



استخدام التطوير الإستراتيجي في تعزيز المقدرات الإستراتيجية الامنية

Using strategic development to enhance security strategic capabilities

الباحث **عمار كريم عباس**

الأستاذ الدكتور **هاشم فوزي العبادي**

جامعة الكوفة – كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة – كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

الغرض Purpose – الغرض من هذه الدراسة السعي إلى التعرف على دور التطوير الإستراتيجي في بناء المقدرات الإستراتيجية الامنية، واقتراح آليات جديدة تهدف الى تعزيز عمل قيادة بغداد من منظور إستراتيجي لتجنب حدوث أي اخفاقات أمنية وعسكرية.

التصميم/ المنهجية/ المدخل Design/methodology/approach – تضمنت الدراسة التحليل النوعي للبيانات ذات الصلة بقيادة عمليات بغداد المبحوثة في العاصمة بغداد قيد الدراسة وشملت عينة البحث عينة من الضباط في هذه العمليات والبالغ عددهم (108) ضابطاً، وقد سعى البحث لإختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث. وتمت معالجة البيانات من خلال الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج (SPSS). وتم تحليل الأدوات العائدة عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS.V.21)، (AMOS.V.21).

النتائج Findings – أظهرت نتائج تحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المعدة لهذا الغرض، بالإضافة الى الإستنتاجات النظرية منها قدرة عمليات بغداد على بناء المقدرات الإستراتيجية الامنية وتجاوز حصول أي فشل عسكري.

الأصالة / القيمة العلمية Originality/Value – يساهم هذا البحث كمحاولة للمساهمة في الكشف عن بناء المقدرات الإستراتيجية الامنية كوسيلة حديثة لقيادة عمليات بغداد المبحوثة لتجنب حدوث تهديدات أمنية وعسكرية.

الكلمات المفتاحية: التطوير الإستراتيجي، المقدرات الإستراتيجية الامنية، قيادة عمليات بغداد.

Purpose The purpose of this study is to seek to identify the role of strategic development in building strategic security capabilities, and to propose new mechanisms aimed at enhancing the work of the Baghdad leadership from a strategic perspective to avoid the occurrence of any security and military failures.



Design/methodology/approach- The study included qualitative analysis of data related to the leadership of the researched Baghdad operations in the capital, Baghdad under study. The research sample included a sample of (108) officers in these operations, and the research sought to test a number of hypotheses Related to the influence relationships between the research variables. The data was processed by statistical methods using the program (SPSS). The tools were analyzed using the statistical programs (SPSS.V.21), (AMOS.V.21).

Findings The results of the statistical analysis of the data collected through the questionnaire tool prepared for this purpose, in addition to the theoretical conclusions, including the ability of Baghdad operations to build strategic security capabilities and overcome any military failure.

Originality/Value - This research contributes as an attempt to contribute to revealing the building of strategic security capabilities as a modern way to lead the investigated Baghdad operations to avoid the occurrence of security and military threats.

المبحث الاول- الاطار النظري

أولاً- مفهوم وأهمية التطوير الاستراتيجي

هناك العديد من التعاريف الخاصة للتطوير الاستراتيجي من بينها هو (الاتجاه الذي تتخذه المؤسسة بهدف تحقيق النجاح في الأعمال في المستقبل) (Freeman & Cavinato, 1990:3).

ويشير (Amanda, 2015:2) إلى أن التطوير الاستراتيجي هو (عمليات الإدارة التي تُبلّغ وتشكل وتدعم القرارات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة). وتم تعريفه من قبل (Corrall, 2009:217) ليشمل (عمليات التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير وتقييم الأداء).

واوضح كل من (Thompson & Strickland, 2018:32) أن التطوير الاستراتيجي يتطلب مجموعة من الكفاءات المؤسسية وقدرات لترجمة أهداف السياسة إلى خطوات عملية تلبي هذه الأهداف.

كما يعد "التطوير الاستراتيجي" مهم لأنه يوضح مدى استصواب إشراك الموظفين على كل مستوى وفي جميع أنحاء المنظمة في عملية الإستراتيجية (Corrall, 2009:246).

تأتي أهمية التطوير الاستراتيجي من خلال تحقيق الميزة التنافسية، فقد أصبحت العوامل البيئية والاجتماعية اعتبارات استراتيجية متزايدة الأهمية للشركات. ونظراً لأن المزيد من الشركات تدرك أهمية التطوير الاستراتيجي فإن الشركات في جميع أنحاء العالم تعمل عن عمد على وضع



خطط استراتيجية لجعل شركاتها قادرة على المنافسة بشكل مستدام. وعليه ينبغي أن ينظر إلى التطوير الإستراتيجي على أنه مجرد عامل جوهري آخر في بيئة الأعمال الحديثة. وأخيراً إنَّ عملية التطوير الاستراتيجي يمكن استخدامها لخلق مساحة للتفكير الإستراتيجي، والبناء الذاتي والمصير التفاوضي، وتُعتبرها المؤسسات هياكل تُتيح للمشاركين، بصفتهم ممثلين تفاعليين، مساحة لمزيد من الإجراءات في تراجع لا ينتهي أبداً. كمراقبين عاكسين، يكون المشاركون التنظيميون قادرين على التفكير في كيفية تقييد هذه الهياكل لأعمالهم وتمكينها (Amanda, 2015:5).

ثانياً- أهداف التطوير الاستراتيجي :

يهدف التطوير الإستراتيجي إلى تحقيق الآتي (Reid, 2015:553)

- 1) يجب أن يكون وجود الفرص والتهديدات البيئية وقدرة الأفراد على التعامل مع القوة هذا ينطوي على إدارة استراتيجية أو مدفوعة المهمة بدلاً من تقديم الخدمات الإدارية.
- 2) بدلاً من توفير منتجات التطوير، يجب على المنظمات المحلية تسهيل التطوير، وتمكين الافراد من النهوض بأنفسهم من خلال مساعيهم الخاصة.
- 3) يجب أن يكون هناك تشاور مستمر ومخصص مع الافراد للتعلم قدراتهم ونقاط القوة والتطلعات ومعالجة نقاط الضعف.
- 4) يجب أن تكون أنشطة التطوير شاملة وليس قطاعية أو يقتصر على الانضباط واحد.
- 5) العديد من أنشطة تقديم الخدمات ووظائف السلطات المحلية سوف تستمر العلاقات ولكن يجب أن تركز هذه الأنشطة وغيرها على زيادة القدرات وتمكين الافراد.
- 6) يجب أن يكون هناك إنسانية أكبر والإرادة للمساهمة في الإبداع خلق حياة ذات معنى مع الأخذ في الاعتبار تفضيلات الناس وغير التعاريف الخاصة بهم من الرفاه.
- 7) على الرغم من أن اتجاه التطوير يمنح مكاناً مهماً للمواطنين ورفع مستواهم، يجب أن يشمل أيضاً العديد من الآخرين الأفراد أو الجماعات الذين يشاركون في بيئة التطوير كموردين أو منافسين دعم أو زيادة أو تنظيم قدرات وأنشطة مثل قد تكون المجموعات أيضاً جزءاً من التوجه التنموي فرص الفيديو أو التهديدات.



