

**العقلية الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الذكية
(دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة صرح الوارث)**

The Strategic Mindset and Its Role in Building Smart Organizations

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Sarh Al (Warith Company)

م.م محمد حسين راضي ال علي

M.M. Mohammed Hussein Radhi Al Ali

جامعة وارث الأنبياء، كربلاء، العراق

University of Warith Al-Anbiya, Karbala, Iraq

mohammed.hussein@uowa.edu.iq

المستخلص

الهدف: تهدف الدراسة الحالية الى معرفة العقلية الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الذكية وذلك عن طريق استطلاع آراء عينة من الافراد العاملين في شركة صرح الوارث في محافظة كربلاء.

المنهجية: لقد تحددت مشكله الدراسة بعدد من التساؤلات كان اهمها (هل ان المنظمات الذكية دالة للعقلية الاستراتيجية ؟ وما هو حجم تأثير إسهام العقلية الاستراتيجية في بناء المنظمات الذكية) . وما مدى اهميتها لهم وما طبيعية ومستوى الاهتمام في قطاع الصناعي وان انخفاض في تطور المنظمات الذكية ترجع الى ضعف توافر العقلية الاستراتيجية بشكل فاعل في عدد الشركات المبحوثة ويمثل مجتمع الدراسة في شركة صرح الوارث في محافظة كربلاء والمتمثلة بالافراد العاملين اذا بلغ عدد الاستبانات الموزعة (150) استبانة. وبعد فرز البيانات وتديقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (120) استبانة من مجموع (135) استبانة تم استرجاعها. والدراسة الحالية سعت لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة. وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول الى الاهداف الموضوعية ولأجل معالجة البيانات استعملت العديد من الاساليب الإحصائية (التوزيع الطبيعي، الوسط الحسابي، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ، ونمذجة المعادلات الهيكلية) باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS25 وبرنامج Smartpls وبرنامج Amose v.25.

النتائج النظرية: وجود فجوة معرفية حول تفسير طبيعية العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بالمتغيرين المستقل العقلية الاستراتيجية والمتغير التابع المنظمات الذكية.

النتائج العملية: توصلت الدراسة الى عده نتائج كان اهمها ان متغير العقلية الاستراتيجية ترتبط وتؤثر بمتغير المنظمات الذكية.

الكلمات الدالة: العقلية الاستراتيجية، المنظمات الذكية، شركة صرح الوارث.

Abstract:

Objective: The present study aims to explore the role of strategic mindset in building smart organizations by surveying the opinions of a sample of employees at Sarh Al-Warith Company in Karbala Governorate.

Methodology: The research problem was defined through several questions, the most prominent of which were: Is the smart organization an outcome of a strategic mindset? and What is the extent of the strategic mindset's contribution to the development of smart organizations? The study also examined the significance of this mindset in the industrial sector and the level of attention it receives. It was hypothesized that the limited development of smart organizations is due to the ineffective presence of a strategic mindset in several of the studied companies. The research population consisted of employees at Sarh Al-Warith Company, with 150 questionnaires distributed. After reviewing and filtering the responses, 120 valid questionnaires were retained out of 135 returned. The study adopted a set of main and sub-hypotheses related to the correlation and causal relationships between the study variables in order to answer the research questions and achieve the stated objectives. To analyze the data, various statistical techniques were employed, including normal distribution analysis, arithmetic mean, exploratory and confirmatory factor analysis, and structural equation modeling (SEM), using SPSS v25, SmartPLS, and AMOS v25 software.

Theoretical Findings: The study identified a knowledge gap in understanding the nature of the relationship between the two core variables: the independent variable (strategic mindset) and the dependent variable (smart organizations).

Practical Findings: The results indicated that the strategic mindset variable is significantly correlated with and influences the smart organizations variable.

Keywords: Strategic Mindset, Smart Organizations, Sarh Al-Warith Company.

