



أثر تبني استراتيجيات الحوكمة الرشيدة في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليله لأراء عينه من القيادات الأمنية في وزارة الداخلية العراقية/ وكالة الوزارة لشؤون الشرطة

أ.د. علي افضل

الجامعة العليا للدفاع

afzali_29387@ut.ac.ir

أ.د. مصطفى مرديان

الجامعة العليا للدفاع

chakosh2040@gmail.com

علي صكر حمزه

وزارة الداخلية العراقية

alialbashat12@gmail.com

م.م امير ساجت مدلول

وزارة الداخلية العراقية

Ameerah322@gmail.com

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تبني استراتيجيات الحوكمة الرشيدة في تعزيز المرونة التنظيمية داخل مفاصل وزارة الداخلية العراقية، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والوصفي باعتماد استمارة استبيان لاستطلاع آراء القيادات الأمنية في وزارة الداخلية العراقية/ وكالة الوزارة لشؤون الشرطة اذ جرى استقصاء آراء عينة من (100) قائد أمني. واعتُبر الحوكمة الرشيدة متغيراً مستقلاً يشمل أبعاداً أساسية (الشفافية، المساءلة، العدالة، النزاهة، المشاركة)، فيما مثلت المرونة التنظيمية المتغير التابع (احادي البعد). أظهرت النتائج تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الحوكمة في تعزيز المرونة التنظيمية، عبر تحسين القدرة على التكيف مع المخاطر، وضمان استمرارية الأداء الأمني، وزيادة سرعة الاستجابة للتحديات.

الاستنتاجات: الحوكمة الرشيدة عامل محوري في تحقيق المرونة التنظيمية، من خلال تعزيز ثقة العاملين، وضمان وضوح الإجراءات، ورفع مستوى الكفاءة والجاهزية المؤسسية.

التوصية: تفعيل أبعاد الحوكمة الرشيدة بشكل أوسع، مع تطوير أنظمة الرقابة والشفافية، وتبني برامج تدريبية لتعزيز كفاءة القيادات الأمنية، بما يدعم المرونة في مواجهة التهديدات المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة الرشيدة، المرونة التنظيمية



The Impact of Adopting Good Governance Strategies on Enhancing Organizational Agility: An Analytical Study Based on the Perspectives of Security Leaders in the Iraqi Ministry of Interior / Police Affairs Agency

Professor Dr.
Mostafa Mardian
Higher National Defense
University
chakosh2040@gmail.com

Professor Dr.
Ali Afzali
Higher National Defense
University
afzali_29387@ut.ac.ir

M.M. Ameer Sajet Madloul
Iraqi Ministry of Interior
Ameerah322@gmail.com

Ali Saqar Hamza
Iraqi Ministry of Interior
alialbashat12@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the impact of adopting good governance strategies on enhancing organizational agility within the structures of the Iraqi Ministry of Interior. The research employed a descriptive-analytical approach using a questionnaire to gather the opinions of security leaders in the Ministry of Interior / Police Affairs Agency. A sample of 100 security leaders was surveyed. Good governance was treated as the independent variable, encompassing the key dimensions of transparency, accountability, justice, integrity, and participation, whereas organizational agility represented the dependent (unidimensional) variable. The findings revealed a significant positive impact of the dimensions of good governance on strengthening organizational agility by improving adaptability to risks, ensuring continuity of security performance, and increasing responsiveness to emerging challenges.

Conclusions: Good governance serves as a pivotal factor in achieving organizational agility by fostering employee trust, ensuring procedural clarity, and enhancing institutional efficiency and readiness.

Recommendation: Broader implementation of good governance dimensions is advised, alongside the development of oversight and transparency systems, and the adoption of training programs to enhance the competencies of security leaders, thereby supporting agility in responding to evolving threats.

Keywords: *Governance, Good Governance, Organizational Resilience*



المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تصاعدا ملحوظا في التحديات الأمنية والإدارية في وزارة الداخلية العراقية، وبالأخص في وكالة الوزارة لشؤون الشرطة، إذ تواجه القيادات الأمنية ضغوطا متزايدة ناجمة عن العمليات الإرهابية والجريمة المنظمة والاضطرابات الاجتماعية، بالإضافة إلى قيود في الموارد البشرية والمادية. هذه التحديات تؤثر بشكل مباشر على قدرة الوكالة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الفاعلة. ففي ظل هذه البيئة المعقدة والمتغيرة، باتت الحاجة ماسة لاعتماد استراتيجيات الحوكمة الرشيدة التي تركز على الشفافية، والمساءلة، والكفاءة في استخدام الموارد، ووضوح الأدوار والصلاحيات. فهذه الاستراتيجيات لا تقتصر على تحسين الأداء الإداري فحسب، بل تلعب دورا محورياً في تعزيز المرونة التنظيمية، بما يمكن القيادات الأمنية من التكيف العاجل مع الظروف غير المتوقعة، وامتصاص الصدمات، وإدارة الأزمات بفاعلية، وضمان استمرار العمليات الأمنية الحيوية دون تعطيل المهام الأساسية للوكالة. إذ تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تبني استراتيجيات الحوكمة الرشيدة على تعزيز المرونة التنظيمية من خلال استبيان آراء القيادات الأمنية في وكالة الوزارة لشؤون الشرطة، وتقديم إطار عملي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير آليات اتخاذ القرار وزيادة جاهزية الوكالة لمواجهة التحديات المعقدة.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات الأمنية العراقية، ولا سيما وزارة الداخلية، تحديات متزايدة ومعقدة نتيجة طبيعة البيئة الأمنية والسياسية والاجتماعية، مثل ضعف الأنظمة الإدارية التقليدية في الاستجابة السريعة للتغيرات، تعدد الأزمات، وارتفاع مستوى التهديدات، إضافة إلى ضعف الثقة المجتمعية أحياناً بسبب بعض الممارسات الإدارية غير الرشيدة. ما يبرز الحاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة قائمة على مبادئ الحوكمة الرشيدة لتعزيز قدرة المنظمات على التكيف وإدارة الأزمات بشكل فعال. ومن هنا ينبثق السؤال الرئيس للبحث: (ما أثر تبني استراتيجيات الحوكمة الرشيدة في تعزيز المرونة التنظيمية بمفاصل وزارة الداخلية العراقية، وبالأخص وكالة الوزارة لشؤون الشرطة؟)

الأسئلة الفرعية:



1. ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وما مكوناتها الأساسية المعتمدة في وزارة الداخلية العراقية/وكالة الوزارة لشؤون الشرطة؟
2. هل تسهم مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تُطبق داخل الوكالة في تعزيز القدرة التنظيمية للموظفين على التكيف مع التحديات الأمنية؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين تطبيق الحوكمة الرشيدة ومستوى المرونة التنظيمية في وزارة الداخلية العراقية، وبالأخص وكالة الوزارة لشؤون الشرطة؟

ثانياً: أهمية البحث

يركز البحث على دراسة أثر تبني استراتيجيات الحوكمة الرشيدة في تعزيز المرونة التنظيمية داخل مفاصل وزارة الداخلية العراقية، وبخاصة وكالة الوزارة لشؤون الشرطة.

1. **الأهمية الأكاديمية:** يسهم البحث في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة الأمنية والحوكمة من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بين الحوكمة والمرونة التنظيمية، ويقدم دراسة تحليلية قائمة على آراء القيادات الأمنية، مما يدعم تطوير نماذج قياسية مستقبلية.
2. **الأهمية العملية:** يوفر البحث قاعدة معرفية تساعد القيادات الأمنية وصنّاع القرار في تحسين السياسات والإجراءات الإدارية، وتصميم برامج تدريبية للكوادر، بما يعزز الكفاءة المؤسسية والقدرة على الاستجابة السريعة والمرونة للأزمات الأمنية

ثالثاً: أهداف البحث

الهدف الرئيسي: تحديد أثر تبني استراتيجيات الحوكمة الرشيدة في تعزيز المرونة التنظيمية بمفاصل وزارة الداخلية العراقية من خلال دراسة آراء القيادات الأمنية في وكالة الوزارة لشؤون الشرطة.