ثالثاً- عناصر التطوير الاستراتيجي Elements of strategic development

يتكون التطوير الإستراتيجي من عدة عناصر أهمها (Dyson and james,2007:14;):
:(Glaser & Strauss,2013:46

- (1) تحديد الاتجاه الاستراتيجي: يشمل الرؤية والرسالة والأهداف والغايات الاستراتيجية.
- (2) تصميم نظام قياس الأداء الانحياز إلى الاتجاه الاستراتيجي.
- (3) تحسس استكشاف البيئات الداخلية والخارجية وتقييم أوجه عدم اليقين.
- (4) إنشاء مبادرات استراتيجية مستنيرة بالتوجيه الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية للبيئات الداخلية والخارجية والتعلم من الأداء الظاهري.
- (5) تقييم الخيارات الاستراتيجية باستخدام نماذج المنظمة، مع مراعاة أوجه عدم اليقين في المستقبل.
- (6) تمرين إستراتيجي في عملية تغذية مرتدة افتراضية تتضمن التعلم من الأداء الافتراضي.
- (7) اختيار وسن الاستراتيجية في عملية التغذية المرتدة الحقيقية التي تتضمن التعلم من الأداء الظاهري و / أو الحالي.

رابعاً- مفهوم وأهمية القدرات الاستراتيجية:

وقد عرف (Bocciardi et al.,2017:23) القدرة الإستراتيجية بأنها (القدرة على الحصول على المعلومات ذات الصلة وتخزينها وتكرارها وتفسيرها والتصرف بناءً على المعلومات ذات الصلة لتكون قادرة على البقاء على المدى الطويل ولمصلحة المنظمة).

وقد ذكر (Grant,1996) أن القدرة تمثل تأثير تنظيم الخصائص والفرد. فالمقدرة تجعل المنظمة قادرة بشكل استباقي على التعرف على الإشارات التي تحدد نقاط الضعف في المنظمة المراد تغييرها.

إنَّ القدرات الإستراتيجية هي (نشاط عقلي في توظيف استراتيجيات لصياغة وتمثيل وحل المواقف التي تنطوي على مشاكل)(Eden,2015:29).

أما (Rabab'ah,2016:626) عرّفها بأنها (القدرة على إيصال المعنى بنجاح إلى شركاء التواصل خاصةً عندما تنشأ مشاكل في عملية الاتصال).

وكذلك عرفها (Bui et al.,2019:32) انها (التمييز للشركة، إذ يمكن ان تقدم اقتراح أفضل للقرار الرئيسي وبالتالي خلق نتائج أفضل).



تشير المقدرات الاستراتيجية إلى قدرة الشركة على تسخير جميع مهاراتها وقدراتها ومواردها من أجل الحصول على ميزة تنافسية، وبالتالي البقاء على قيد الحياة وزيادة قيمتها مع مرور الوقت. وعلى الرغم من أن المقدرات الاستراتيجية تأخذ في الحسبان الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركة، فإنها تركز على أصول المنظمة ومواردها ووضعها في السوق، مع توقع مدى قدرتها على توظيف الاستراتيجيات في المستقبل (Dennis,2019:4).

تمارس المقدرة الاستراتيجية دوراً مهماً في تشكيل أداء المنظمة. إذ يجب على قائد المنظمة ان يمتلك رؤية استراتيجية، يصيغ الاستراتيجيات، ويسعى إلى التنفيذ الاستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. يتم النظر إلى المقدرة الاستراتيجية من خلال التركيز السلوكي، ويرتبط إلى إعداد وتقييم وتنفيذ استراتيجيات الشركة للأداء على المدى الطويل. على وجه التحديد، وتشير المقدرة الاستراتيجية إلى القدرة على تحديد القضايا أو المشكلات أو الفرص طويلة الأجل، ومحاذاة الإجراءات الحالية مع الأهداف الاستراتيجية، وتحديد أولويات العمل بما يتماشى مع أهداف العمل، ورصد التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية، وتقييم النتائج مقابل الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الإجراءات الاستراتيجية من خلال الموازنة التكاليف والفوائد، وإعادة تصميم الأعمال لتلبية الأهداف على المدى الطويل بشكل أفضل. تم العثور على الكفاءة الاستراتيجية لتعزيز أداء الشركة بشكل كبير (Thongpoon & Ahmad,2012:3). وترتبط المقدرات الاستراتيجية للشركة بالقدرة على صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجيات الشركة (Hussin et al.,2012:241).

خامساً- خصائص المقدرات الاستراتيجية: Characteristics of Strategic Competence

- يلاحظ كل من (Prahalad and Hemel) خصائص المقدرات الاستراتيجية فلقد اعتقدوا أن "المقدرات الرئيسة لها ثلاث خصائص وهي (Chernova,2019:115):
- (1) تتيح إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق.
 - (2) إنها تضيف قيمة استهلاكية كبيرة إلى المنتج النهائي الذي يراه المشتري.
 - (3) يتطلب الأمر الكثير من التكاليف والجهود المبذولة لنسخ المقدرة الرئيسة للمنافس.
- وتتضمن المقدرة الاستراتيجية الخصائص التالية (Ahmed & Halim,2012:36):
- (1) إدراك الاتجاهات المتوقعة وكيفية تأثير التغييرات على الشركة.
 - (2) تحديد أولويات العمل بما يتماشى مع أهداف العمل.



(3) إعادة تصميم الشركة لتلبية أهداف الشركة بشكل أفضل.

(4) مواءمة الإجراءات الحالية مع الأهداف الإستراتيجية.

(5) رصد التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية.

(6) تقييم النتائج مقابل الأهداف الاستراتيجية.

سادساً- تطوير المبادرات الاستراتيجية Developing strategic competence

هناك طرائق مميزة يمكن بها للمديرين إنشاء مقدرات استراتيجية، تشمل الآتي (Tepc,2014:8):

(1) **إضافة وتطوير المقدرات:** يمكن تضمين المقدرات، أو تغييرها، بحيث تتحول إلى مزيد من تعزيز النتائج التي تنقلب على عوامل النجاح الحرجة.

(2) **توسيع المقدرات:** قد يتعرف المسؤولون على المقدرات الإستراتيجية في أحد مناطق العمل، وربما إدارة الزبون في وحدة تخصص جغرافي واحدة تابعة لشركة متعددة الجنسيات، غير موجودة في وحدات تخصص مختلفة. قد يسعون بعد ذلك إلى توسيع هذا عبر جميع وحدات الأعمال. قد لا يتم نقل مقدرات جزء من المنظمة بسهولة إلى جزء آخر بسبب مشاكل إدارة التغيير.

(3) **تمديد المقدرات:** قد يرى المديرون فرصة لإنشاء عناصر أو إدارات جديدة خارج المقدرات الموجودة. لا شك أن تجميع منظمات جديدة على هذا الأساس هو أساس التنوع ذي الصلة.

(4) **ريادة الأعمال:** قد يتم اختلاق المقدرات الإستراتيجية من خلال إساءة استخدام الأصول والمقدرات والتعلم التي تم تجاهلها أو رفضها من قبل الآخرين؛ في الواقع هذا هو ما يفعله أصحاب الرؤية التجارية الذين يطورون خطط عمل جديدة.

(5) **وقف التدريبات:** يمكن التخلص من الأنشطة الحالية غير المركزية لتقديم القيمة للزبائن، أو الاستعانة بمصادر خارجية أو تخفيض التكلفة.

(6) **تنمية المقدرات الخارجية:** قد تكون هناك طرق للبحث وذلك لإنشاء مقدرات عن بعد. على سبيل المثال، قد يحاول المديرون إنشاء أو تعلم مقدرات جديدة عن طريق الشراء أو عن طريق الدخول في تحالف ومشاريع مشتركة.



المبحث الثاني - المنهجية العلمية للمبحث

أولاً- مشكلة البحث:

- تم تحديد مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:
- (1) ما تصور عينة البحث في المجتمع المبحوث عن مفاهيم التطوير الإستراتيجي والمقدرات الإستراتيجية الامنية؟.
 - (2) هل لدى قيادة عمليات بغداد المبحوثة فكرة واضحة المعالم عن كيفية بناء المقدرات الإستراتيجية الامنية من خلال التطوير الإستراتيجي؟.
 - (3) التوسع في دراسة تبني موضوع التطوير الإستراتيجي وعدم تقويت الفرص على قيادة عمليات بغداد في الإفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى تحقيق أهدافها الاجتماعية.
 - (4) ما هي أبعاد المقدرات الإستراتيجية الامنية التي تساعد قيادة عمليات بغداد المبحوثة على التمييز في القرار وتنفيذ الأشياء الصحيحة وبالطرائق الصحيحة؟.
 - (5) ماهي آليات تطبيق التطوير الإستراتيجي وتطبيقها في القسم المبحوث؟.