المقدمة

في الوقت الحاضر في كل بلد، يكافح قادته من أجل تلبية متطلبات المجتمع المعولم والقيود المحلية، بمعنى أن العالم أصبح مكاناً واحداً (المالكي وآخرون، 2025: 393). خلال النصف الأخير من القرن الماضي، تم تأطير تحديات القيادة إلى حد كبير في سياق الحرب الباردة مما أدى إلى خلق فكرة مستقرة وخطية للتغيير. واليوم يواجه استقرار جميع المؤسسات تحدياً يتمثل في سرعة التغيير السريعة التي تقودها العولمة، والتحول السكاني وتكامل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات المتقدمة التي تقلل من تأثير الزمان والمكان والمسافة، إن هذا التحول من العصر الصناعي الحديث إلى عصر المعلومات ما بعد الحداثي مع التعقيد المصاحب له يخلق تحدياً عميقاً لجميع القادة التنظيميين (Pisapia & Coukos-Semmel, 2005: 41). ويؤكد (المسعودي وآخرون، 2025: 125) على الاهتمام في عملية التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع وتعظيم دوره. وعلى مدى العقود الماضية، كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العامل المساعد في التغيير والابتكار التنظيمي (كشكول، 2025: 126). وهناك الآن أدلة على تأثيرها على سلاسل القيمة الصناعية (بناي، 2019: 154) تسعى المنظمات اليوم إلى أن تصبح أكثر مرونة وتعمل بشكل مربح في بيئة تنافسية متزايدة من الأسواق المتغيرة باستمرار وغير المتوقعة، (السيد علي، 2025: 2). إن العصر الرقمي يختلف عن العصر الصناعي في نواح عديدة على سبيل المثال، تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اليوم جزءاً كبيراً ومتزايداً من القيمة المضافة للمنتجات والخدمات (Filos, 2008: 48). إن البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والديناميكيات الخاصة بالعلاقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في عصر ما بعد الصناعة والمعلوماتية تطرح نوعاً جديداً من المنظمات الذكية مثل هذه المنظمة فعالة حتى في ظروف الأزمة الاقتصادية (الميلي، 2024: 2) بغض النظر عن أسبابها الجذرية تتمتع المنظمة الذكية، كسمة أساسية، بالقدرة على التكيف الفوري مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي تعمل فيه (Calin & Neacsu, 2015: 41).

المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

إن الثورة الصناعية التي تحدث في الوقت الحاضر تعني أن المنظمات لا تواجه فرصاً جديدة فحسب، بل تواجه أيضاً تحديات تتعلق بتحديد دورها في خلق عالم ذكي حديث حيث تخضع اقتصادات العديد من البلدان لتأثير كبير ومتزايد من أنواع مختلفة من المنظمات، ليس فقط الشركات التجارية الدولية القوية، ولكن أيضاً، في كثير من الأحيان، المنظمات الأصغر حجماً ولكنها ذكية والتي تسمى المنظمات الذكية، نظراً لخصائصها الفريدة فإن المنظمات الذكية أكثر قدرة من غيرها على التعامل مع الاختراقات التكنولوجية والمشاكل الاجتماعية والثقافية وكذلك المنافسة بشكل فعال والتطور بطريقة مستدامة بيئياً بفضل إمكاناتها المتزايدة، تعمل على تعزيز اقتصادات بلدانها الأصلية وعملياتها اليومية (Adamik & Sikora, 2021: 1).

Fernandez, 2021: 1)

وفي الوقت الحاضر أصبح إن الرئيس التنفيذي الذي يتمتع بعقلية استراتيجية عالمية ضروري لإدارة عمليات المنظمات على المستوى العالمي فهو يتمتع بفهم عميق للبيئات التنظيمية الأجنبية وهو حساس للتنوع الثقافي الذي تتعامل معه الشركة وبالتالي، فهو مجهز بشكل أفضل للتعامل مع التحديات التي تواجهها الشركة عبر الحدود الجغرافية، وبفضل الخبرة السابقة في بيئات مؤسسية متعددة، سيكون الرئيس التنفيذي الذي يتمتع باستراتيجية عالمية قادراً على التعامل بفعالية مع تحديات إدارة التنوع الدولي للمنظمة (Thams et al., 2020: 7). ومن خلال ما تقدم يتضح لنا أن هناك جدلاً فكرياً ومشكلة فكرية تزامنت مع عرض متغيرات الدراسة الحالية وقد تختلف المشكلة الفكرية التي جاءت بها هذه الدراسة (هل هناك علاقة نظرية فكرية للعقلية الاستراتيجية في بناء المنظمات الذكية). وهذا ما سيتم الاجابة عليه من خلال الأسس الفكرية لهذه المواضيع في جوانبها الفلسفية والنظرية.

