hair et al., 2019)، 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 et al., 2019).

معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح، واختبار (Skewness)

تمّ 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 et al., 2014)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

جدول رقم (6) 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 |
| التداؤب الاستراتيجي | 0.401 | 2.490 | 0.258 |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات (4) (SMART – PLS).

ويُظهر الجدول رقم (6) أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد المتغيرات المستقلة كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (2.005-2.512)، كما يلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع تلك الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، وتتراوح ما بين (0.397-0.498)؛ لذلك يُمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة، كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فقد كانت معاملات (Skewness) مُنخفضة جداً، ولم تتجاوز في حدها الأعلى (0.339).

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى (H0) التي تنص على: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تبني التغيير الاستراتيجي، التداؤب الاستراتيجي) في بيئة عدم التأكد، في مديرية الأمن العام الأردنية».

جدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

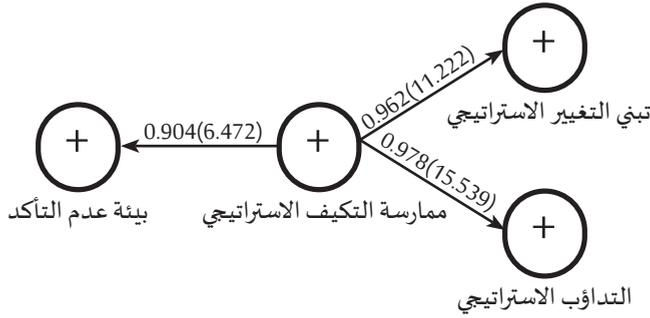
| المسار | معامل المسار | الخطأ المعياري | T | Sig |
|--|---------------|----------------|--------|---------------|
| ممارسة التكيف الاستراتيجي ← بيئة عدم التأكد. | 0.904 | 0.1397 | *6.472 | 0.000 |
| | $q^2 = 0.403$ | $F^2 = 0.807$ | | $R^2 = 0.818$ |

*عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

تشير النتائج الاحصائية الواردة بجدول (7) والذي يظهر معاملات المسار، وقيم (t)، إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية، لممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد؛ إذ بلغ معامل المسار (0.904)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (6.472)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما أشارت نتائج التحليل إلى أن متغير ممارسة التكيف الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (81.8%) من التباين في بيئة عدم التأكد، حسب معامل التحديد ($R^2 = 0.818$).

ولتحديد حجم تأثير ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد، تشير النتائج إلى أن حجم التأثير قد بلغ (0.807) حسب معامل (F2) ويصنف بدرجة (تأثير كبير)، حيث بلغت قيمة معامل (F2) أكثر من (0.350).

كما يُلاحظ من الجدول، بأن قيمة (q^2) كانت (0.403)؛ وهذه النتيجة تدل على أن لممارسة التكيف الاستراتيجي القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع – بيئة عدم التأكد- في مديرية الأمن العام الأردنية؛ ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H01) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تُنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب/ التآزر الاستراتيجي) في بيئة عدم التأكد، في مديرية الأمن العام الأردنية. ويُوضح الشكل (1)؛ نتائج اختبار أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد في مديرية الأمن العام الأردنية.



الشكل (1) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى (H01₁) التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني التغيير الاستراتيجي، في بيئة عدم التأكد، في مديرية الأمن العام الأردنية.