ثانياً- أهمية البحث :

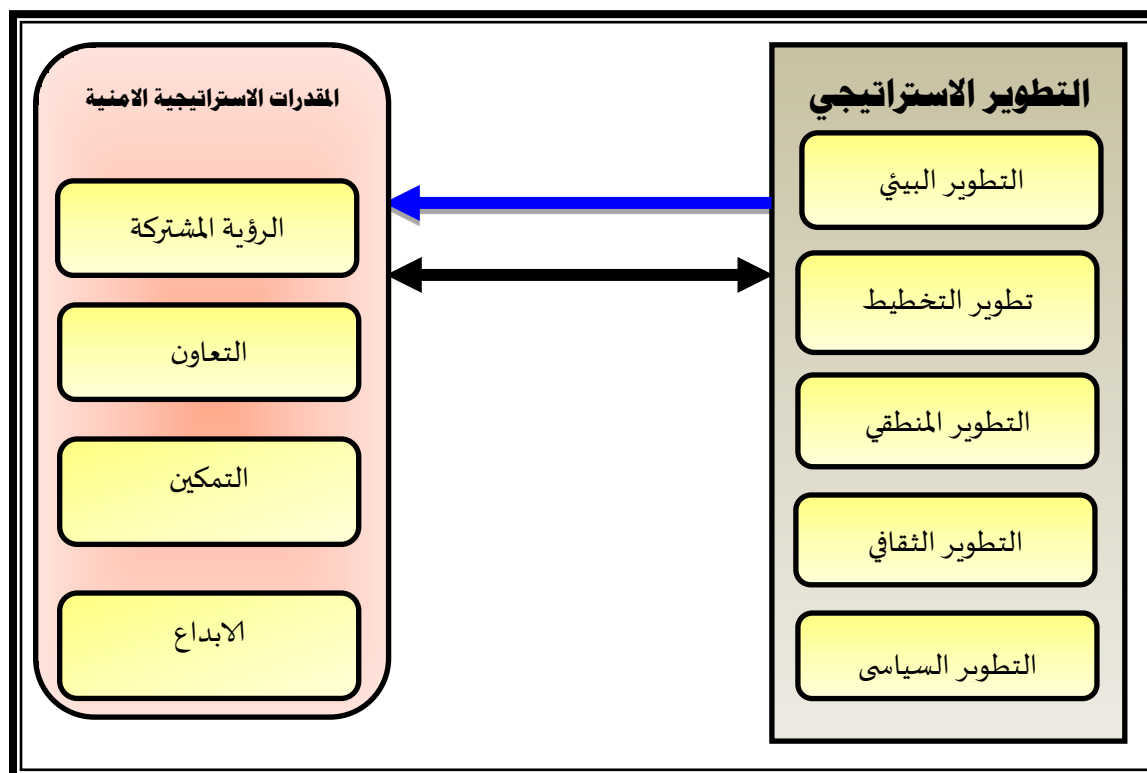
- جاءت أهمية هذا البحث من خلال الآتي:
- (1) تتجلى أهمية البحث بالنسبة للمؤسسات الامنية في البلد الذي هو اليوم بحاجة ماسة إلى تطوير عملها.
 - (2) يسعى البحث لمحاولة تأطير الإسهامات المعرفية ذات الصلة بموضوعي التطوير الإستراتيجي والمقدرات الإستراتيجي الامنية في إطار نظري يتضمن عرض الإسهامات النظرية حول المفهوم والأبعاد.
 - (3) محاولة البحث لقياس وتشخيص متغيرات التطوير الإستراتيجي والمقدرات الاستراتيجية الامنية باعتبارها من الضرورات التي يتحتم على المؤسسات الامنية من تعزيزها ومعرفتها في ظل بيئات ديناميكية سريعة التغير وحدة التحديات الامنية.

ثالثاً- أهداف البحث :

- يهدف هذا البحث إلى بناء المقدرات الإستراتيجية لقيادة عمليات بغداد العينة المبحوثة، وفي ضوء ذلك نجد أهدافاً فرعية يسعى البحث الحالي تحقيقها:-



- (1) دراسة وتحليل أهمية التطوير الإستراتيجي وتحديد أبعاده والتي هي ضرورية للمؤسسات الامنية لتكون فعالة في بناء المقدرات الإستراتيجية الامنية.
 - (2) معرفة الجوانب الفكرية والنظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالتطوير الإستراتيجي المقدرات الإستراتيجية الامنية.
 - (3) اختبار دور التطوير الإستراتيجي في كيفية مشاركة الموظفين في تطوير مقدراتهم الإستراتيجية.
 - (4) تبحث الدراسة آثار التطوير الإستراتيجي على بناء المقدرات الإستراتيجية، وبشكل أكثر تحديداً تقترح الدراسة أن التطوير الإستراتيجي من قبل المؤسسات الامنية سوف يكون له تأثير كبير في تعزيز هذه المقدرات الإستراتيجية الامنية.
- رابعاً- المخطط الفرضي للبحث:**
- تم تطوير المخطط الفرضي للبحث الحالي في ضوء نتائج الجهود المعرفية للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة بمتغير التطوير الاستراتيجي ومدى تأثيرها في بناء المقدرات الإستراتيجية الامنية.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث:

فرضيات البحث هي إجابات وحلول مجازية محتملة لأسئلة الدراسة المطروحة لاستكشاف العوامل والإطار المحدد لمشكلة الدراسة، ويتم عرضها في صورة علاقة بين المتغير التابع والمستقل للوصول الى نتائج واقعية عن مجتمع البحث، تم تجسيد فرضيات البحث على وفق طيات مشكلة البحث والأهداف المرسومة له والنموذج الفرضي لتمثيل العلاقات المنطقية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في نموذج البحث وكما يأتي:

✻ **الفرضية الرئيسية الأولى: (H₁):** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتطوير الاستراتيجي في المقدرات الاستراتيجية الامنية، في قيادة عمليات بغداد قيد البحث، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

(1) **الفرضية الفرعية الأولى (H11):** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتطوير الاستراتيجي في بعد الرؤية المشتركة في قيادة عمليات بغداد قيد البحث.

(2) **الفرضية الفرعية الثانية (H12):** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتطوير الاستراتيجي في بعد التعاون في قيادة عمليات بغداد قيد البحث.

(3) **الفرضية الفرعية الثالثة (H13):** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتطوير الاستراتيجي في بعد التمكين في قيادة عمليات بغداد قيد البحث.

(4) **الفرضية الفرعية الثالثة (H14):** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتطوير الاستراتيجي في بعد الابداع في قيادة عمليات بغداد قيد البحث.

سادساً- مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار قيادة عمليات بغداد في العاصمة بغداد كمجتمع للبحث الحالي، وقد تمثلت العينة بضباط وعلى كافة المستويات العليا والمتوسطة والدنيا في القيادة قيد البحث، وقام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان والتي بلغت (108) استمارة.