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى بيان دور العقلية الاستراتيجية في بناء المنظمات الذكية على مجموعة من الافراد العاملين في المنظمة، حيث نستطيع تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة تحقيقها وهي كالآتي:

1. معرفة مدى اهتمام المنظمة المبحوثة في العقلية الاستراتيجية وابعاده (التفكير النظمي، إعادة التأطير، التفكير العميق).
2. معرفة مدى اهتمام المنظمة المبحوثة في بناء المنظمات الذكية وابعاده (البراعة، الاستدامة التنظيمية، فهم البيئة، التكيف).
3. تحديد العلاقة بين العقلية الاستراتيجية والمنظمات الذكية في المنظمة المبحوثة
4. قياس تأثير العقلية الاستراتيجية في المنظمات الذكية في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

حيث تساهم هذه الدراسة في تعزيز فهمنا لكيفية تحقيق التقدم و التطور في الشركات من خلال دعم القادة في تطبيق العقلية الاستراتيجية والمساهمة في بناء منظمات ذكية وبالتالي تحقيق أهدافها بشكل فعال ومستدام، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن بيان أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

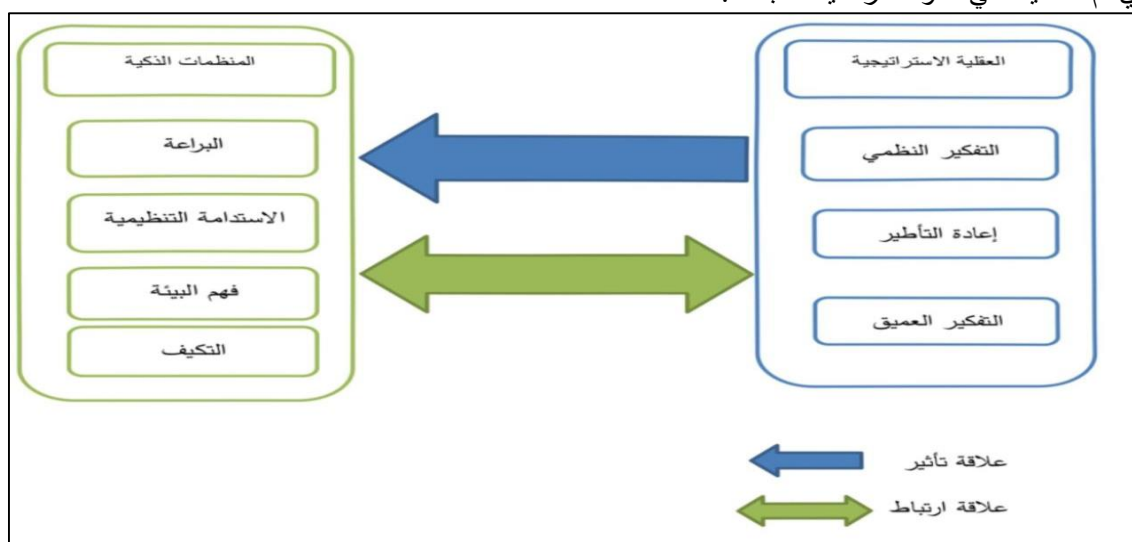
1. المساهمة في وضع الأطر الفكرية لمتغيرات الدراسة أمام الباحثين الذين لديهم رغبة في الاستفادة منها مستقبلاً.

2. تسعى هذه الدراسة في توجيه الاهتمام نحو العقلية الاستراتيجية في وبناء المنظمات الذكية التي تعد فرصة لتحسين البيئة العملية وزيادة رضا الافراد العاملين، وتسعى ايضاً في تعزيز التركيز والتفاعل الإيجابي بين القادة و الافراد العاملين، مما يؤدي إلى استقرار أفضل وأداء فردي وجماعي أفضل.

3. تعدّ هذه الدراسة أساسية لفهم كيف يمكن للقادة في تطبيق العقلية الاستراتيجية في بناء المنظمات الذكية وجعلها متطورة، فمن خلال تحليل العلاقة بين العقلية الاستراتيجية والمنظمات الذكية ، حيث يمكن توجيه الجهود التنفيذية نحو تحسين هذه العوامل وتحقيق تأثير إيجابي على العاملين والمنظمة بأكملها.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

يهدف مخطط الدراسة إلى توضيح العلاقات التي ستختبرها الدراسة بشكل مرئي إذ يستعرض الشكل (1) نموذج الدراسة والذي تم تصميمه في ضوء الفرضيات البحث.



الشكل (1) الشكل الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات الدراسة

وصيغت فرضيات الدراسة " في ضوء المخطط الدراسي " الفرضي واهداف الدراسة " وأهميتها التي ستخضع للاختبار " وعندها سوف تثبت " صحتها من عدمه. كما في الشكل الآتي :

H1 : وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعقلية الاستراتيجية في بناء المنظمات الذكية.