جدول رقم (8)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01₁)

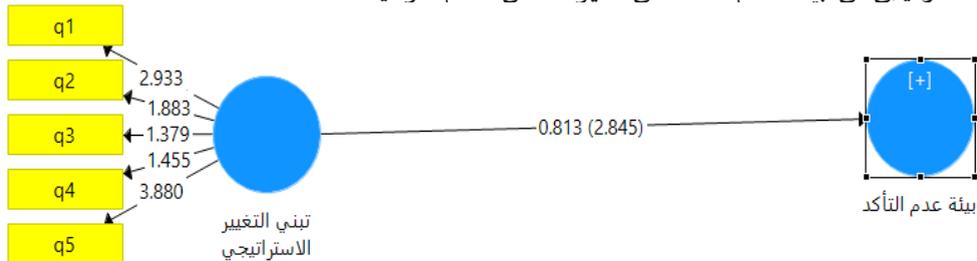
| Sig | T | معامل المسار | الخطأ المعياري | المسار |
|-------|-------|--------------|----------------|---|
| 0.000 | 2.845 | 0.2857 | 0.813 | تبني التغيير الاستراتيجي < بيئة عدم التأكد. |

R² = 0.660

* عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

تشير النتائج الاحصائية بجدول (8) والذي يظهر معاملات المسار، وقيم (t)، لوجود أثر ذي دلالة إحصائية، لتبني التغيير الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد؛ إذ بلغ معامل المسار (0.813)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) بلغت (2.845)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما أشارت نتائج التحليل إلى أن تبني التغيير الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (66%) من التباين في بيئة عدم التأكد.

ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H02) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني التغيير الاستراتيجي، في بيئة عدم التأكد، في مديرية الأمن العام الأردنية».



الشكل (2) الفرضية الفرعية الأولى (H011)

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية (H01₂) التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتداؤب الاستراتيجي، في بيئة عدم التأكد، في مديرية الأمن العام الأردنية.

جدول رقم (9)
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02})

| Sig | T | الخطأ المعياري | معامل المسار | المسار |
|---------------|--------|----------------|--------------|--|
| 0.000 | 18.891 | 0.04647 | 0.878 | التداؤب الاستراتيجي ← بيئة عدم التأكد. |
| $R^2 = 0.770$ | | | | |

* عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

تشير النتائج الإحصائية الواردة بجدول (9) والذي يظهر معاملات المسار، وقيم (t)، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية، للتداؤب الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد؛ إذ بلغ معامل المسار (0.904)، كما أشارت النتائج بذات الجدول إلى أن قيمة (t) قد بلغت (6.472)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما أشارت نتائج التحليل إلى أن التداؤب الاستراتيجي قد فسّر ما مقداره (77%) من التباين في بيئة عدم التأكد.

ووفق هذه النتائج؛ تُرفض فرضية العدم (H_{02}) على مستوى هذه الدراسة، وتُقبل فرضية الإثبات التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتداؤب الاستراتيجي، في بيئة عدم التأكد، في مديرية الأمن العام الأردنية.

مناقشة نتائج الدراسة

ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، والاعتماد عليها في تقديم مجموعة من التوصيات، التي من شأنها دعم مديرية الأمن العام الأردنية، وتطوير قدرتها على إدارة الأزمات الأمنية بكفاءة وفعالية.

الاستنتاجات المتعلقة بممارسة التكيف الاستراتيجي

تمتلك النتائج التحليلية العديد من النقاط المهمة حول قدرات وأداء مديرية الأمن العام في الأردن، والتي تعكس قدرتها وجهودها على التكيف مع التغيرات المحيطة، وتطوير استراتيجيات تلي احتياجات المجتمع وتحقق الأمان والاستقرار، وهي:

- 1- ممارسة التكيف الاستراتيجي: يُظهر أن مديرية الأمن العام الأردنية تمتلك قدرة مرتفعة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة. هذا يأتي من خلال اعتماد نهج التغيير الاستراتيجي، والذي يشمل بناء سيناريوهات متعددة للتعامل مع التغيرات المختلفة في المجتمع والبيئة.
- 2- توسيع مفهوم الأمن: تجسد نتائج التحليل قدرة المديرية على توسيع مفهوم الأمن ليشمل مجموعة متنوعة من المجالات، بما في ذلك الأمن الجنائي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي والبيئي، بهدف تلبية احتياجات المجتمع والتحديات المتعددة.
- 3- التحليل واتخاذ القرار: تؤكد النتائج أن المديرية الأمني يمتلك القدرة على تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وبناء استراتيجيات ملائمة لمواجهة التغيرات المستقبلية. كما يظهر تفوقه في اتخاذ القرارات السريعة عند تغير الظروف.