الأهداف الفرعية:

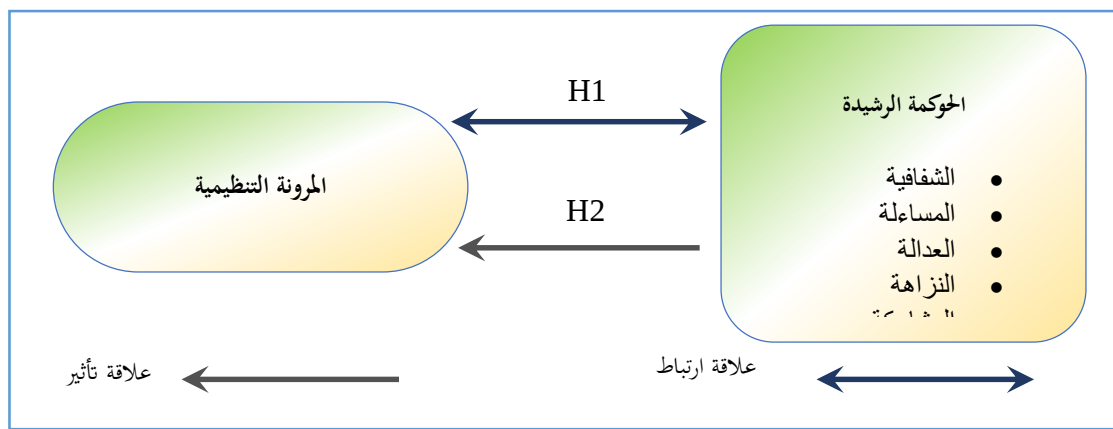
1. تفسير العلاقة بين استراتيجيات الحوكمة الرشيدة والمرونة التنظيمية داخل مفاصل وزارة الداخلية العراقية.
2. تحديد أبعاد المرونة التنظيمية التي تتأثر بتطبيق استراتيجيات الحوكمة الرشيدة.
3. تحديد مكونات كل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية في مفاصل وزارة الداخلية العراقية.
4. تحديد مؤشرات كل مكون من مكونات المرونة التنظيمية لتقييم أثر الحوكمة الرشيدة عليها.
5. تحليل العلاقات بين أبعاد ومكونات ومؤشرات المرونة التنظيمية في إطار تبني استراتيجيات الحوكمة الرشيدة.



رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة في ضوء ما تم التطرق اليه تم أعداد مخطط البحث الفرضي في الشكل (1)

المتغير المستقل: الحوكمة الرشيدة بأبعاده (المشاركة، الشفافية، المساءلة، العدالة، النزاهة) وتم اعتماد مقياس (شميلان 2024).

المتغير التابع: المرونة التنظيمية وتمثل بمتغير احادي البعد بواقع ستة فقرات، اذ تم اعتماد مقياس (جهاد وصفاء، 2024)



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فروض البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الرشيدة والمرونة التنظيمية ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الشفافية والمرونة التنظيمية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المساءلة والمرونة التنظيمية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة والمرونة التنظيمية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد النزاهة والمرونة التنظيمية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة والمرونة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الحوكمة الرشيدة والمرونة التنظيمية ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الشفافية والمرونة التنظيمية.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد المساءلة والمرونة التنظيمية.



- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة والمرونة التنظيمية.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد النزاهة والمرونة التنظيمية.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة والمرونة التنظيمية.

سادسا: منهجية البحث

نوع منهج البحث: تطوري وتطبيقي

منهج البحث: وصفي تحليلي ذو توجه كمي

مجالات البحث:

(أ) المجال الزمني:

- 1- المجال الزمني التنفيذي لهذا البحث هو من عام (2024م) ولمدة أقصاها سنة واحدة.
- 2- مجال تطبيق نتائج البحث يُفضّل أن يمتدّ حتى أفق رؤية 2030 ميلادي، ولمدة استمرار صلاحية توصيات البحث وتطبيقها في مفاصل وزارة الداخلية العراقية.
- 3- كما أن المجال الزمني لجمع البيانات الميدانية يبدأ من عام 2010 ميلادي حتى الوقت الحالي، وذلك لضمان شمولية وتحليل التطورات في استراتيجيات الحوكمة الرشيدة والمرونة التنظيمية.

(ب) المجال المكاني:

- مجال جمع البيانات يشمل المنظمات الأمنية التابعة لوزارة الداخلية العراقية، خاصة الوكالة لشؤون الشرطة، بالإضافة إلى قواعد البيانات المحلية والدولية الموثوقة.
- مجال تطبيق نتائج البحث من الناحية الجغرافية هو الفضاء الترابي لدولة العراق، مع التركيز على الوحدات الأمنية المركزية والفروع التابعة لها.

(ج) المجال الموضوعي: المجال الموضوعي لهذا البحث يقع ضمن مجالات الحوكمة الرشيدة، المرونة التنظيمية.

سابعا: المجتمع الإحصائي

المجتمع الإحصائي: يشمل المجتمع الإحصائي جميع العاملين في وكالة الوزارة لشؤون الشرطة بوزارة الداخلية العراقية، بمختلف المستويات الإدارية والتحصيلات العلمية، ويشمل ضباط الشرطة وموظفي الأجهزة الإدارية والأمنية المرتبطة بالوكالة.



وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول مورغان، بما يضمن تمثيل المجتمع الإحصائي بشكل دقيق وكثنت 100 من قيادات وكالة الوزارة لشؤون الشرطة في وزارة الداخلية العراقية. ويتم اختيار العينة بأسلوب عشوائي طبقي لضمان شمول مختلف الرتب الوظيفية والمستويات التعليمية.

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً: مفهوم الحوكمة الرشيدة

تتضمن معايير الحوكمة الرشيدة مبادئ عالمية رئيسية للحوكمة المؤسسية الفاعلة والتي تُعتبر مشتركة بين معظم البلدان. أظهر (O'Shea, 2005) أن معظم المعايير تقدم توصيات بشأن ستة ممارسات رئيسية للحوكمة، سواء بشكل واضح أو ضمني، وتشمل: (1) تحقيق التوازن بين المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين، مثل المديرين المستقلين غير التنفيذيين؛ (2) تقسيم واضح للمسؤوليات بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة؛ (3) الحاجة لتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للمجلس الإداري؛ (4) وضع إجراءات رسمية وشفافة لتعيين المديرين الجدد؛ (5) تقديم تقارير مالية متوازنة وقابلة للفهم؛ (6) الحفاظ على نظام داخلي قوي للرقابة (Aguilera & Cazurra, 2009:277). حيث يُتوقع أن تعمل المنظمة على منع سوء الإدارة وتقليل الفساد إلى أدنى حد، فالركائز الأساسية للدولة الحديثة عد مفاهيم سيادة القانون، الديمقراطية، (Addink, 2019:3). إذ تُعدّ الحوكمة الإدارية (Administrative Governance) مفهوماً محورياً في الإدارة العامة وصنع السياسات، إذ تشير إلى العمليات والهيكل والأساليب الإدارية المصمّمة لتحقيق الأهداف الحكومية وخدمة المواطنين. ويُشكّل هذا المفهوم نقطة التقاء بين الدراسات القانونية والسياسات العامة والإدارة، حيث يقوم على مبادئ الشفافية، المساءلة، المشاركة، والكفاءة (Europe, 2020:6) فالحوكمة الرشيدة هي الإدارة الرشيدة القائمة على الشفافية والنزاهة والمشاركة والإنصاف ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة والمساءلة والمحاسبة دون تمييز وسيادة القانون وتطبيقه على الجميع سواسية، (الخطاب، 2022:84). كما تعرف الحوكمة على أنها إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والأهداف الفردية والجماعية، وهو مصطلح يهدف إلى تشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها، (جاويش، 2022:213). الحوكمة الرشيدة هي الإطار أو النظام الذي تمارس فيه المدرسة وجودها برشد وجدية للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية



بالمدرسة، مرتكزة على مبادئ الرؤية الاستراتيجية، الرقابة الداخلية، النزاهة، المسؤولية، المشاركة، المحاسبية/المساءلة، الشفافية، الفاعلية والكفاءة، العدالة والمساواة، سيادة القانون، (العجمي، 2023:143). فالحوكمة هي الإطار الموجه لمجموعة القواعد المتخذة للقرار، والتي تساعد على الالتزام بالشفافية، في إطار قيام المساءلة على قاعدة حوارية واضحة المعالم، بمشاركة جميع الأطراف الفاعلة في النشاطات المختلفة (عبد الرحمن، 2024:13).

وقد أوردت المنظمات العالمية، تعريفات متعددة للحوكمة، تعكس تعدد السياقات التي تعمل فيها هذه المنظمات واختلاف أهدافها وطبيعة تخصصاتها، إضافة إلى تعددية الأطر النظرية والمنهجية التي تستند إليها ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

المعهد الدولي للعلوم الإدارية: تشير الحوكمة إلى العملية التي يتم من خلالها ممارسة السلطة والنفوذ ووضع السياسات واتخاذ القرارات التي تخص الحياة العامة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية. الحوكمة مفهوم أوسع من الحكومة، فهي تتضمن التفاعل بين المنظمات الرسمية ومنظمات المجتمع المدني (Rotberg, 2014:1).

معهد الحوكمة في أوتاوا: الحوكمة تتضمن المنظمات والعمليات والأعراف في المجتمع التي تحدد كيفية ممارسة السلطة وكيفية اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على المجتمع وكيف يتم منح المصالح مكانها في هذه القرارات. (Rotberg, 2014:1).

لجنة الحوكمة العالمية: تُعرف الحوكمة على أنها مجموعة الطرق التي يدير بها الأفراد والمنظمات، العامة والخاصة، شؤونهم المشتركة. إنها عملية مستمرة يتم من خلالها التوفيق بين المصالح المتعارضة أو المختلفة واتخاذ إجراءات تعاونية. وتشمل الحوكمة المنظمات الرسمية والأنظمة التي لديها صلاحيات لفرض الامتثال، بالإضافة إلى الترتيبات غير الرسمية التي يتفق عليها الناس والمنظمات أو يرون أنها تحقق مصالحهم (Rotberg, 2014:1).

ثانياً: أهمية الحوكمة

اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة لما تحققه من منافع متمثلة بالآتي (الزركوش، 2017:9):

1. تشجع الحوكمة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
2. تساعد الحوكمة المنظمات على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.



3. تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على المنظمة، إذ إن البنوك تمنح قروضا ذات نسب فائدة أقل للمنظمات التي تطبق أنظمة الحوكمة موازنة بالمنظمات غير الملتزمة بتنفيذ الحوكمة.
4. تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء المنظمة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.

ثالثا: أهداف الحوكمة الرشيدة

توجد العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها عند التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات، وتتمثل فيما يلي (حاجي وشيحاوي، 2021: 28):

1. تحقيق الشفافية: من خلال اعتماد آليات وأطر عمل واضحة وغير غامضة، تُمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة، وتشجعهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة وخارجها.
2. تعزيز فاعلية الجامعات: عبر تحسين الكفاءة الداخلية والخارجية، وتوفير بيئة عمل مناسبة تدعم تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية.
3. وضع القوانين والقواعد: التي تسترشد بها القيادات والإداريون في إدارة شؤون الجامعة، بما يضمن تطبيق مبادئ الديمقراطية والعدالة بين جميع الأطراف.
4. تعزيز مشاركة جميع الأطراف: سواء كانوا إداريين أو أكاديميين أو قيادات أو طلاب، في عمليات صنع القرار لضمان شمولية الرؤية وتلبية احتياجات جميع الفئات.
5. توفير حق المحاسبة والمساءلة: لجميع الأطراف الفاعلة في الجامعة، بما في ذلك الإداريين والأكاديميين، وكذلك المستفيدين من خدمات الجامعة، لضمان الشفافية والنزاهة.

رابعا: خصائص الحوكمة الرشيدة

تتمتع الحوكمة بأربع خصائص أساسية (Keping, 2018:5) :

1. الحوكمة ليست مجرد مجموعة قواعد أو نشاط محدد، بل هي عملية.
2. عملية الحوكمة لا تقوم على السيطرة، بل على التنسيق.
3. تشمل الحوكمة القطاعين العام والخاص.
4. الحوكمة ليست منظمة رسمية، بل هي تفاعل مستمر.



خامسا: متطلبات نجاح الحوكمة الرشيدة: حتى يمكن تحقيق التنمية وإنشاء حوكمة رشيدة، هناك متطلبات متعددة وواجبات ضرورية تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتنفيذ والمتابعة والرقابة للتأكد من تنفيذ ما تم التخطيط له، وهي كما يلي (حاجي وشيحاوي، 2021:33):

1. التخطيط السليم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام وتنفيذ عملية التنمية.
2. الإنتاج بجودة عالية وتوفير التكنولوجيا الملائمة والموارد البشرية الكافية.
3. الاهتمام بالعنصر البشري ورفع كفاءته وفعاليته.
4. تطوير نظم الحكم في الدول النامية لتصبح دول منظمات وليس دولا مرتبطة بأشخاص (بتطبيق سليم للديمقراطية وتداول السلطة).
5. وضع السياسات الاقتصادية الملائمة والفاعلة

سادسا: عناصر الحوكمة الرشيدة

تتألف الحوكمة الرشيدة من عدة عناصر أساسية (Keping, 2018:5) :

1. **الشرعية:** تشير إلى الحالة التي يعترف فيها الناس طواعية بالنظام الاجتماعي والسلطة. لا ترتبط الشرعية بشكل مباشر بالقوانين واللوائح، إذ أن شيئا قانونيا قد لا يكون شرعيا. تكون السلطة شرعية إذا كان الناس في مجموعة معينة يعترفون بها طواعية.
2. **الشفافية:** تشمل نشر المعلومات السياسية بشكل علني. يحق للمواطنين الوصول إلى المعلومات المتعلقة بسياسات الدولة التي تؤثر على مصالحهم، بما في ذلك الأنشطة التشريعية وصنع السياسات والميزانية العامة والنفقات العامة. كلما زادت الشفافية، ارتفع مستوى الحوكمة الرشيدة.
3. **المساءلة:** تعني تحمل كل شخص مسؤولية سلوكه. في الإدارة العامة، يتعلق الأمر بالواجبات المرتبطة بالمناصب أو المنظمات والوفاء بها. يتطلب الأمر توظيف القانون والأخلاقيات لتعزيز المساءلة.
4. **سيادة القانون:** تعني أن القانون هو المبدأ الأعلى في الإدارة السياسية العامة، يجب احترامه من قبل جميع المسؤولين والمواطنين. الهدف الأساسي هو حماية الحقوق السياسية الأساسية مثل الحرية والمساواة.
5. **الاستجابة:** تتعلق بالاستجابة الفاعلة لاحتياجات المواطنين، بما يشمل التفاعل مع اقتراحاتهم واستفساراتهم دون تأخير.