المبحث الثالث - الجانب العملي

أولاً: ترميز متغيرات البحث وابعادها الواردة في الاستبانة:

تضمنت استبانة البحث متغيران رئيسان (التطوير الاستراتيجي، المقدرات الاستراتيجية الامنية)، وقد قيس الجزء الأول عبر خمس ابعاد (التطوير البيئي، تطوير التخطيط، التطوير المنطقي، التطوير الثقافي، التطوير السياسي) لقيم من خلال (16) قياس التطوير الاستراتيجي اجمالاً، فيما قيس جزئها الثاني من خلال المتغير المقدرات الاستراتيجية الامنية وممثل بالأبعاد الأربعة (الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين، الابداع) فكان عدد فقرات الاستبانة (36) فقرة، وبحسب الجدول (1):

الجدول (1) ترميز الاستبانة بحسب المقاييس والانموذج المنتخب للبحث

المتغير	البعد	الفقرات	الترميز	المصدر
التطوير الاستراتيجي	التطوير البيئي	4-1	X1	(العبادي، 2021)
	تطوير التخطيط	7-5	X2	
	التطوير المنطقي	10-8	X3	
	التطوير الثقافي	13-11	X4	
	التطوير السياسي	16-14	X5	
المقدرات الاستراتيجية الامنية	الرؤية المشتركة	22-17	Y1	Jarrah, 2012: 41
	التعاون	29-23	Y2	
	التمكين	39-30	Y3	
	الابداع	49-40	Y4	

المصدر: أعداد الباحثان وفقاً للمصادر المعتمدة أعلاه

ثانياً- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتمد التوزيع الطبيعي في البحوث الادارية لوصف بيانات المتغيرات العشوائية التي تميل الى التركز حول قيمة متوسطة منفردة لمخطط تابع، تكون كثافة الاحتمال المقابل لهذا التوزيع بشكل الجرس، اذ تكون القيم البعيدة عن المتوسط ذات تكرار اقل حتى (بيانات شاذة) تتطلب بعض المعالجات، لتترتب البيانات بهذا الشكل حتى تكون موزعة طبيعياً (شرار، 2015: 135)،



واستعمل الباحث أساليب الإحصاء المعلمي وبما يتناسب مع اختبار التوزيع الطبيعي كأساس استعمال الأساليب الإحصائية المعلمية، ليسهل إجراء (التحليل العاملي التوكيدي، والاستكشافي، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد)، وقد اعتمد اختبار (Kolmogorov-Smirnov) نظراً لكون العينة أكبر من (50) مشاهدة، إذ كانت (108) من ضباط عمليات بغداد.

الجدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات متغيري البحث

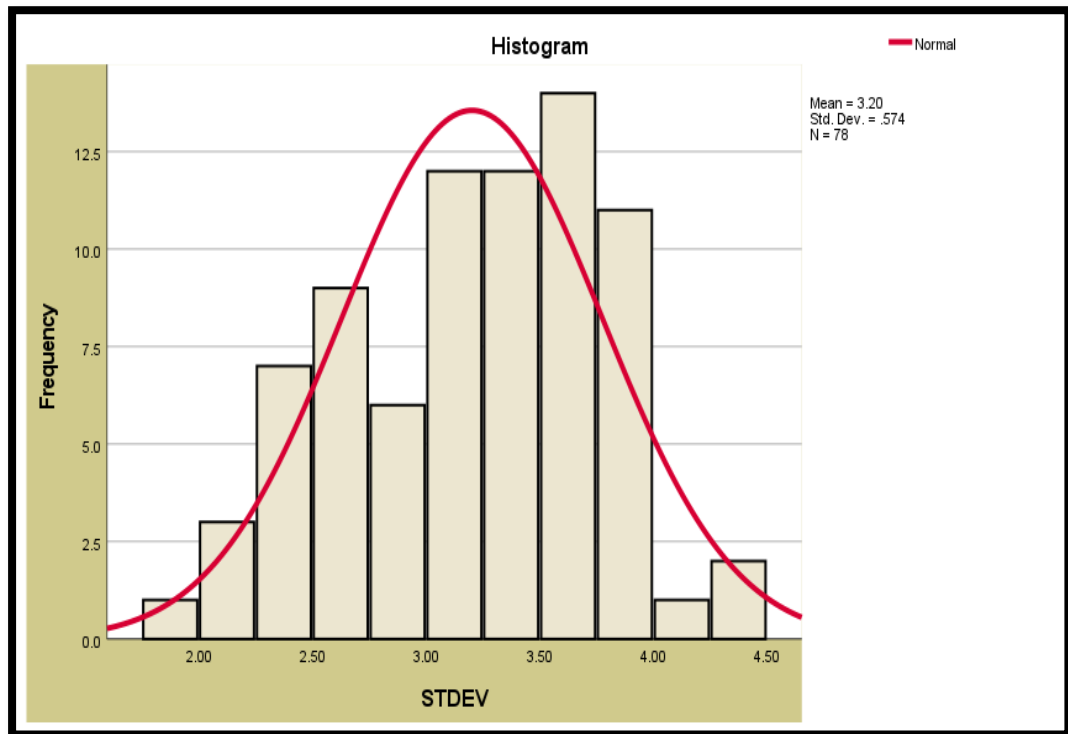
اختبار كولماكروف – سميرونوف للعينة الواحدة		
الملاحظات	المقدرات الاستراتيجية الامنية	التطوير الاستراتيجي
العينة	108	108
المقاييس الطبيعية	الوسط الحسابي	3.20
	الانحراف المعياري	0.573
إحصاء الاختبار	0.072	0.089
القيمة الاحتمالية باتجاهين	0.200*	0.199
الالتواء	0.022	-0.298
التفرطح	-0.782	-0.631
القيم المفقودة	0.000	
الخطأ المعياري للالتواء	0.272	0.272
الخطأ المعياري للتفرطح	0.538	0.538

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

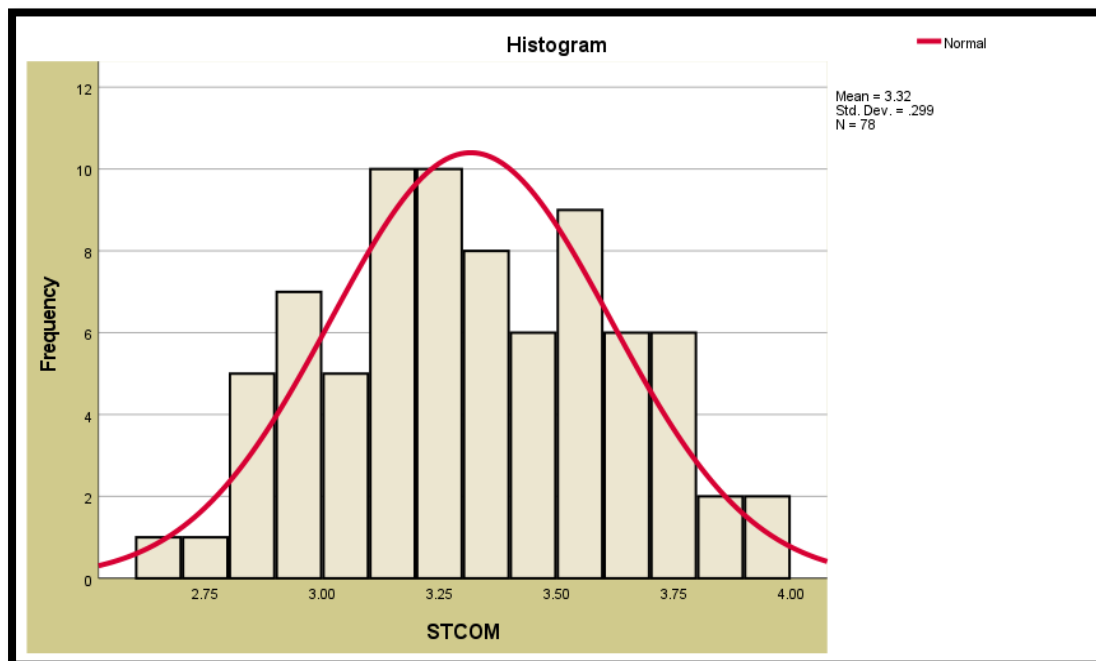
اتضح من نتائج الجدول (2) ان بيانات المتغيرين (التطوير الاستراتيجي، المقدرات الاستراتيجية الامنية) موزعة توزيعاً طبيعياً، نتيجة لظهور النتائج كما في الجدول ومقارنتها مع القيم المعيارية المطلوبة ومن خلال تقرييق بيانات (108) استبانة، لم تظهر أي قيم مفقودة للفترات، فكانت قيمة احصاء الاختبار لـ (التطوير الاستراتيجي، المقدرات الاستراتيجية الامنية) (0.072، 0.089) وعلى الترتيب، فيما تبين معنوية الاختبار للتطوير الاستراتيجي (0.0199)، بينما كانت قيمتها للمقدرات الاستراتيجية الامنية (0.200*)، وجميعها تزيد عن القيمة الاحتمالية (0.05)، مما يدل على توزيع البيانات لمتغيري البحث توزيعاً طبيعياً، ليتضح ان قيم معاملات التفرطح والالتواء لبيانات المتغيرات محصورة ضمن (-1.96/+1.96) وهي مقبولة بحسب (Haire,2019)، إذ كان قيمة الالتواء للتطوير الاستراتيجي (-0.298)، وللمقدرات الاستراتيجية الامنية (0.022)، وبقية خطأ معياري (0.272) لكل منهما على الترتيب، بينما كانت قيمة التفرطح للتطوير الاستراتيجي (-0.631)، والمقدرات الاستراتيجية الامنية (-