- 4- **التعاون والعمل الجماعي:** تشير النتائج إلى أهمية التعاون والعمل الجماعي في تحقيق الأمان والاستقرار. يتم تشجيع جميع أفراد المديرية على مشاركة الجهد وحل المشكلات معاً، مما يعزز من فعالية المديرية في التصدي للتحديات.
- 5- **التحسين المستمر والخدمات المقدمة:** يتضح من النتائج أن المديرية يسعى لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها باستمرار. يُشار إلى خدمة ترخيص المركبات كمثال على الجهود المستمرة لتيسير وتحسين العمليات.
- 6- **توجهات جلالة الملك عبد الله الثاني:** تؤكد النتائج على حرص القائد العام للقوات المسلحة الأردنية، جلالة الملك عبد الله الثاني، على تعزيز الكفاءة والفعالية المؤسسية للمديرية لتحقيق الأمان والاستقرار في البلاد.

الاستنتاجات المتعلقة ببيئة عدم التأكد

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن متوسط بيئة عدم التأكد في مديرية الأمن العام الأردنية جاء بدرجة متوسطة. هذا يشير إلى أن المديرية يملك فهمًا لسمات بيئة عدم التأكد ويتمتع بقدرة على اتخاذ قرارات أثناء الأزمات الأمنية والتغيرات المحيطة التي قد تؤدي إلى حدوث هذه الأزمات.

من الجدير بالذكر أن البيئة عدم التأكد تعني وجود نقص في المعلومات الكافية، مما يجعل صانعي القرار في موقف صعب حيث يجب عليهم اتخاذ قرارات تحت ظروف غير واضحة وعديمة التأكد. تمامًا كما حدث مع جائحة كوفيد-19، حيث كان هناك نقص في المعلومات حول الفيروس وسرعة انتشاره وطرق علاجه ووقايته.

وتظهر النتائج أن صانعي القرار في المديرية الأمني قادرين على التعامل مع هذا النوع من البيئة. يقومون بتقدير المواقف المحتملة واتخاذ القرارات باستخدام خبراتهم السابقة وتقديراتهم الشخصية نظرًا لنقص المعلومات الكافية.

فيما يتعلق بجائحة كوفيد-19، فإن حالة عدم اليقين ونقص المعلومات قد تسببت في تأخير في اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة، لكن في نفس الوقت، كان المديرية الأمني قادرًا على تقدير مدى التأثيرات المحتملة واتخاذ قرارات بناءة للتعامل مع الأزمة.

تحت هذه الظروف، تعد القدرة على اتخاذ القرارات تحت عدم اليقين، وقلة المعلومات مهارة حيوية لأي منظمة أو مديرية أمني. كما تُظهر النتائج أن مديرية الأمن العام الأردنية قادر على التعامل مع تلك البيئة بفاعلية واتخاذ القرارات الملائمة حتى في ظل تحديات مثل جائحة كوفيد-19.

الاستنتاجات المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية، المتعلقة بأثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد:

تُظهر النتائج أنَّ هناك أثرًا معنويًا إحصائيًا لممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد داخل مديرية الأمن العام الأردنية. هذا الأثر يُرجع إلى حقيقة أن التكيف مع التغيرات السريعة

والمفاجئة في البيئة يتطلب من المنظمات أن تكون قادرة على مواكبة التطورات وتعديل أنشطتها واستراتيجياتها بسرعة لتناسب الظروف المتغيرة، وهذا أمر أكثر صعوبة في بيئة عدم التأكد التي تفتقر إلى معلومات كافية. تبني المنظمات العالية الأداء استراتيجية التكيف لتمكينها من مواجهة التحديات والفرص التي تأتي مع عدم التأكد.