6. **الفاعلية:** تشير إلى الكفاءة الإدارية، وتشمل الهياكل الإدارية العقلانية والإجراءات المصممة علمياً مع تقليل التكاليف الإدارية

سابعاً: مفهوم المرونة التنظيمية:

تُعد المرونة التنظيمية امتداداً لتطورات ظهرت منذ ثمانينيات القرن الماضي، حيث بدأ الاهتمام بتوقعات الموظفين تجاه الوظائف والمسارات المهنية التي تمنحهم قدراً أكبر من المرونة (Metzner,2010:13) في ذات السياق، تسعى المنظمات إلى تعزيز مستويات المرونة لمواجهة حدة المنافسة في بيئات الأعمال المعاصرة. (Berk & Kaše,2010:3) كما تعمل الحكومات على بناء اقتصادات وأسواق عمل أكثر مرونة لتمكين الأفراد من التنقل الوظيفي بسهولة أكبر (Johnson,2011:2). إذ تُعدّ المرونة في بيئة العمل محور اهتمام أساسي، وتحظى بمكانة بارزة في أجندات العديد من المنظمات في الاقتصاد المعاصر، حتى باتت تُعد من المقومات الجوهرية لنجاحها واستمراريتها. (Way et al.,2015:1) بل وأكثر من ذلك، أصبحت المرونة في مكان العمل الحديث مسأمةً بديهية إلى درجة أن قلة من الباحثين اليوم يشكون في ضرورتها (Spreitzer et al.,2017:4). كما تُشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على إحداث تغييرات إيجابية والتكيف مع الاضطرابات البيئية، ويرتبط مفهومها بالرشاقة التي تُعد قدرة استراتيجية، في حين تمثل المرونة قدرة تشغيلية. ويرى باحثون أن المرونة جزء من الرشاقة أو أحد عوامل تمكينها (Ni et al.,2020:5) وتعتمد المرونة التنظيمية على ثلاثة عناصر رئيسية: الوعي بالموقف، إدارة نقاط الضعف، والقدرة التكيفية (Ni et al.,2020:5). وتُقسم المرونة إلى نوعين: المرونة المخططة قبل الحدث، والمرونة التكيفية بعده، والتي تتطلب القيادة الفاعلة، التعاون، والتعلم من التجارب السابقة. ورغم أن الدراسات تشير إلى دورها في تحسين الأداء، يبقى هناك جدل حول مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على التكيف. (Dastam,2021:3)

ثامناً: أهمية المرونة التنظيمية

تتجلى أهمية المرونة التنظيمية من وجهة نظر (زكي، 2019:16) في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

1. **تعزيز قدرة المنظمة على التكيف،** تساعد المرونة التنظيمية على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية، وتمكّن المنظمة من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف المتقلبة.



2. الحفاظ على الفاعلية التنظيمية، تعمل المرونة التنظيمية على ضمان استمرارية فاعلية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات الطارئة.

3. الاستجابة للتغيرات الطارئة، تعزز المرونة التنظيمية قدرة المنظمة وقابليتها على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة.

4. مواجهة جمود التخطيط، قد يؤدي الجمود في عملية التخطيط إلى تعطيل المنظمة على المدى المتوسط أو البعيد، لذا تمنح المرونة التنظيمية المنظمات صفة المطاوعة اللازمة للتغلب على الجمود، مما يساعدها على البقاء في دائرة المنافسة.

5. تعزيز الابتكار والإبداع الإداري، تتسم الإدارة الواعية المرنة بالتجدد والتوجه نحو الابتكار، حيث تتخذ من التغيير منهجا دائما لها، الأمر الذي ينعكس على كفاءة الإنتاجية وجودتها.

6. تطوير المهارات وتنويع ثقافة العمل، تسهم المرونة التنظيمية في تطوير المهارات اللازمة وتنويع ثقافة العمل داخل المنظمة، عبر تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية بما يتوافق مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

تاسعا: أهداف المرونة التنظيمية:

تحقق المرونة التنظيمية العديد من الأهداف الأساسية، من أبرزها (مصطفى، 2024: 69)

1. مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة بكفاءة وفاعلية، مما يمكن الجامعة من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.
2. الحفاظ على فاعلية الأداء المؤسسي من خلال استراتيجيات تتكيف مع بيئة العمل المتغيرة.
3. الاستجابة للتغيرات الطارئة والتغلب على الجمود المؤسسي، بما يعزز القدرة التنافسية.
4. تبني إدارة مرنة وواعية تتسم بالأفكار المتجددة والابتكار، مما ينعكس على جودة وكفاءة الإنتاجية.

5. تحقيق أربع قدرات رئيسية (الاستجابة، التوقع، المراقبة، التعلم).

6. التخطيط لحالات الطوارئ، ورصد الاضطرابات، وتقييم مدى الجاهزية المؤسسية.

7. رصد علامات الإنذار المبكر للمشكلات المحتملة بسرعة وبقطة.

عاشرا: مرتكزات المرونة التنظيمية

حددت الدراسات مجموعة من المرتكزات الرئيسة لتحقيق المرونة التنظيمية، وهي (مصطفى، 2024: 69)



1. **التوافق:** انسجام قيم العاملين مع قيم المنظمة بما يعزز الرضا الوظيفي والمعنويات وينعكس إيجاباً على الأداء.
2. **التنفيذ:** تحويل الأفكار والخطط والسياسات إلى نتائج عملية ملموسة.
3. **تحديد الأولويات:** تصنيف المهام وفق أهميتها لضمان إنجاز الأعمال بفاعلية والتخلص من الأنشطة غير الضرورية.
4. **التفاعل والتآزر:** التعاون وتبادل الخبرات والمعرفة بين الأفراد، بما يعزز المسؤولية المشتركة والاستقرار التنظيمي.
5. **القدرات القيادية:** قرارات وإجراءات القادة الحكيمة القائمة على الخبرة والموهبة تسهم في تعزيز مرونة المنظمة وتحقيق نتائج إيجابية.

حادي عشر: معوقات تطبيق المرونة التنظيمية

- تواجه المنظمات تحديات متعددة تُعيق تطبيق المرونة التنظيمية، من أبرزها (الشنيقي، 2024:93):
1. **الجمود التنظيمي:** مقاومة التغيير والتمسك بالإجراءات الروتينية، مما يقلل من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفاعلة للمتغيرات البيئية.
 2. **نقص الموارد:** القصور في الموارد المادية والبشرية، وخاصة المالية، يحد من قدرة المنظمة على التوسع أو تطوير مشاريع جديدة، ويضعف قدرتها على التكيف.
 3. **ممارسات الإدارة الخاطئة:** غياب الرؤية الإدارية الرشيدة وضعف الاستجابة للتغيرات البيئية، مع تباين مستويات تقبل المرونة بين الإدارات، حيث تميل العليا إلى تعزيزها، بينما تُفضل الوسطى الاتساق والثبات.

ثاني عشر: الربط بين متغيرات الدراسة

في دراسة أجراها (Ahmad et al., 2020:8) أوضحت أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية، المساءلة، المسؤولية، الاستقلالية، والإنصاف) له تأثير مباشر وقوي على جودة الخدمات العامة ومرونة المنظمة، إذ تُعزز الشفافية والمسؤولية الثقة والقدرة على الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء، بينما تساهم المساءلة والاستقلالية والإنصاف في دعم الحيادية والعدالة في تقديم الخدمات. إن هذه المبادئ تمكّن الإدارة من التكيف مع التغيرات البيئية وتحسين الأداء الاستراتيجي، ما يعكس المرونة التنظيمية والتنافسية. بالتالي، يُظهر التحليل أن الحوكمة الجيدة تُعد أداة أساسية لتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة والتطور وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.