H1-1 : وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لبعـد التفكير النظامي في بناء المنظمات الذكية.

H1-2 : وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لبعـد إعادة التآطير في بناء المنظمات الذكية.

H1-3 : وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لبعـد التفكير العميق في بناء المنظمات الذكية.

ت	المتغير	ت	البعد	المقياس
1	العقلية الاستراتيجية	1	التفكير النظامي	(Pisapia,2005:44)
		2	إعادة التآطير	
		3	التفكير العميق	
2	المنظمات الذكية	1	البراعة	(Schwaninger,2001:137-158)
		2	الاستدامة التنظيمية	
		3	فهم البيئة	
		4	التكيف	

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم العقلية الاستراتيجية

إن مفهوم العقلية الاستراتيجية يوضح إن التطورات العقلية يمكن إن تحدث عندما تساعد التجارب المفاجئة على فهم الأشياء الجديدة وكذلك التفكير في الأشياء المألوفة بطرق مبتكرة وجديدة، أو الجمع بين العناصر المألوفة لخلق أشياء جديدة، تمثل

الرؤية والفقرات الفكرية النوعية واختراقات إبداعية تؤثر بشكل إيجابي على حياتنا وتاريخنا، حيث غالبا ما تحدث الرؤى فجأة ويمكن أن تسبب تغيرات جذرية في حياتنا، لذلك يجب أن يكون التركيز على تطوير الرؤى بدلاً من الاعتماد على المعرفة السابقة أو الأساليب التقليدية، تهدف العقلية الاستراتيجية إلى تعزيز روح التغيير والتنمية الشخصية والابداع في مختلف المجالات (Gresham et al.,2023:2). وكذلك أيضا أكد (AL Hasan,2024:18) على ضرورة الاهتمام أكثر بأبعاد العقلية الاستراتيجية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها .

أن العقلية الاستراتيجية هي ترتبط بالفعل بالاستخدام الأكبر للاستراتيجيات المعرفية أثناء السعي إلى تحقيق الهدف (بما يتجاوز مجرد معرفة الاستراتيجيات الفردية)، وأن تحفيز العقلية الاستراتيجية يمكن أن يزيد من الاستخدام التلقائي للأشخاص لهذه الاستراتيجيات المعرفية، فقد نكون في طريقنا نحو فهم كيفية مساعدة الناس على تحقيق أهدافهم Chen et al.,2020:14067).

ويرى (Chen & Teo,2024:99) العقلية الاستراتيجية هي عندما يواجه المرء تحديات أو قلة الإنتاجية، فإن العقلية الاستراتيجية تنطوي على طرح أسئلة استنباطية على نفسه بشكل متكرر وعفوي، مثل "ماذا يمكنني أن أفعل لمساعدة نفسي؟"، أو "كيف يمكنني أن أفعل هذا بطريقة أخرى؟"، أو "هل هناك طريقة للقيام بذلك بشكل أفضل؟". ويرى (Goodman,2017:5) العقلية الاستراتيجية وفقاً لنهج التحفيز يميل الأفراد ذوو العقلية الثابتة إلى الاعتقاد بأن الحاجة إلى بذل الجهد تشير إلى انخفاض القدرة. وبالتالي إذا أصبح النجاح في مهمة ما أقل احتمالاً، فإن هؤلاء الأفراد ذوي العقلية الثابتة يقللون من مشاركتهم ويقللون من الجهد المبذول في المهمة. وأضاف (Nuntamanop et al.,2013:244) أن العقلية الاستراتيجية هي تعني القدرة على معالجة المعلومات المتنوعة والمتعددة بطريقة بحيث تساهم في صناعة القرار وتوجيه اتخاذ القرارات وتطوير السياسات والإجراءات، وكذلك تساعد هذه العقلية على فهم الأوضاع المعقدة والتعامل معها بفاعلية. ويؤكد (Majdenic et al.,2017:37-38) أن العقلية الاستراتيجية تُعد استثماراً مثالياً لتطوير وتعزيز أداء الأنشطة التشغيلية، إذ يعزز توظيف فريق عمل ذو تجارب وخبرات متنوعة الأداء المؤسسي وتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات والشركات في جميع الميادين.