في العادة، تواجه المنظمات تحديات متعددة عند التعامل مع عدم التأكد، وقد تكون الإجراءات التقليدية غير كافية للتعامل مع مستويات عدم التأكد الشديدة، خصوصاً خلال الأزمات مثل جائحة كوفيد-19. لذلك، تحتاج المنظمات إلى اتباع نماذج إدارية جديدة تمكنها من التكيف والاستجابة بفاعلية لبيئة متغيرة وغير مؤكدة.

كما تساعد ممارسة التكيف الاستراتيجي على تعزيز قدرة المنظمات على التنبؤ بالتغيرات والتحديات والفرص المحتملة في البيئة، مما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وتحقيق تكيف أفضل مع البيئة المحيطة.

لضمان استمرارية ونجاح المنظمات، يجب أن يكون لديها القدرة على التكيف مع التغيرات والمتغيرات المحيطة. ممارسة التكيف الاستراتيجي تمكن المنظمات من التحدث إلى تلك المتطلبات والتحديات بشكل فعال، مما يساهم في بقائها وتطويرها في بيئة متقلبة.

يعتبر تبني النهج التكيفي من ضمن الاستراتيجيات الأساسية للمنظمات للتغلب على بيئة عدم التأكد، حيث يمكنها تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات المفاجئة والتحديات المستمرة. هذا يعزز القدرة على البقاء والنمو في مواجهة التحديات غير المتوقعة.

وعليه، يؤكد تحليل النتائج على أهمية ممارسة التكيف الاستراتيجي في بيئة عدم التأكد، ويشير إلى أن المنظمات التي تعتمد هذا النهج قادرة على التكيف والاستجابة بفاعلية للتحديات والفرص غير المؤكدة.

توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وضعت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تُعد بمثابة فرص للتحسين، حسب الآتي:

تعتبر ممارسة التكيف الاستراتيجي أمراً مُهمّاً في المؤسسات الأمنية، وذلك لأنها تتعرض باستمرار لتحديات ومشكلات جديدة، وبالتالي فإن القدرة على التكيف مع تلك التحديات هي ما يمكن أن يحافظ على نجاح المؤسسة الأمنية واستمراريتها في مواجهة الأحداث.

وفيما يلي بعض التوصيات لممارسة التكيف الاستراتيجي في مديرية الأمن العام الأردنية:

- 1- الاستمرار بالمحافظة على مستوى ممارسة التكيف الاستراتيجي في مديرية الأمن العام الأردنية لتأثيره المهم في إدارة استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية؛ خاصة وأن ممارسة التكيف الاستراتيجي هو عملية حيوية لضمان الاستجابة الفعالة للتحديات والأزمات الأمنية التي يواجهها المجتمع. بالتالي، يُمكن أن يصبح التكيف مع الأزمات الأمنية عاملاً حاسماً في النجاح أو الفشل في التعامل مع الأزمات الأمنية.