(0.782)، وبقية خطأ معياري (0.538) لكل منهما، كما يتضح من الأشكال الآتية (2 ، 3) توزيع البيانات بشكل مدرج تكراري يأخذ بشكل الجرس مما يدعم توزيع البيانات طبيعياً.



الشكل (2) التوزيع الطبيعي لبيانات التطوير الاستراتيجي



الشكل (3) التوزيع الطبيعي لبيانات المقدرات الاستراتيجية الامنية



ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة

1. قياس الصدق الظاهري:

وبحسب ما قدم الباحثان من مفاهيم اجرائية تتلاءم ومحل التطبيق قيادة عمليات بغداد، وتحديد انموذج يتلاءم والتطبيق في البيئة العراقية اجمالاً، وخصوصية العينة، تم جمع واعداد فقرات الاستبانة بما ينسجم وغرض البحث ومراجعة الادبيات والدراسات السابقة لمفهومي التطوير الاستراتيجي وابعاده الخمسة، والمقدرات الاستراتيجية الامنية وابعادها الاربعة، لتكون الفقرات بمجملها (49) فقرة شكلت المقياس النهائي.

2. قياس الصدق باستعمال معامل الثبات:

اعتمد البحث اختبار (الفا كرو نبخ) لمعرفة ثبات الاستبانة ومعرفة اتساقها ونتائجها، فضلاً عن درجة التعاون التي تكون فيها بعيدة عن الخطأ والحصول على النتائج نفسها، حال إعادة استعمالها لمرات متعددة وبمدد زمنية مختلفة وبنفس درجة التعاون، لاسيما وان الثبات يقيس مستوى اتساق الفقرات حول المعلومات والسلوكيات التي يواظب عليها قيادات عمليات بغداد، اذ يوضح الجدول (3) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور من محاورها **(التطوير الاستراتيجي، المقدرات الاستراتيجية الامنية)**، اذ كانت النتائج بحسب الاتي:

أ- المتغير المستقل الأول **(التطوير الاستراتيجي)**: قيس المتغير اجمالاً عبر خمس ابعاد **(التطوير البيئي، تطوير التخطيط، التطوير المنطقي، التطوير الثقافي، التطوير السياسي)**، فضلاً عن (16) فقرة موجهة بشكل مباشر لقياس توفرها من خلال السلوكيات التي تدركها ضباط قيادة عمليات بغداد، وحصل التطوير الاستراتيجي اجمالاً على معامل ثبات (0.804)، وبمعامل صدق (0.896).

ب- المتغير المعتمد **(المقدرات الاستراتيجية الامنية)**: قيس المتغير اجمالاً عبر أربع ابعاد رئيسية **(الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين، الابداع)**، فضلاً عن (33) فقرة موجهة بشكل مباشر لقياس توفرها من خلال السلوكيات التي تدركها ضباط قيادة عمليات بغداد، وترتبط بشكل رئيس بالمتغير ويتعرفون عليها، فحصلت المقدرات الاستراتيجية الامنية اجمالاً على معامل ثبات (0.737)، وبمعامل صدق (0.858).

ت- واعتمد أسلوب التجزئة النصفية للتعرف على ترابط جزئي الاستبانة، فقسمت الاستبانة الى نصفين، كان نصفها الأول (الفقرات الفردية) متضمناً (25) فقرة حصلت على



معامل كرونبيخ الفا (0.724)، بينما كان النصف الثاني (الفقرات الزوجية) يحتوي (24) فقرة حصلت على معامل كرونبيخ الفا (0.730)، فيما أظهرت قيمة معامل ارتباط نصفي الاستبانة (0.677) قوية، وقد حصلت الاستبانة على معامل سبيرمان براون (0.808)، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية (0.807)، بينما كان معامل كرونبيخ الفا للاستبانة اجمالاً (0.837).

ث- ونتيجة لاعتماد البحث مقاييس جاهزة مجمعة من دراسات سابقة، فضلاً عن ادخال بعض التعديلات من قبل الخبراء والمحكمين، وللتأكد من صدقها وصلاحياتها اعتمد التحليل العاملي الاستكشافي، واجري تحليل (KMO) لغرض معرفة اتساق الداخلي للفقرات ومدى كفاية حجم العينة لأجراء التحليل العاملي التوكيدي لبيانات البحث الحالي، وكانت قيمة اختبار كفاية حجم العينة للمتغير **التطوير الاستراتيجي** وعبر (16) فقرة مثله (KMO= 0.766) وهي تزيد عن (50%)، فيما كانت قيمة الاختبار للمتغير **المعتمد المقدرات الاستراتيجية الامنية** وعبر (33) فقرة مثله (KMO=0.860)، فيما اعتمدت مصفوفة التباين، اذ تمثل **التطوير الاستراتيجي** بخمس عوامل، حصلت على قيمة تباين مفسر تراكمي (68.413%) وهي تزيد عن القيمة المطلوبة (60%)، وبقية الجذر الكامن (10.945) وهي تزيد عن القيمة المطلوبة للاختبار الجذر الكامن، وحصل المتغير **المعتمد المقدرات الاستراتيجية الامنية** على تباين تراكمي مفسر (79.880%) وبقية الجذر الكامن (12.734)، وكما موضح بنتائج الجدول (3).