ثانياً: أبعاد العقلية الاستراتيجية

هناك العديد من الأبعاد التي تطرق لها الباحثين في موضوع العقلية الاستراتيجية اما في موضوع بحثنا سنعتمد على مقياس (Pisapia,2005:44) التي يذكر فيها ابعاد العقلية الاستراتيجية كالآتي:-

1. التفكير النظامي: هو مجموعة من المهارات التحليلية التآزرية المستخدمة لتحسين القدرة على تحديد وفهم الأنظمة، والتنبؤ بسلوكياتها، ووضع التعديلات عليها من أجل إنتاج التأثيرات المرغوبة، تعمل هذه المهارات معاً كنظام وكذلك حيث يتضمن التفكير النظامي وجود ترابط بين الافراد العاملين من خلال القنوات المفتوحة للتفاعل والتبادل الاجتماعي (Tagliacozzo & Kilkey,2024:1103). يتصور المؤلفون التفكير النظامي هو كنظام في حد ذاته استخدام نهج التفكير النظامي الكامل لاستنباط المعرفة بين العديد من أصحاب المصلحة لخلق فهم مشترك يتعلق بتعقيد التحول المطلوب، وينبغي استخدامه كأداة تيسير لتقييم وتقييم وتخطيط الاستراتيجيات نحو الأهداف المرجوة، حيث إنه إطار شامل ومتكامل يأخذ في الاعتبار جميع العناصر والعلاقات المترابطة داخل النظام، وهو ينطوي على تحليل ومعالجة المشاكل أو التحديات المعقدة من خلال فهم الترابطات والتفاعلات بين مكونات النظام المختلفة (Christou et al.,2024:2).

2. إعادة التأطير: فإن إعادة التأطير هي عبارة عن عملية تحويل النصوص بطريقة تغير بعض سماتها دون تغيير السمات المستقلة، أي أنها تتطلب الحفاظ على المعنى الأساسي والرئيسي للنص، ولكنها أيضاً حيث تسمح بتغيير المشاعر والميول والتركيز الموضوعي، وكذلك تتضمن استراتيجية إعادة الصياغة الإيجابية تحويل النصوص السلبية إلى نصوص إيجابية عن طريق إضافة وجهة نظر تكميلية تدعم المحتوى الأساسي للجملة الأصلية مع الحفاظ على المعنى الأساسي، وبالتالي فإن إعادة الصياغة الإيجابية والسلبية توضح دور العقلية الاستراتيجية في تحويل النصوص وتأثيرها على الفهم والأداء (Ziems et al.,2022:2).

3. التفكير العميق: هو يرتبط جزئياً بالتفكير الإبداعي والسلوك العقلاني، حيث يوفر للتفكير مساراً لتحسين التفكير تحليلياً للأفراد وتقليل تعرضهم للتحيزات المعرفية لأن التفكير العميق يخلق التفكير الإبداعي بعدة طرق مختلفة، ولهذا يتطلب الأمر تفكيراً عميقاً من الباحثين في استكشاف الأفكار والمفاهيم التشاركية، عندما يركز العمال على التفكير العميق، فإنهم يتفاعلون مع المعلومات بشكل منهجي، وي طرحون الأفكار ويتساءلون عنها أكثر ويفهمونها أكثر، بالإضافة إلى لعب التفكير جزئياً في الحد من المنشورات لثقافات هندية متعددة، يكون على أساس تقييمهم، ويتعلمون أيضاً كيفية تحليل الأدلة بشكل مستقل للتحقق من صحة المعلومات المقدمة، إنهم يساهمون أيضاً في التحليل النقدي والتفاعل مع الثقافات الإسلامية، المساهمة في تحسين جودة التفكير العقلاني وتخلص من الآثار السلبية للمؤثرات الثقافية (Shtulman & Young,2023:60).

أولاً: مفهوم المنظمات الذكية

المنظمات الذكية هي المنظمات التي تستخدم الاستراتيجيات التي تكون بعيدة المدى والهدف منها تحقيق المكانة المستدامة على المدى الطويل (Ghorbani et al.,2019:2). ويعرف (Bakhshian & Hamidi,2011:418) المنظمات الذكية هي تلك المنظمات التي تمتلك الابتكار والابداع ولديها القدرة على مواجهة المخاطر والسيطرة والاستقلالية وتحقيق

الطموحات والدوافع وللمنظمة القدرة على منح الحوافز للأفراد وتقسيم العمل حسب الرؤية المستقبلية. ويرى Ghalichani (2016:414) & Hakkak) إن المنظمات التي تستثمر ما تمتلكه من مواهب بشرية وتكنولوجيا متقدمة من خلال منظومة القيم المؤسسية التي تعتمد على الابداع والشفافية والاحترام. إن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة، مما يجعل الموارد البشرية أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أداء الموارد البشرية حيث يتم تجديد العمليات وأتمتتها باستخدام التكنولوجيا (Pillai & Srivastava,2024:3).