(Ahmad,2020:8). أن الحوكمة المنظمة الرشيدة والاستراتيجية تلعب دورًا هامًا في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المنظمات. إذ يؤثر دعم الإدارة العليا بشكل مباشر على آليات الحوكمة الهيكلية والقائمة على العمليات، والتي بدورها تسهل استكشاف واستغلال الموارد والتكنولوجيا بكفاءة. كما تعمل هذه الآليات على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، الاستجابة السريعة، واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، وبالتالي، تساهم الحوكمة الجيدة في خلق بيئة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار وتحسن الأداء العام للمنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Zhen et al.,2021:12).

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: الإحصاءات الوصفية للمستجيبين

بعد التحقق من صدق وصلاحيّة مقاييس الدراسة، تم الانتقال إلى الإحصاء التقليدي، متمثلاً في الإحصاء الوصفي والاستنتاجي. يركز الإحصاء الوصفي على وصف خصائص عينة الدراسة تجاه فقرات وأبعاد المتغيرات باستخدام مؤشرات إحصائية معلميّة، نظراً لطبيعة توزيع البيانات الطبيعي. ومن أبرز هذه المؤشرات:

1. **الوسط الحسابي:** لقياس مستوى استجابة العينة تجاه المتغيرات والفقرات.
2. **الانحراف المعياري:** لقياس مدى تشتت الاستجابات حول الوسط الحسابي.
3. **الخطأ المعياري:** لتمثيل مدى الخطأ المحتمل في تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
4. **الأهمية النسبية:** لحساب وزن كل عنصر مقارنة بالعناصر الأخرى، ويتم استخلاصها بقسمة الوسط الحسابي على (5)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتراوح القيم بين 1 و5، ويستخدم لتقييم مستوى كل عنصر بالنسبة لمستوى الدراسة.

جدول (1) درجات مستويات قيم الأوساط الحسابية

تقدير الدرجات	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة
1-1.80	منخفض جداً	لا اتفق بشده
260-1.81	منخفض	لا اتفق
3.40 – 2.61	معتدل	محايد
4.20 - 3.41	مرتفع	اتفق
5 - 4.21	مرتفع جداً	اتفق بشده

المصدر: (Almohtadi & Aldarabah,2021)



أ- المتغير المستقل: متغير الحوكمة الرشيدة: -

يتكون متغير الحوكمة الرشيدة من خمسة ابعاد هي: -

- 1- الشفافية: - يتضمن الجدول (2) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وأهمية كل فقرة لبعد الشفافية:

جدول (2) توزيع الإحصاءات الوصفية لبُعد الشفافية

الاهمية النسبية	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
72%	1.120	3.62	تتسم إجراءات العمل بشفافية التشريعات.
69%	1.005	3.45	تتسم إجراءات العمل بشفافية المعلومات والاتصالات.
71%	1.087	3.58	تتسم عملية تقييم الأداء بالشفافية.
71%	1.071	3.55	إجمالي بُعد الشفافية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS vr.29

يتضح من الجدول اعلاه أن بُعد الشفافية حصل إجمالاً على أهمية نسبية (71%) وبوسط حسابي قدره (3.55) مع انحراف معياري (1.071)، وهو ما يعكس مستوى استجابة متوسط إلى مرتفع من قبل المبحوثين. وتشير هذه النتائج إلى أن الشفافية تُعد عاملاً مهماً في المنظمات، لكن درجة الاتفاق بين المشاركين حول أهميتها ليست عالية جداً، وهو ما يظهر من خلال الانحراف المعياري المرتفع نسبياً الذي يكشف عن وجود تباين في وجهات النظر. ومع ذلك، تبقى الشفافية عنصراً أساسياً يمكن أن يساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز مبادئ الحوكمة.

- 2- المساءلة: - يتضمن الجدول (3) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وأهمية كل فقرة لبعد المساءلة:

الجدول (3) توزيع الإحصاءات الوصفية لبُعد المساءلة

الاهمية النسبية	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
65%	1.184	3.27	تتسم إجراءات وقواعد الجزاء بالوضوح.
68%	1.096	3.41	تتسم إجراءات المساءلة بالتدرج.
67%	1.142	3.35	يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها.
67%	1.141	3.34	إجمالي بُعد المساءلة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS vr.29

يتضح من الجدول اعلاه أن بُعد المساءلة قد حصل إجمالاً على أهمية نسبية بلغت (67%) وبوسط حسابي (3.34) مع انحراف معياري (1.141). وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى إدراك المشاركين لمسألة المساءلة يعد متوسطاً، مع وجود تفاوت واضح في آرائهم، وهو ما يتجلى من خلال قيمة الانحراف المعياري المرتفعة نسبياً. وهذا يعني أن المساءلة لم تحظ بإجماع كبير بين المشاركين، لكنها تبقى ذات دور معتبر في تطوير آليات الحوكمة وتحقيق العدالة التنظيمية.



3- **العدالة:** - يتضمن الجدول (4) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وأهمية كل فقرة لبعد العدالة:

الجدول (4) توزيع الإحصاءات الوصفية لبُعد العدالة

الترتيب	الأهمية النسبية	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
2	62%	1.201	3.12	يتم تطبيق القرارات الإدارية على العاملين بلا استثناء.
3	61%	1.176	3.05	يتعامل رؤساء العمل مع الجميع بصدق.
1	65%	1.145	3.24	تعكس المعاملة مع الآخرين في العمل درجة من الثقة.
	63%	1.174	3.14	إجمالي بُعد العدالة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS vr.29

يوضح الجدول (4) أن بُعد العدالة حصل إجمالاً على وسط حسابي (3.14) وبأهمية نسبية (63%)، وهو ما يعكس مستوى متوسط إلى منخفض من إدراك المشاركين لهذا البُعد. وتشير الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبياً (1.174) إلى وجود تباين واضح في وجهات النظر بين المبحوثين بشأن مدى تحقق العدالة في المنظمة. وتدل هذه النتائج على أن العدالة لا تُعتبر من الأبعاد القوية في المنظمة محل الدراسة، بل تحتاج إلى تعزيز أكبر لرفع مستوى الرضا العام. هذا التباين يعكس الحاجة إلى مراجعة آليات توزيع الفرص والقرارات بما يعزز الإنصاف والحيادية.

4- **النزاهة:** - يتضمن الجدول (5) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وأهمية كل فقرة لبعد النزاهة:

الجدول (5) توزيع الإحصاءات الوصفية لبُعد النزاهة

الترتيب	الأهمية النسبية	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
3	60%	1.263	2.98	يلتزم العاملون بمبادئ الأمانة في العمل.
2	64%	1.187	3.21	يطالب العاملون بمزايا في العمل تتسق مع الجهد المبذول.
1	67%	1.154	3.34	تتطابق أفعال العاملين مع أقوالهم عن القيم.
	64%	1.201	3.18	إجمالي بُعد النزاهة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS vr.29

يبين الجدول اعلاه أن بُعد النزاهة قد حصل إجمالاً على وسط حسابي (3.18) وبأهمية نسبية (64%) مع انحراف معياري (1.201)، ما يشير إلى أن تقييم المشاركين لمستوى النزاهة في المنظمة جاء ضمن مستوى متوسط يميل إلى الضعف. كما أن ارتفاع قيمة الانحراف المعياري يدل على وجود تباين ملحوظ بين آراء المبحوثين بشأن هذا البُعد. وتكشف هذه النتائج أن النزاهة لم تحظ بإجماع واسع، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز ثقافة السلوك الأخلاقي وترسيخ معايير النزاهة والشفافية داخل المنظمة لتحقيق ثقة أكبر بين العاملين والإدارة.