الجدول (3) صدق وثبات ابعاد البحث على مستوى إجابات العينة (n=108)

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
التطوير الاستراتيجي	STDEV	16	0.804	0.896
المقدرات الاستراتيجية الامنية	STCOM	33	0.737	0.858
ثبات الفقرات الفردية	25	0.724		
ثبات الفقرات الزوجية	24	0.730		
معامل ارتباطي نصفي الاستبانة		0.677		
معامل سبيرمان براون		0.808		
معامل جوتمان للتجزئة النصفية		0.807		
الثبات الكلي للاستبانة	49	0.837		
المؤشرات	التطوير الاستراتيجي	المقدرات الاستراتيجية الامنية		
اختبار كاي-سكوير- ماير- اولكن	0.766	0.860		
اختبار بارتليت (كاي تربيع)	727.249	2150.431		
درجة الحرية	120	559		
مستوى الدلالة	0.000	0.000		
عدد العوامل	5	4		
عدد الفقرات	16	33		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ج. التحليل العاملي التوكيدي:

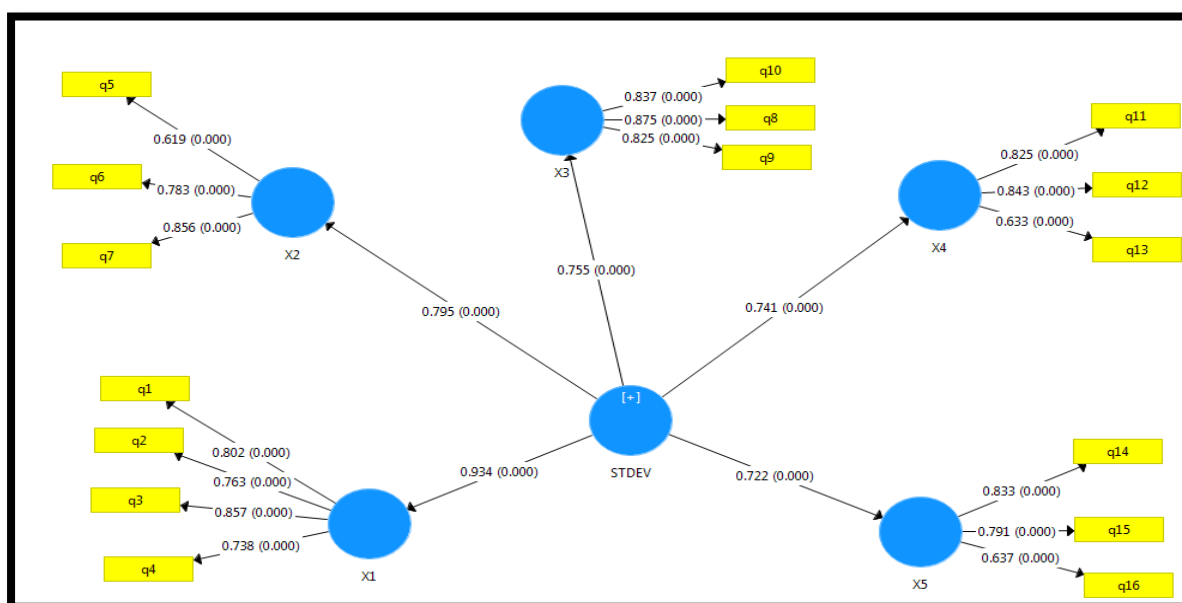
للتعرف على صدق البناء والمفهوم، وقدرة الاستبانة على التطابق مع الجانب النظري، وظفت الباحثة التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المتغيرات (التطوير الاستراتيجي، المقدرات الاستراتيجية الامنية) عبر اختبار (CFA) كونه أفضل الاساليب استعمالاً للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس، فاستعملت الباحثة برنامج (SMART PLS 3.4) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي نظراً لكون العينة (108) مشاهدة في عمليات بغداد الامر الذي يمكن اعتماد البرنامج لأجراء التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغيرات.

1) التطوير الاستراتيجي:

من اطلاع الباحث على الشكل (4)، يجد تشبعات فقرات **التطوير الاستراتيجي** ومن خلال (16) فقرة وبمستوى معنوية تقل عن (0.05) وتشبعاتها تزيد عن (0.40)، وقد تمثلت



بالأبعاد (التطوير البيئي، تطوير التخطيط ، التطوير المنطقي، التطوير الثقافي، التطوير السياسي) بقيمة تشعب تزيد عن (0.40) وبقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها المجدولة (1.992) وبقيمة احتمالية (0.05) وبدرجة حرية (107)، ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي بطريقة النمذجة الهيكلية ليحصل التطوير البيئي على قيمة تشعب (0.934) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (66.525)، وتطوير التخطيط على قيمة تشعب (0.795) وبقيمة (T) المحسوبة (14.315) وبقيمة احتمالية (0.000)، وتشعب لبعد التطوير المنطقي (0.755) وبقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (14.713)، والتطوير الثقافي حصل على تشعب مقداره (0.714) وبقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (14.908)، واخيراً حصل بعد التطوير السياسي على تشعب (0.722) وبقيمة (T) المحسوبة (9.877)، حصل الانموذج البنائي للتطوير الاستراتيجي على قيمة متوسط مربع جذر الخطأ (**SRMR=0.106**) وهي تقل عن قيمة (0.120) للمعيار المطلوب، بينما حصلت مؤشرات المطابقة الأخرى على قيم تزيد عن قيم المؤشرات المطلوبة، وقيمة كاي (**634.423**) وبدرجة حرية (**431**) لتكون نسبة مربع كاي الى درجة الحرية (**1.472**) وهي تقل عن خمسة، بينما كانت قيمة معامل التضخم (**1.302-4.201**)، وقيمة مؤشر الملاءمة المعياري (**NIF=0.894**)، وجميعها تلبي المعايير ومؤشرات جودة المطابقة للأنموذج وبحسب الجدول (4).



الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات التطوير الاستراتيجي بأسلوب النمذجة الهيكلية



الجدول (4) مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لبيانات التطوير الاستراتيجي

المتغير الكامن	المؤشرات				
	X5	X4	X3	X2	X1
التشبع	0.714	0.714	0.755	0.795	0.934
الانحراف المعياري	0.073	0.050	0.051	0.056	0.014
قيمة T	9.877	14.908	14.713	14.315	66.525
الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الموثوقية المركبة	0.757	0.767	0.791	0.801	0.852
متوسط التباين المفسر	0.513	0.506	0.501	0.514	0.536
الاتساق الداخلي	0.762	0.716	0.711	0.725	0.786
معامل الثبات	0.741	0.709	0.705	0.719	0.781
NFI	Chi-Square			SRMR	
0.894	634.423			0.106	
	DF	431			1.302-4.201

المصدر: مخرجات برنامج (SMART V.3.4).

(2) المقدرات الاستراتيجية الامنية:

من اطلاع الباحث على الشكلين (5، 6)، يجد ان تشبعات فقرات **المقدرات الاستراتيجية الامنية** ومن خلال (30) فقرة بعد حذف الفقرات (29، 45، 49)، لتكون الفقرات الأخرى بمستوى معنوية تقل عن (0.05) وتشبعاتها تزيد عن (0.40)، وقد تمثلت بالأبعاد **(الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين، الابداع)** بقيمة تشبع تزيد عن (0.40) وبقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها المجدولة (1.992) وبقيمة احتمالية (0.05) وبدرجة حرية (107)، ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي بطريقة النمذجة الهيكلية ليحصل بعد الرؤية المشتركة على قيمة تشبع (0.959) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (101.417)، وبعد التعاون على قيمة تشبع (0.935) وبقيمة (T) المحسوبة (81.220) وبقيمة احتمالية (0.000)، وتشبع لبعد التمكين (0.975) وبقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (167.305)، واخيراً حصل الابداع على تشبع مقداره (0.964) وبقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (110.620)، حصل الانموذج البنائي للمقدرات الاستراتيجية على قيمة متوسط مربع جذر الخطأ (**SRMR=0.103**) وهي