حيث يمكن توضيح مفهوم المنظمات الذكية بالفعل هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمحسن للعمليات الداخلية، التحويل المستمر لبيانات السوق والبيانات من مجالات النشاط ذات الصلة إلى معرفة متكاملة بدرجة عالية من الاستمرار من حيث فائدتها، وتيرة متسارعة للابتكار في السلع والخدمات المقدمة، وتولد مثل هذه المنظمات الذكية في البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها تأثيرات مختلفة، من المحاكاة الاجتماعية المهنية التي تركز على القدرة التنافسية إلى نماذج الأعمال الجديدة (Calin & Neacsu,2015:41). وشرح (Filos, 2008:48) مفهوم المنظمات الذكية حيث نشأ هذا المفهوم من الحاجة إلى استجابة المنظمات بشكل ديناميكي للمشهد المتغير للاقتصاد الرقمي، يُفهم أن المنظمة الذكية متصلة بالإنترنت وتعتمد على المعرفة، وبالتالي قادرة على التكيف مع التحديات التنظيمية الجديدة بسرعة، إضافة إلى ذلك إنها مرنة بما يكفي للاستجابة لفرص العصر الرقمي. ويرى (Alexandro & Basrowi,2024:139) إن المنظمات الذكية هي التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات، بما في ذلك المنظمات والصناعات الرقمية حيث تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية العمليات التجارية وفي المنظمات وهي أداة لتسريع خطوات المنظمة نحو منظمة رقمية ذكية.

ثانياً: أبعاد المنظمات الذكية

هناك نموذجاً متكاملًا للمنظمات الذكية وضعه (Schwaninger,2001:137-158) إذ يحتوي هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية لبناء المنظمات الذكية ويمكن توضيحها كالآتي:-

1. البراعة: حيث إن عملية التعقيد والسرعة في التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات الذكية في ظل سوق المنافسة بين المنظمات التي يتوجب عليها تطوير منتجاتها مما يتطلب منها وجود البراعة التنظيمية (Tushman,2011:53).
2. الاستدامة التنظيمية: هي تعني بناء القدرات التنظيمية والكفاءات الأساسية وتطويرها مما يتيح للمنظمة وبشكل كبير الترتيب والتنسيق الاستخدام الموارد المتاحة لها والتي تساهم في التفوق على المنافسين الآخرين وتحقيق نتائج متميزة وعالية الأداء وبشكل مستمر (Abd Ali & Lafta,2021:4152).
- ويرى (Saqour & Kallash,2024: 28) أن من أهم العوامل التي تؤثر على متطلبات تحقيق الاستدامة هي:
 - الخطة الاستراتيجية بالمرتبة الأولى.
 - الكفاءة التنظيمية بالمرتبة الثانية.
3. فهم البيئة: حيث إن نجاح مبدأ فهم البيئة يعتمد على مجموعة من المبادئ الفرعية والتي تشمل (المنظور الاستراتيجي والتفكير النظامي واستيعاب حالات عدم التأكد) حيث إن هذه المبادئ تساهم في نجاح فهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مما تساهم في تعزيز دور المنظمة في مواجهة المخاطر (Matheson & Matheson, 1998:51) ويرى (كشكول، 2025:166) أهمية فهم البيئة في عملية التسويق لتحقيق التفوق التنافسي.
4. التكيف: إن القدرة الفردية لدى الأفراد العاملين في المنظمات على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل تشير إلى مدى فعالية استجابة الفرد للمطالب الجديدة الناتجة عن المشاكل الجديدة وغير المحددة بشكل جيد والتي تنشأ عن عدم اليقين والتعقيد والتغيرات السريعة في وضع العمل، في السنوات الأخيرة، أكد الممارسون وقادة المنظمات مراراً وتكراراً على أهمية القدرة الفردية على التكيف مع مواجهة العديد من المطالب الجديدة المرتبطة بالتغيرات في التكنولوجيا، والاستخدام المتزايد للفرق لإنجاز العمل، والتنوع المتزايد للقوى العاملة، والتحول إلى الصناعات القائمة على المعرفة والتحديات الأخرى في مكان العمل (Schmitt & Chan,2014:3).