5- المشاركة: - يتضمن الجدول (6) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وأهمية كل فقرة لبعد المشاركة:

الجدول (6) توزيع الإحصاءات الوصفية لبُعد المشاركة

الترتيب	الأهمية النسبية	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
2	90%	0.742	4.52	يفوضني رئيسي في العمل في بعض المسؤوليات.
1	92%	0.713	4.61	يسمح للعاملين بمناقشة القرارات الصادرة عن الإدارة.
3	89%	0.768	4.48	يسمح للعاملين بتقييم القيادات الإدارية.
	90%	0.741	4.54	إجمالي بُعد المشاركة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS vr.29

يوضح الجدول اعلاه أن بُعد المشاركة قد حصل على وسط حسابي مرتفع (4.54) وأهمية نسبية (90%) مع انحراف معياري منخفض (0.741)، ما يعكس وجود إجماع قوي واتفاق واسع بين المشاركين على أهمية المشاركة في المنظمة. وتبين هذه النتائج أن المشاركة تُعد من أبرز نقاط القوة في الحوكمة الرشيدة،

خلاصة متغير الحوكمة الرشيدة

تُظهر النتائج أن متغير الحوكمة الرشيدة جاء بمستوى متباين بين أبعاده، إذ حصل بعضها على تقييم مرتفع، بينما أظهر البعض الآخر ضعفا نسبيا. فقد بلغ الوسط الحسابي الكلي لمتغير الحوكمة الرشيدة (3.55) مع أهمية نسبية (71%) وانحراف معياري (0.482)، وهو ما يشير إلى أن استجابات المشاركين كانت متوسطة إجمالاً مع وجود تفاوت ملحوظ في مستوى الإدراك بين الأبعاد المختلفة. هذا التباين يعكس أن الحوكمة الرشيدة لا تزال بحاجة إلى تعزيز في بعض محاورها (مثل العدالة والنزاهة)، في حين أن المشاركة مثّلت نقطة قوة بارزة، وهو ما قد يسهم في تحسين ممارسات الحوكمة ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية في الجامعات.

الجدول (7) توزيع الإحصاءات الوصفية لمتغير الحوكمة الرشيدة

الفقرة	إجمالي البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة
1	إجمالي بُعد الشفافية	3.55	1.071	71%	موافق
2	إجمالي بُعد المساءلة	3.34	1.141	67%	محايد
3	إجمالي بُعد العدالة	3.14	1.174	63%	محايد
4	إجمالي بُعد النزاهة	3.18	1.201	64%	محايد
5	إجمالي بُعد المشاركة	4.54	0.741	90%	موافق بشدة
	إجمالي متغير الحوكمة الرشيدة	3.55	0.482	71%	موافق



ب- متغير المرونة التنظيمية: يكون متغير المرونة التنظيمية احادي البعد: -

يتضمن الجدول (8) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وأهمية كل فقرة لمتغير المرونة التنظيمية:

الجدول (8) توزيع الإحصاءات الوصفية لمتغير المرونة التنظيمية

الأهمية النسبية	انحراف معياري	وسط حسابي	الفقرة
89%	0.655	4.45	نحن ندرك كيف يمكن لأزمة ما أن تؤثر على مؤسستنا.
86%	0.683	4.32	نحن نعتقد أنه يجب تطبيق الخطط الطارئة واختبارها لتكون فاعلة.
82%	0.701	4.10	نحن قادرون على التحول بسرعة من الأعمال المعتادة إلى التعاطي مع الأزمات.
77%	0.743	3.85	نؤسس علاقات مع منظمات قد نضطر للتعامل معها في وقت الأزمة.
74%	0.761	3.72	أولويتنا في حال وجود أزمة تكون بتوجيه التعليمات لفريق العمل لتجاوزها.
70%	0.790	3.48	هناك شعور بوجود جو عمل جماعي وروح الصداقة في مؤسستنا.
68%	0.805	3.40	تحافظ مؤسستنا على موارد كافية لاستيعاب بعض التغيرات غير المتوقعة.
64%	0.821	3.22	يتولى عمال مؤسستنا التعاطي مع المشكلة حتى يتم حلها.
62%	0.872	3.10	يتوفر موظفو مؤسستنا على معلومات ضرورية لمواجهة مشاكل غير متوقعة.
59%	0.910	2.95	يعد مسير مؤسستنا نماذج يُقتدى بها.
64%	0.825	3.20	يكافأ الموظفون في مؤسستنا عندما يأتون بحلول مبتكرة.
61%	0.921	3.05	تستطيع مؤسستنا اتخاذ قرارات صعبة في وقت وجيز.
58%	0.940	2.92	يُصغي مسيرؤ المنظمة لمشكلات الموظفين.
56%	0.955	2.80	نحن ندرك كيف يمكن لأزمة ما أن تؤثر على مؤسستنا.
69%	0.812	3.47	إجمالي متغير المرونة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS vr.29

تشير النتائج الإجمالية لمتغير المرونة التنظيمية إلى أن الوسط الحسابي بلغ (3.47) وبأهمية نسبية (69%) مع انحراف معياري (0.812)، وهو ما يعكس مستوى متوسط من الاتفاق بين المشاركين على أهمية هذا المتغير. وتبين النتائج أن الفقرات المرتبطة بالجوانب الجوهرية، مثل وضوح الأهداف (X1) وملاءمة البرامج لسوق العمل (X2)، قد سجلت أعلى التقييمات، مما يدل على إدراك قوي لدى المشاركين لأهمية هذه المحاور في دعم الأمن المؤسسي.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسة الاولى:

مفاد هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الحوكمة الرشيدة والمرونة التنظيمية) يشير الجدول (9) لوجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة احصائية معنوية بين الحوكمة الرشيدة والمرونة التنظيمية مقدارها (0.455) وتنبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الاتية:



الفرضية الفرعية الأولى: مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والمرونة التنظيمية) يبين الجدول (9) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد الشفافية والمرونة التنظيمية وقيمتها (0.425) وهي علاقة طردية متوسطة موجبة.

الفرضية الفرعية الثانية: مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والمرونة التنظيمية) يشير الجدول (9) لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد المساءلة والمرونة التنظيمية وبلغت (0.418) وهي علاقة متوسطة موجبة.

الفرضية الفرعية الثالثة: مفاد هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة والمرونة التنظيمية) يستعرض الجدول (9) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد العدالة والمرونة التنظيمية وقدرها (0.505) وهي علاقة طردية متوسطة.

الفرضية الفرعية الرابعة: مفاد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النزاهة والمرونة التنظيمية) يشير الجدول (9) لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد النزاهة والمرونة التنظيمية وبلغت (0.437) وهي علاقة متوسطة موجبة.

الفرضية الفرعية الخامسة: مفاد هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والمرونة التنظيمية) يستعرض الجدول (9) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد المشاركة والمرونة التنظيمية وقدرها (0.449) وهي علاقة طردية متوسطة. وتأسيسا لما تقدم يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الحوكمة الرشيدة بأبعادها والمرونة التنظيمية)،

الجدول (9) قيم الارتباط بين الحوكمة الرشيدة والمرونة التنظيمية

أبعاد الحوكمة الرشيدة					المتغير المستقل المتغير التابع
المشاركة	النزاهة	العدالة	المساءلة	الشفافية	
0.449**	0.437**	0.505**	0.418**	0.462**	0.532
0.000	0.001	0.000	0.002	0.000	0.000
توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوكمة الرشيدة بأبعادها وبين المرونة التنظيمية					Sig. (2-tailed)
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					القرار (النتيجة)

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.29)

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإدارية في المرونة التنظيمية). تشير النتائج المعدلة إلى أن زيادة الحوكمة الرشيدة بمقدار وحدة معيارية واحدة تؤدي إلى تحسين المرونة التنظيمية بمقدار



0.421، مع خطأ معياري 0.680، وقيمة حرجة (CR=0.72)، ومقدار التفسير ($R^2 = 0.342$) عند مستوى دلالة 0.001.