- 2- ضرورة قيام مديرية الأمن الأردنية، بإدراك أهمية دور ممارسة التكيف الاستراتيجي في التعامل مع بيئة عدم التأكد؛ خاصة أنّ هذه البيئة تجعل القادة والمديرين يواجهون عدم اليقين بشأن تحديد الخيارات المطلوبة أو النتائج المتوقعة للإجراءات المتخذة. بالتالي، يُمكن أن يُساعد ممارسة التكيف الاستراتيجي على التعامل بكفاءة مع بيئة عدم التأكد.
- 3- ضرورة اهتمام مديرية الأمن العام الأردنية، بإدراك سمات بيئة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات الأمنية؛ حيث يحتاج المسؤولين عن إدارة الأزمات الأمنية إلى التحرك بشكل فعال وسريع للتكيف مع التغييرات والأحداث المفاجئة في ظروف الأزمات الأمنية المختلفة، التي تحتاج إلى تحديد الأولويات الأساسية والخيارات المتاحة لهم.
- 4- عقد المزيد من الدورات، والندوات للمسؤولين عن إدارة الأزمات الأمنية في مديرية الأمن العام الأردنية، لتبني الأساليب الحديثة والمبتكرة للتحليل والتقييم المعتمد على أساليب التكيف الاستراتيجي، ورصد التغييرات البيئية المختلفة التي قد تكون مصدرًا من مصادر الأزمات الأمنية. وبالتالي، التحرك بشكل استباقي، وتحديد الاحتياجات المتوقعة، والتحديات المحتملة، والتعامل معها قبل حدوثها وفق خطة مسبقة لإدارة الأزمات الأمنية.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الغالبي، طاهر؛ والربيعي، إدريس. (2016). اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 38 (11)، 94-119.
- الزعبي، 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)، 278-295.
- السلمي، مفلح. (2025). القيادة التكيفية ودورها في إدارة الأزمات في المنظمات. *المجلة العربية للإدارة*، 45 (3)، 307-332. doi: 10.21608/aja.2024.315445.1700
- السيد، محمد مصطفى. (2011). *إدارة المنظمات: مدخل استراتيجي*. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- الكومي، عبد العزيز. (2021). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال*. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- المعاضبي، معن. (2015). اللاتأكد البيئي وانعكاسه في تبني استراتيجيات التكيف التنظيمي: دراسة استطلاعية لعدد من الكليات الأهلية في العراق. *مجلة البحوث المستقبلية*، 42 (5)، 33-64، كلية الحداثة الجامعية.
- المعايطه، عبيدالله عبد ربه؛ والمحاسنة، محمد. (2023). أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام الأردني. *مجلة دراسات*، المجلد 50، العدد 5.
- رحمون، علي. (2014). *إدارة الأعمال: الأسس والوظائف*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- صديق، إبراهيم. (2021). عدم التأكد البيئي كمتغير معدل بين التوجه الريادي والأداء التسويقي للشركات الصناعية اليمنية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1 (8)، 50-73.
- دودين، عبد الكريم. (2014). *السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والسلوك الإنساني في المنظمات*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- حمد، عامر. (2021). دور تكيف الاستراتيجيات في تفعيل الأداء الاستراتيجي في الشركات النفطية الكويتية. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (4)، 13-36.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abu-Allan, R., & Alghizzawi, M. (2024). Managing environmental uncertainty in emerging markets: The role of adaptive structures and strategic flexibility. *Journal of Business Research*, 167, 114038. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114038>

- Al-Zoubi, M., & Al-Azzam, Z. (2024). The mediating role of strategic adaptability on the relationship between HRM strategies and innovation in Jordanian banks. *Sustainability*, **16** (20), 8729. <https://doi.org/10.3390/su16208729>
- Andersen, T. J. (2021). Dynamic adaptive strategy-making processes for enhanced strategic responsiveness. *Strategic Responses for a Sustainable Future*, **14**(31), 49-65.
- Atanassova, I., & Bednar, P. (2022). Managing uncertainty: Company's adaptive capabilities during COVID-19. *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, **14** (33), 14-39.
- Barnes, B. (2018). Organizational culture and adaptive behavior in turbulent environments. *Journal of Organizational Development*, **34** (3), 215-228.
- Beven, J. (2018). Strategic alignment and environmental fit: Managing uncertainty through organizational coherence. *Journal of Strategic Studies*, **12** (3), 201-219.
- Bienmali, F. (2021). Organizational competency and strategic responsiveness. *International Journal of Business Performance*, **29** (2), 143-159.
- Bratton, J. (2020). *Work and Organizational Behaviour*. 4th ed. Red Globe Press.
- Brown, T., Lee, M., & Wilson, A. (2021). *Strategic Agility in Uncertain Times*. Oxford University Press.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (2018). *The Reforming Organization*. Routledge.
- 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*, **6** (1), 209-222.
- Crawford, L. (2021). *Leading Organizational Change in Complex Systems*. Palgrave Macmillan.
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. 12th ed. Cengage Learning.
- Ezerdi, C., Nurgabdeshev, A., Kozhakhmet, S., Rofcanin, Y., & Demirbag, M. (2022). International HRM in the context of uncertainty and crisis: A systematic review of literature (2000-2018). *The International Journal of Human Resource Management*, **33** (12), 2503-2540.
- Greer, D. (2021). Knowledge sharing culture and strategic transformation. *Journal of Knowledge Management*, **25** (4), 599-614.
- Grote, H. (2018). Strategic change and the role of leadership. *Journal of Strategy and Leadership*, **46** (5), 23-31.
- Hatzijordanou, N. (2019). Flexible structures in adaptive organizations. *European Business Review*, **31** (6), 785-800.