المبحث الثالث: الجانب العملي

التحليل الإحصائي:

ثبات وصدق المقياس:

- للحكم على ثبات المقياس حسب معامل ألفا كرونباخ الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت من الواحد كلما دل على ثبات المقياس، وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (1) قيم معاملات ألفا كرونباخ والصدق لكامل الاستبانة ومحاورها الرئيسية

البيان	قيمة معامل ألفا كرونباخ	قيمة معامل الصدق
العقلية الاستراتيجية	0.870	0.933
المنظمة الذكية	0.926	0.962
كامل الاستبانة	0.947	0.973

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V.25

يتضح من الجدول أن قيم جميع معاملات الصدق والثبات هي أكثر من 70% مما يؤكد على أن بيانات جميع متغيرات البحث تتمتع بالثبات والمصادقية.

- أظهرت التوزيعات التكرارية لإجابات المبحوثين الآتي:

إن غالبية المبحوثين هم من الذكور بنسبة 53.6% وتبلغ نسبة المبحوثات الإناث 46.4% وغالبية المبحوثين هم من حملة الشهادة الثانوية وما دون نظراً لأن عمال الإنتاج يشكلون الغالبية العظمى من عمال الشركة محل الدراسة بنسبة 35.7% يليهم حملة شهادة المعهد المتوسط بنسبة 33% والإجازة الجامعية بنسبة 22.3% والدراسات العليا بنسبة 8.9% , كما أن غالبية المبحوثين ينتمون للفئة العمرية من 25 وأقل من 35 سنة بنسبة 34.9% يليهم من أعمارهم من 35 وأقل من 45 سنة بنسبة 27.7% و ثم من هم أقل من 25 سنة بنسبة 18.6% وأدنى نسبة ممن أعمارهم 45 سنة فأكثر بنسبة 17.9%.

أما من حيث سنوات الخبرة العلمية فكان غالبية المبحوثين سنوات خبرتهم تنتمي للفئة من 10 سنوات وأقل من 15 سنة بنسبة 40.2% يليهم من كان سنوات خبرته 5 وأقل من 10 سنوات بنسبة 28.6% ومن ثم من كانت خبرته العملية 15 سنة فأكثر بنسبة 22.3% وأدنى نسبة لمن كانت سنوات خبرته العملية أقل من 5 سنوات بنسبة 8.9%.

الجدول (2) الإحصاءات الوصفية إجابات المبحوثين حول متغير العقلية الاستراتيجية وأبعاده.

Descriptive Statistics					
Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.522	4.13	5	3	112	التفكير النظامي
.651	4.01	5	2	112	إعادة التأطير
.692	4.09	5	3	112	التفكير العميق
.479	4.07	5	3	112	العقلية الاستراتيجية
				112	Valid N (listwise)

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V.25

يظهر الجدول أعلاه بأن قيم متوسطات إجابات المبحوثين على متغير العقلية الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة بما يلي: التفكير النظامي، إعادة التأطير، التفكير العميق، جميعها أكبر من متوسط المقياس البالغ 3/ بانحرافات معيارية تشير إلى وجود تشتت متوسط في إجابات المبحوثين على هذا المتغير. مما يدعو للقول بأن هناك اهتماماً بالعقلية الاستراتيجية بأبعادها: التفكير النظامي، إعادة التأطير، التفكير العميق في المنظمة محل الدراسة.

الجدول (3) الإحصاءات الوصفية إجابات المبحوثين حول متغير المنظمة الذكية وأبعاده.

Descriptive Statistics					
Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.583	4.14	5	2	112	البراعة
.614	4.04	5	2	112	الاستدامة التنظيمية
.665	3.91	5	2	112	فهم البيئة
.747	4.04	5	2	112	التكيف
.561	3.99	5	2	112	المنظمة الذكية
				112	Valid N (listwise)

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V.25

يظهر الجدول أعلاه بأن قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول متغير المنظمة الذكية بأبعادها: (البراعة، الاستدامة التنظيمية، فهم البيئة، التكيف) هي أكبر من متوسط المقياس بانحرافات معيارية البالغ 3/ بانحرافات معيارية تشير إلى وجود تشتت متوسط قليل نسبياً في إجابات المبحوثين على هذا المتغير. مما يدعو للقول بأن هناك اهتماماً كبيراً جداً من قبل إدارة المنظمة محل الدراسة بأن تكون هذه المنظمة الذكية تسودها البراعة والاستدامة التنظيمية , وهناك إدراك وفهم للبيئة وإمكانية عالية للتكيف معها.