جدول (10) النتائج النهائية لتأثير الحوكمة الرشيدة في المرونة التنظيمية

المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة (CR)	R^2	Sig.
الحوكمة الرشيدة >--- المرونة التنظيمية	0.421	0.680	0.72	0.342	0.001

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (AMOS.V.29)

تشير النتائج إلى أن الحوكمة الرشيدة بأبعادها المختلفة (الشفافية، المساءلة، العدالة، النزاهة، والمشاركة) تؤثر بشكل إيجابي ومعتد به إحصائياً على المرونة التنظيمية. فكل زيادة في مستوى الحوكمة الرشيدة تُعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الأمنية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي. كما تُظهر قيمة $R^2 = 0.342$ أن الحوكمة الرشيدة تفسر نحو 34% من التباين في المرونة التنظيمية، مما يدل على أن تعزيز أبعاد الحوكمة يُعد أحد العوامل الأساسية في رفع مستوى المرونة التنظيمية داخل المنظمات. هذا التأثير يدعم أهمية التركيز على المشاركة والعدالة والشفافية ضمن استراتيجيات الحوكمة لتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة بفاعلية للتحديات الأمنية والتشغيلية. ساهم متغير الحوكمة الرشيدة في تفسير ما قيمته (0.342) من التباين الحاصل في المرونة التنظيمية أما القيمة المتبقية فأنها تعود لمتغيرات خارج حدود الدراسة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: مفاد هذه الفرضية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرشيدة في المرونة التنظيمية. يشير الجدول (11) إلى أن كلما أدرك الموظفون المبحوثون لأهمية بُعد الشفافية، كلما أدى ذلك إلى تحسين المرونة التنظيمية، بمعنى آخر أن زيادة بُعد الشفافية بمقدار وحدة معيارية واحدة تؤدي إلى تحسين المرونة التنظيمية بمقدار 0.305 وبخطأ معياري 0.059.

الفرضية الفرعية الثانية: مفاد هذه الفرضية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة في المرونة التنظيمية. يشير الجدول (11) إلى أن إدراك أهمية بُعد المساءلة يؤدي إلى تحسين المرونة التنظيمية للمنظمات المدروسة، بمعنى أن زيادة بُعد المساءلة بمقدار وحدة معيارية واحدة تؤدي إلى تحسين المرونة التنظيمية بمقدار 0.289 وبخطأ معياري 0.062.

الفرضية الفرعية الثالثة: مفاد هذه الفرضية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة في المرونة التنظيمية. يشير الجدول (11) إلى أن إدراك أهمية بُعد العدالة يؤدي إلى تحسين المرونة التنظيمية،



بمعنى أن زيادة بُعد العدالة بمقدار وحدة معيارية واحدة تؤدي إلى تحسين المرونة التنظيمية بمقدار 0.254 وبخطأ معياري 0.027.

الفرضية الفرعية الرابعة: مفاد هذه الفرضية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنزاهة في المرونة التنظيمية. يشير الجدول (11) إلى أن إدراك أهمية بُعد النزاهة يؤدي إلى تحسين المرونة التنظيمية، بمعنى أن زيادة بُعد النزاهة بمقدار وحدة معيارية واحدة تؤدي إلى تحسين المرونة التنظيمية بمقدار 0.271 وبخطأ معياري 0.054.

الفرضية الفرعية الخامسة: مفاد هذه الفرضية يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في المرونة التنظيمية. يشير الجدول (1) إلى أن إدراك أهمية بُعد المشاركة يؤدي إلى تحسين المرونة التنظيمية، بمعنى أن زيادة بُعد المشاركة بمقدار وحدة معيارية واحدة تؤدي إلى تحسين المرونة التنظيمية بمقدار 0.293 وبخطأ معياري 0.043 ومن خلال النتائج أعلاه يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسية الثالثة ومفادها (وجود علاقة تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية معنوية للحوكمة الرشيدة في المرونة التنظيمية)، مما يعني أن الموظفون المبحوثون أدركوا ضرورة الاهتمام بهذه المتغيرات.

جدول (11) نتائج التأثير المباشر لأبعاد الحوكمة الرشيدة في المرونة التنظيمية

المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة (CR)	R ²	Sig.
الشفافية --> المرونة التنظيمية	0.305	0.059	3.35	0.372	0.001
المساءلة --> المرونة التنظيمية	0.289	0.062	3.15		0.002
العدالة --> المرونة التنظيمية	0.254	0.027	3.21		0.001
النزاهة --> المرونة التنظيمية	0.271	0.054	3.19		0.001
المشاركة --> المرونة التنظيمية	0.293	0.043	3.14		0.001

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (AMOS.V.29)

تظهر النتائج أن جميع أبعاد الحوكمة الرشيدة الخمسة لها تأثير إيجابي مباشر على المرونة التنظيمية، مع تسجيل أبعاد الشفافية والمشاركة والنزاهة أعلى التأثيرات النسبية. تشير قيمة $R^2 = 0.372$ إلى أن أبعاد الحوكمة الرشيدة تفسر نحو 37.2% من التباين في المرونة التنظيمية، مما يؤكد أهمية هذه الأبعاد في تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف وتحقيق الأداء الأمني المؤسسي بكفاءة عالية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. يمثل تبني استراتيجيات الحوكمة الإدارية المدخل الأساسي لتعزيز المرونة التنظيمية الأمنية، حيث يوفر إطاراً متكاملًا لتحسين توزيع الموارد وضبط الأداء وزيادة جاهزية المنظمة.



2. هناك ارتباط قوي بين أبعاد الحوكمة الخمسة (الشفافية، المساءلة، العدالة، النزاهة، المشاركة) وقدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الأمنية المفاجئة.
3. الفجوة بين المبادئ النظرية للحوكمة وممارستها على أرض الواقع تحد من فاعلية المرونة التنظيمية، ما يتطلب دعم السياسات بإجراءات تنفيذية واضحة ومتابعة مستمرة.
4. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية يدعم المرونة التنظيمية من خلال التنبؤ بالمخاطر واستباق التحديات وتطوير بدائل عملية للتعامل مع السيناريوهات الطارئة.
5. الكوادر البشرية المؤهلة وآليات المراجعة الدقيقة أساس نجاح تطبيق الحوكمة لتعزيز المرونة، إذ تتيح ترجمة السياسات إلى إجراءات عملية وضمان التعلم المستمر من التجارب.

ثانياً: التوصيات

1. إنشاء نظام حوكمة ديناميكي لتقييم الأداء الأمني: تصميم آلية تقييم دورية لقياس فعالية القرارات والإجراءات الأمنية لكل وحدة، مع إمكانية التعديل وفق نتائج التقييم، لضمان استجابة مرنة للأزمات.
2. إدماج التدريب الواقعي والمحاكاة الاستراتيجية: تنظيم تدريبات ميدانية تحاكي سيناريوهات تهديدات أمنية حقيقية، تشمل تنسيقاً بين الوحدات المختلفة، واختبار قدرات القيادة في اتخاذ قرارات سريعة تحت ضغط الوقت والمعلومات المحدودة.
3. تطوير منصات تواصل وتنسيق فورية بين الوحدات: اعتماد نظم رقمية وتطبيقات تفاعلية تربط جميع الوحدات الأمنية، تتيح تبادل المعلومات في الوقت الفعلي وتسهل اتخاذ القرار التكيفي.
4. ربط الحوكمة بالشفافية والمساءلة العملية: وضع آليات واضحة لمراقبة تنفيذ السياسات على أرض الواقع، لضمان التزام كل وحدة بالحوكمة وتحقيق استجابة أمنية مرنة وسريعة.
5. تحفيز الابتكار الداخلي في الإجراءات والعمليات: تشجيع الفرق على اقتراح حلول مبتكرة لتحسين الاستجابة للأزمات، مع اعتماد نظام لمكافأة المبادرات الفاعلة لتعزيز المرونة التنظيمية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. آمال بنت ناصر بن إبراهيم الشنيفي. (2024). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية. مجلة الآداب واللغة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 110، الصفحات 79-111.