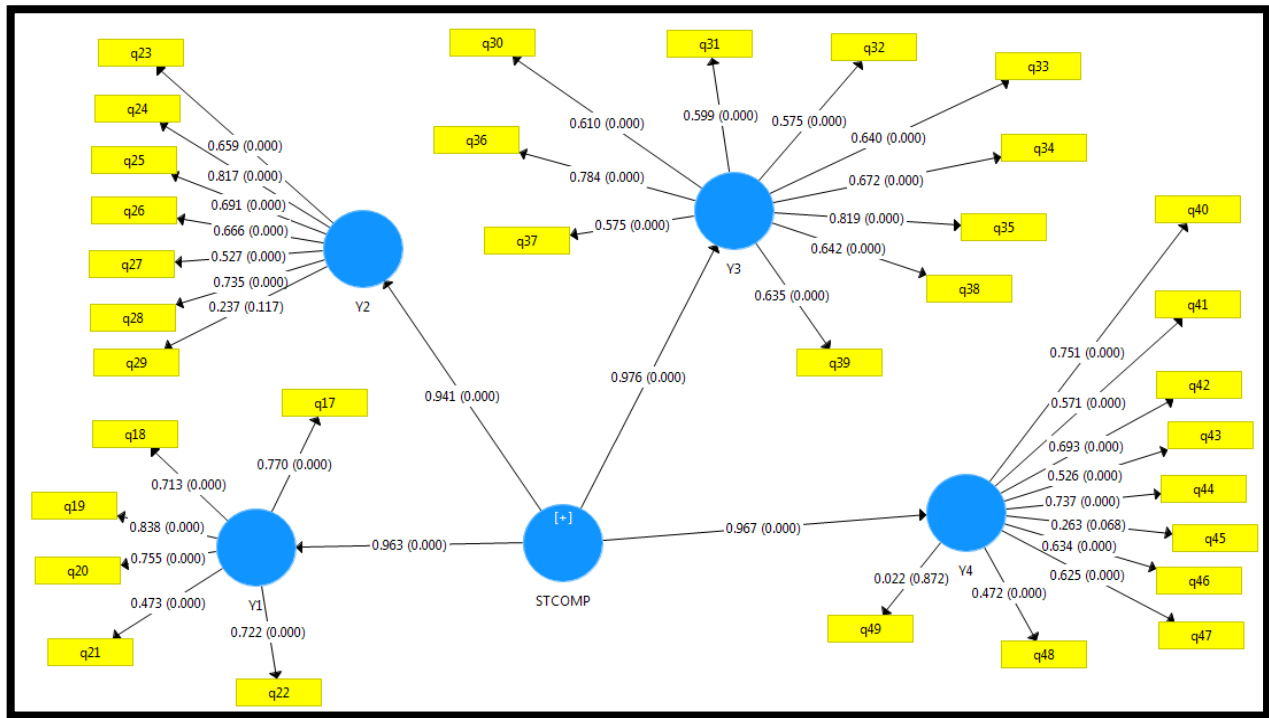


تقل عن قيمة (0.120) للمعيار المطلوب، بينما حصلت مؤشرات المطابقة الأخرى على قيم تزيد عن قيم المؤشرات المطلوبة، وقيمة كاي (559.431) وبدرجة حرية (215) لتكون نسبة مربع كاي الى درجة الحرية (2.602) وهي تقل عن خمسة، بينما كانت قيمة معامل التضخم (1.209-3.894)، وقيمة مؤشر الملاءمة المعياري (NIF=0.737)، وجميعها تلبي المعايير ومؤشرات جودة المطابقة للأنموذج وبحسب الجدول (5).

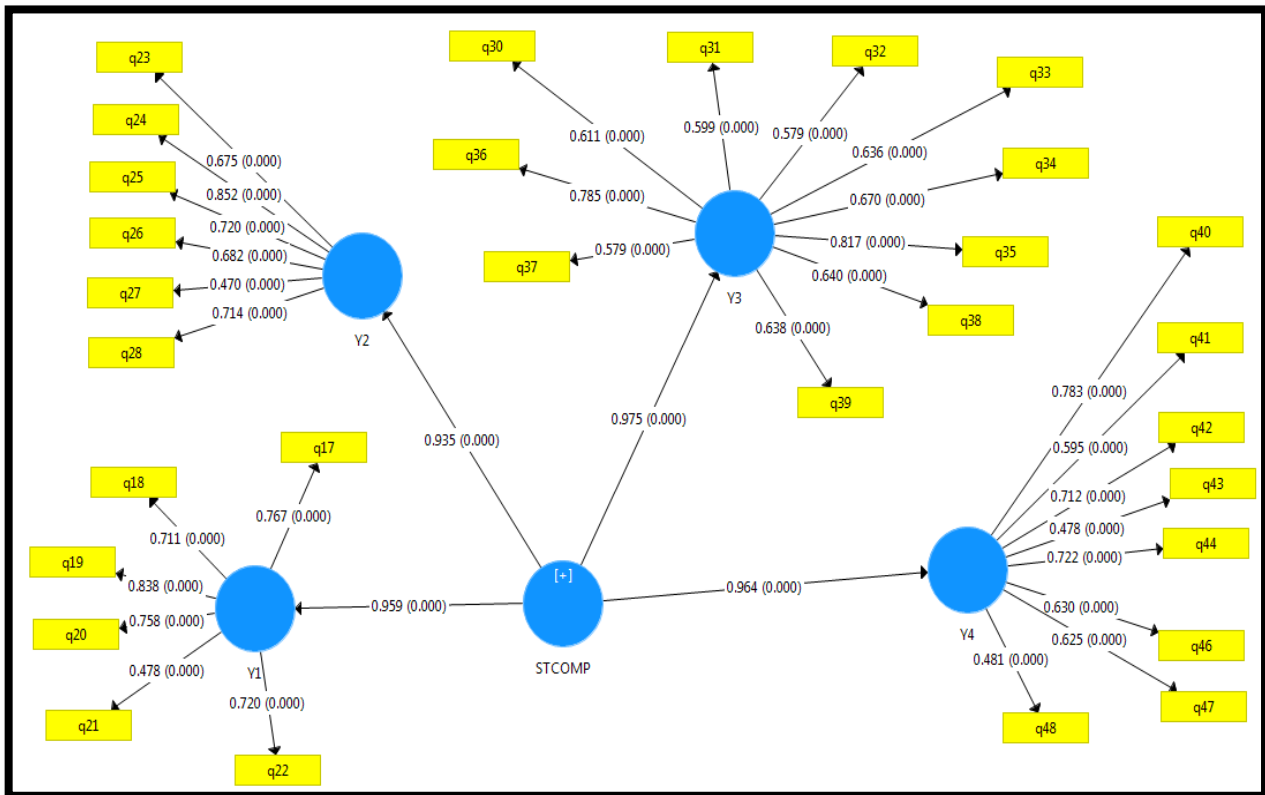
الجدول (5) مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المقدرات الاستراتيجية الامنية

المؤشرات					المتغير الكامن
العينة	Y4	Y3	Y2	Y1	
108	0.964	0.975	0.935	0.959	التشبع
	0.009	0.006	0.012	0.009	الانحراف المعياري
	110.620	167.305	81.220	101.417	قيمة T
	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
	0.796	0.775	0.721	0.813	الموثوقية المركبة
	0.522	0.591	0.501	0.514	متوسط التباين المفسر
	0.816	0.811	0.735	0.821	الاتساق الداخلي
	0.729	0.785	0.729	0.819	معامل الثبات
NFI	Chi-Square		SRMR		VIF
0.737	559.431		0.103		1.209-3.894
	DF	215			

المصدر: مخرجات برنامج (SMART V.3.4).