- Hawrysz, L., Gierszewska, G., & Bitkowska, A. (2024). Perceived environmental uncertainty and job involvement: The mediating role of digital technology and organizational trust. *BMC Health Services Research*, *24*, Article 1053. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11596-7>
- Kaufman, H. (2017). *The Limits of Organizational Change*. Routledge.
- Kobrin, S. J. (2022). *Managing Political Risk Assessment: Strategic Response to Environmental Change*. California Press.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., & Hua, Z. (2021). Environmental sensing, digital transformation, and firm performance: Evidence from industrial enterprises. *Information & Management*, *58*(6), 103487.
- Luo, X., & Tang, C. (2024). Overcoming environmental uncertainty in digital transformation: The role of sustainable finance policies. *Technological Forecasting and Social Change*, *197*, 122869.
- Lumor, E. (2021). Dynamic capabilities and strategic adaptation in modern organizations. *Journal of Strategic Management*, *38*(2), 115-132.
- Obolensky, N. (2017). *Complex Adaptive Leadership*. Routledge.
- Popkova, E. G. (2017). *Overcoming Uncertainty of Institutional Environment as a Tool of Global Crisis Management*. Springer.
- Quansah, E., & Hartz, D. E. (2021). Strategic adaptation: Leadership lessons for small business survival and success. *American Journal of Business*, *18* (11), 1055-1068.
- Rajgopal, K. (2020). Empowering organizational resilience through adaptive practices. *International Journal of Business Strategy*, *27*(4), 299-314.
- Randy, P. (2020). IT infrastructure and strategic fit in the digital era. *Technology and Innovation Journal*, *12*(2), 89-101.
- Rawashdeh, A., Alshraideh, H., & Smadi, Z. (2024). Strategic agility and digital integration in public sector organizations. *Journal of Contemporary Management Research*, *18*(2), 77-92.
- Renteria, C. (2025). Organizational transformation and adaptive capacity: Navigating complex environments. *Harvard Business Review*, *103* (1), 45-58.
- Richter, M. (2016). *Strategic Management in Turbulent Environments*. Routledge.
- Ritson, N. (2020). *Strategic Planning and Implementation: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.

- Sadraei, R., & Ahmad, A. (2024). Strategic flexibility and organizational learning in emerging markets. *Journal of Organizational Change Management*, 37 (1), 21-39.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2017). *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice*. Routledge.
- Schermer, T. (2021). Crisis communication and management challenges. *Reputational Crises Unspun*, 14 (2), 81-87.
- Secilmis, A. (2019). Trust-based networks and knowledge exchange in adaptive enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 9 (5), 10-18.
- Sylves, R. T. (2019). *Disaster Policy and Politics: Emergency Management and Homeland Security*. CQ Press.
- Thomas, G. (2020). Human resource competencies and adaptive capacity. *Human Capital Development Review*, 15 (1), 33-48.
- Welford, R. (2016). *Corporate Environmental Management 1: Systems and Strategies*. Routledge.