2. جاويش، و سامية محمد. (2022). الحوكمة الإدارية مدخلا للتخطيط الاستراتيجي بمنظمات رياض الأطفال. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنصورة، 8(3)، 203-252.
3. حاجي وهيبه، و شبحاوي وهيبه. (2021). دور الحوكمة الإدارية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة.
4. سمر مصطفى. (2024). الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 48(4)، 173-376.
5. العجمي، و ظافر مبارك ضافر. (2023). الحوكمة الإدارية كمدخل للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية، جامعة الغردقة، 6(1)، 127-171.
6. م. علياء حسين خلف الزركوش، و م. سناء حسين خلف الزركوش. (2017). دور الحوكمة الإدارية في تحقيق التنمية.
7. ممدوح قاسم عبد الرحمن، و أحمد. (2024). الحوكمة الإدارية وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 68(3)، 537-578.
8. نعم الخطاب. (2022). الحوكمة الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي: الدور المعدل للمسؤولية الاجتماعية في دائرة الجمارك الأردنية. المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 8(2).

ثانيا: المصدر الاجنبية

9. Addink, H. (2019). *Good governance: Concept and context*. Oxford University Press.
10. Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of good governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 376-387.
11. Ahmad, J., Nilwana, A., & Ramadhan, M. (2020). Good Corporate Governance Model and Organizational Agility: Study of Regional Water



- Companies. Technology Reports of Kansai University, 62(05), 2441-2451.
- 12.Almohtadi, R. M., & Aldarabah, I. T. (2021). University Students' Attitudes toward the Formal Integration of Facebook in Their Education: Investigation Guided by Rogers' Attributes of Innovation. *World Journal of Education*, 11(1), 20-28.
- 13.Berk, A., & Kaše, R. (2010). Establishing the value of flexibility created by training: Applying real options methodology to a single HR practice. *Organization Science*, 21(3), 765–780.
- 14.Dastam, M. (2021). Organizational flexibility and financial performance: A case study of social security branches in Tehran. *Innovation Management and Operational Strategies*, 2(1), 55–63.
- 15.de l'Europe, C. (2020). *Council of Europe*.
- 16.Johnson, R. W. (2011). Phased retirement and workplace flexibility for older adults: Opportunities and challenges. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 638(1), 68–85.
- 17.Keping, Y. (2018). Governance and good governance: A new framework for political analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11, 1–8.
- 18.Metzner, F. (2010). *Matching organizational flexibility demands and employee flexibility—A first step towards a unifying framework for labour flexibility* (Master's thesis, University of Twente).
- 19.Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2020). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(1), 176.



20. Rotberg, R. I. (2014). Good governance means performance and results. *Governance*, 27(3), 511–518.
21. Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499.
22. Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098–1131.
23. Zhen, J., Xie, Z., & Dong, K. (2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40, 100501.

م/ استبانة

السيد المحترم

السيدة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات انجاز البحث الموسوم (أثر تبني استراتيجيات الحوكمة الرشيدة في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينه من القيادات الأمنية في وزارة الداخلية العراقية/ وكالة الوزارة لشؤون الشرطة) ، لذا نلتبس معاونتكم في ملئ الاستبانة التي بين أيديكم من خلال وضع علامة (√) في المربع الذي ترونه مناسباً للمقاييس (اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) وإن نجاح هذه البحث مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثله الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج هذه الاستبانة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في بلدنا بشكل عام ومديريتنا بشكل خاص. علماً انه لا داعي لذكر الاسم، إذ تستخدم هذه الاستبانة لأغراض علمية فقط. شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا.. ومن الله التوفيق.



الجزء الاول: المتغيرات الديموغرافية

1- النوع				
انثى	ذكر			
2- العمر				
50 سنة	49 – 40 سنة	39 – 30 سنة	اقل من 30 سنة	
المؤهل العلمي				
الدكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية

الجزء الثاني متغيرات الدراسة					
المتغير المستقل: الحوكمة الادارية					
لا اتفق بشده	لا اتفق	مُحايد	اتفق	اتفق بشده	البعد الاول: الشفافية
					1 تتسم إجراءات العمل بشفافية التشريعات.
					2 تتسم إجراءات العمل بشفافية المعلومات والاتصالات.
					3 تتسم عملية تقييم الأداء بالشفافية.
لا اتفق بشده	لا اتفق	مُحايد	اتفق	اتفق بشده	البعد الثاني: المساءلة
					4 تتسم إجراءات وقواعد الجزاء بالوضوح.
					5 تتسم إجراءات المساءلة بالتدرج.
					6 يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها.
لا اتفق بشده	لا اتفق	مُحايد	اتفق	اتفق بشده	البُعد الثالث: العدالة
					7 يتم تطبيق القرارات الإدارية على العاملين بلا استثناء.
					8 يتعامل رؤساء العمل مع الجميع بصدق.
					9 تعكس المعاملة مع الآخرين في العمل درجة من الثقة.
لا اتفق بشده	لا اتفق	مُحايد	اتفق	اتفق بشده	البُعد الرابع: النزاهة
					10 يلتزم العاملون بمبادئ الأمانة في العمل.
					11 يطالب العاملون بمزايا في العمل تتسق مع الجهد المبذول.
					12 تتطابق أفعال العاملين مع أقوالهم عن القيم.
لا اتفق بشده	لا اتفق	مُحايد	اتفق	اتفق بشده	البُعد الخامس: المشاركة
					13 يفوضني رئيسي في العمل في بعض المسؤوليات.



14	يسمح للعاملين بمناقشة القرارات الصادرة عن الإدارة.
15	يسمح للعاملين بتقييم القيادات الإدارية.
16	المتغير التابع: المرونة التنظيمية
17	نحن ندرك كيف يمكن لأزمة ما أن تؤثر على مؤسستنا.
18	نحن نعتقد أنه يجب تطبيق الخطط الطارئة واختبارها لتكون فعالة.
19	نحن قادرون على التحول بسرعة من الأعمال المعتادة إلى التعاطي مع الأزمات.
20	نؤسس علاقات مع مؤسسات قد نضطر للتعامل معها في وقت الأزمة.
21	أولويتنا في حال وجود أزمة تكون بتوجيه التعليمات لفريق العمل لتجاوزها.
22	هناك شعور بوجود جو عمل جماعي وروح الصداقة في مؤسستنا.
23	تحافظ مؤسستنا على موارد كافية لاستيعاب بعض التغيرات غير المتوقعة.
24	يتولى عمال مؤسستنا التعاطي مع المشكلة حتى يتم حلها.
25	يتوفر موظفو مؤسستنا على معلومات ضرورية لمواجهة مشاكل غير متوقعة.
26	يعد مسيررو مؤسستنا نماذج يُقتدى بها.
27	يكافأ الموظفون في مؤسستنا عندما يأتون بحلول مبتكرة.
28	تستطيع مؤسستنا اتخاذ قرارات صعبة في وقت وجيز.
29	بُصغي مسيررو المؤسسة لمشكلات الموظفين.