الشكل (5) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المقدرات الاستراتيجية الامنية بأسلوب النمذجة الهيكلية قبل الحذف



الشكل (6) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المقدرات الاستراتيجية الامنية بأسلوب النمذجة الهيكلية بعد الحذف



المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والآليات المنبثقة عنها

أولاً: الاستنتاجات التي افضت اليها نتائج التحليل الإحصائي:

1. تبين اهتمام قيادة عمليات بغداد بوضع رؤية مشتركة تستطيع من خلالها اتخاذ القرار الاستراتيجي بموجب أنشطة وسلوكيات تشاركية، تستند الى الشعور القوي بوجود هدف مشترك ينبغي تحقيقه ويؤدي اجمالاً الى تحسين مقدراتها الاستراتيجية.
2. تمكنت قيادة عمليات بغداد من اعتماد التعاون كمرتكز رئيس في تحسين مقدراتها الاستراتيجية الأمنية، فوضعت لذلك قواعد وإجراءات تخص أنشطتها ومهامها وبما يسهل من انجاز المهام، عبر التزام جميع ضباطها بأهداف قيادتهم بشكل لا يليبي الطموح.
3. استطاعت قيادة عمليات بغداد من الاهتمام بالتمكين بشكل متوسط، اذ منحت ضباطها فرص التطوير الذاتي وتعزيز الكفاءة الشخصية وتنميتها، وبما يزيد من قاعدتهم المعرفية الفردية بشكل محدود.
4. تمكنت قيادة عمليات بغداد من استثمار الابداع في تعزيز المقدرات الاستراتيجية الأمنية، فسمحت لضباطها بحل مشكلاتهم الشخصية بأساليب وطرائق مختلفة، فضلاً عن تشجيعهم على تقديم الاعمال الإبداعية.
5. أظهرت قيادة عمليات بغداد اهتمامها الواضح بالمقدرات الاستراتيجية الأمنية، مما دعاها الى اعتماد التطوير الاستراتيجي في تحسين مستواها بشكل عام، ومن خلال التطوير الثقافي وتطوير التخطيط بشكل خاص، فضلاً عن توجيه التطوير السياسي في تحسين رؤيتها المشتركة، واعتماد التطوير المنطقي في تحسين مستوى التعاون، اما عندما توجهت الى تحسين مستوى التمكين فقد استعانت بالتطوير المنطقي وتطوير التخطيط والتطوير البيئي، فيما كان الابداع محط اهتمامها بالتحسين مستعينة بلك بالتطوير الثقافي وتطوير التخطيط.

ثانياً: التوصيات والآليات المقترحة:

1. ضرورة الاهتمام الإضافي بوضع رؤية مشتركة تجعل من التشارك مرتبطاً رئيس في اتخاذ القرار الاستراتيجي، من منطلق وضوح الرسالة وتماسكها، وصولاً الى تحقيق أهدافها، من خلال صياغة استراتيجية واضحة المعالم، فضلاً عن تبني الآليات الاتية:
أ. تنمية مشاعر افرادها وتوحيد هدفهم وصهره بشكل قوي في أهدافها.



- ب. تجديد واستدامة قيم ضباطها التنظيمية والأخلاقية والقانونية والوطنية.
2. التأكيد على تحسين مستوى التعاون وبما يزيد من مقدراتها الاستراتيجية الأمنية من خلال وضعها قواعد وإجراءات تخص مهام ضباطها وبما يسهل إنجازها وتزويد من الثقة بجميع الأطراف، بفعل هذه القواعد التي تحل مختلف أنواع المشكلات الروتينية والطارئة، فضلاً عن تبني الآليات الآتية:
- أ. التزام جميع الضباط على اختلاف رتبهم بأهداف قياداتهم ومراجعهم.
- ب. انشاء قنوات اتصال مفتوح بين الضباط وبما يدعم مناخ العمل التنسيقي ويزيد من العلاقات التي تجز المهام بأقل الجهود.
- ت. تعزيز سبل التعاون والجهود بين الضباط وبمختلف الأقسام والوحدات لتنفيذ المهام الصعبة بروحية الفريق الواحد.
3. على قيادة عمليات بغداد تحسين مستوى التمكين بين ضباطها، ومنحهم الفرص التي تطورهم وتمنحهم القيمة والكفاءة الذاتية، واكسابهم المهارات اللازمة لتسليح انفسهم ضد مختلف الظروف، وإتاحة المشاركة لهم بموضوعية وعدالة في مختلف الأنشطة العسكرية، فضلاً عن الارتكاز الى الآليات الآتية:
- أ. زيادة القاعدة المعرفية الفردية لضباطها، من خلال اعتماد مشاركة الأفكار بشكل افقي بين الأقسام والرتب، وعمودي بمقترحات وارهاء مع الرؤساء المباشرين الأعلى في الهرم التنظيمي للقيادة.
- ب. تخويل الصلاحيات لمستويات أدنى عند اتخاذ القرارات التنفيذية والتكتيكية، وصناعة القرارات بطريقة لا مركزية تقوم على منح السلطات التي تحد من الروتين.
- ت. تحسين قدرة ضباطها على تحمل المسؤوليات، ومنحهم الفرصة على تحديد الخيارات التي تتلاءم وإنجاز مهامهم الحالية والتعامل مع مختلف القرارات برحابة وسعة.
4. ينبغي على قيادة عمليات بغداد من تعزيز جوانب الابداع لدى ضباطها على اختلاف مناصبهم وبما يسهم في الارتقاء بمستوى مقدراتها الاستراتيجية من خلال سماحها لهم بحل مشكلاتهم الشخصية بطرائق مختلفة وتطوير أفكار جديدة تنمي الحلول الواقعية ولمختلف المواقف، والعمل على دعمه بنظام مكافئات يشجع من ابتكار الحلول، وتعزيز الموارد اللازمة لتمكينهم، فضلاً عن اعتماد الآليات الآتية:
- أ. تشجيع الابداع بين ضباطها، وتقدير قدراتهم على العمل الإبداعي بشكل أفضل.



- ب. تنمية الأفكار الخلاقة من خلال إقامة جلسات حوار وعصف ذهني قبل الشروع بإنجاز المهام التي توكل إليهم.
- ت. منح مساحة لاستكشاف الفرص واستثمار ببراعة والتكيف مع التغيير الذي يحدث في بيئة عمل القيادة.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- 1) شراز، محمد بن صالح، (2015)، التحليل الاحصائي للبيانات (spss)، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة.
- 2) العبادي، هاشم فوزي، منهل، محمد حسين، (2017)، (السيناريو الإستراتيجي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- 3) العبادي، هاشم فوزي، منهل، محمد حسين، العارضي، جليل كاظم، (2012)، (الإدارة الإستراتيجية المستدامة - مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1) Amanda J. Gregory, (2015), Systems Thinking For Strategic Development, Centre for Systems Studies Business School University of Hull Hull, HU6 7RX, United Kingdom A.J.Gregory@hull.ac.uk.
- 2) Bui, A. T., Liao, Y., Nguyen, P. T., & Chang, C. F. (2019), "Acquiring Top Management Team , Core Competence Through Absorptive Capacity And Entrepreneurial Orientation", Academy of Entrepreneurship Journal, 25(1), 1-20.
- 3) Corral, Sheila, (2009), Strategic development, University of Pittsburgh.
- 4) Dennis, Hartman, (2019), "What Is Strategic Capability",
- 5) Dyson, James Bryant, (2007), The Strategic Development Process, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/265266145>
- 6) Freeman, V. T., & Cavinato, J. L. (1990). Fitting purchasing to the strategic firm: frameworks, processes, and values. Journal of purchasing and materials management, 26(1), 6-10
- 7) Glaser, B., & Strauss, A. (2013). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Chicago, IL: Adeline Publishing Company.
- 8) Rabab'ah, G. (2016). "The effect of communication strategy training on the development of EFL learners' strategic competence and oral communicative ability", Journal of psycholinguistic research, 45(3), 625-651.
- 9) Reid DM (2015). Operationalizing strategic planning. Strategic Mngt J 10: 553.
- 10) Robert Wyma, (2019), Strategic Development, <https://vadigroup.com/strategic-development>.
- 11) TEPC, (2014), "Strategic Competence and Capability Analysis", .
- 12) Thompson, A. A. and Strickland, A. J., Strategic management, concept and cases, 12 the edition, McGraw Hill/Irwin, Boston, 2018.
- 13) Thongpoon, S., & Ahmad, N. H. (2012). Sustainability of SMEs in Southern Thailand: The Roles of Sufficiency Economy and Strategic Competency. In st Annual PSU Phuket International Conference.