الجدول (4): مصفوفة الارتباط بين متغير المنظمة الذكية وأبعادها ومتغير العقلية الاستراتيجية وأبعادها.

Correlations						
المنظمة الذكية	التكيف	فهم البيئة	الاستدامة التنظيمية	البراعة		
.398**	0.172	.532**	.289**	.199*	Correlation Coefficient	Spearman's rho
0	0.07	0	0.002	0.035	Sig. (2-tailed)	
112	112	112	112	112	N	التفكير النظامي
.477**	.397**	.456**	.579**	.306**	Correlation Coefficient	
0	0	0	0	0.001	Sig. (2-tailed)	إعادة التأطير
112	112	112	112	112	N	
.512**	.456**	.488**	.574**	.352**	Correlation Coefficient	التفكير العميق
0	0	0	0	0	Sig. (2-tailed)	

.528**	.465**	.609**	.534**	.314**	Correlation Coefficient	العقلية الاستراتيجية	
0	0	0	0	0.001	Sig. (2-tailed)		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V.25

يبين الجدول السابق قيم معاملات ارتباط سيبرمان كما يأتي:

- هناك ارتباط موجب وضعيف نظراً لأن قيم معاملات الارتباط أقل من 50% ودال إحصائياً نظراً لأن قيمة Sig. (2-tailed) هي أقل من 5%. بين بعد التفكير النظمي وكل من المنظمة الذكية وأبعادها (البراعة، الاستدامة التنظيمية)، وارتباط دال إحصائياً وجيد بين التفكير النظمي وفهم البيئة، ولا يوجد ارتباط بين بعد التفكير النظمي والتكيف.
- الارتباط موجب وضعيف ودال إحصائياً بين متغير إعادة التأطير في المنظمة الذكية بأبعادها المختلفة (البراعة، فهم البيئة، التكيف)، وارتباط جيد ودال إحصائياً بين إعادة التأطير والاستدامة التنظيمية.
- للتفكير العميق دوراً وعلاقة ارتباطية موجبة وجيدة ودالة إحصائياً مع متغير المنظمة الذكية وبعدها الاستدامة التنظيمية، وارتباط موجب وضعيف ودال إحصائياً بين التفكير العميق والابعاد البراعة، فهم البيئة، التكيف.
- إن ارتباط العقلية الاستراتيجية بكل من المنظمة الذكية وبعدي فهم البيئة والاستدامة التنظيمية هو ارتباط موجب ودال إحصائياً وجيد، أما ارتباط العقلية الاستراتيجية وبعدي التكيف والبراعة هو ارتباط ضعيف وموجب ودال إحصائياً.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

أجري اختبار كولموغوروف سميرونوف لاختبار اعتدالية بيانات متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (5): نتائج اختبار كولموغوروف سميرونوف لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات البحث.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test									
المنظمة الذكية	التكيف	فهم البيئة	الاستدامة التنظيمية	البراعة	العقلية الاستراتيجية	التفكير العميق	إعادة التأطير	التفكير النظمي	
112	112	112	112	112	112	112	112	112	N
3.99	4.04	3.91	4.04	4.14	4.07	4.09	4.01	4.13	Mean
.561	.747	.665	.614	.583	.479	.692	.651	.522	Std. Deviation
.363	.311	.357	.327	.356	.408	.266	.325	.389	Absolute
.351	.269	.304	.327	.356	.408	.266	.309	.389	Positive
-.363	-.311	-.357	-.325	-.314	-.360	-.252	-.325	-.325	Negative
3.847	3.294	3.778	3.458	3.765	4.313	2.811	3.438	4.120	Kolmogorov-Smirnov Z
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Test distribution is Normal.									
b. Calculated from data.									

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS V.25

يبين الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed) لمؤشر الاختبار عند كافة المتغيرات قيمها صفر أصغر من 5% وبالتالي بيانات متغيرات الدراسة غير موزعة طبيعياً.

التحليل العاملي الاستكشافي: يستخدم هذا الأسلوب لاختبار الصدق إحصائياً وتأكيد النتيجة التي تم الحصول عليها من خلال حساب معامل الصدق. ويكون هناك صدق في المقياس عندما تكون نسبة التباين المفسر لكافة العوامل لا تقل عن 60% والجذر الكامن الذي يساوي مجموع التباين الكلي المستخلص بواسطة العامل ويجب ألا يقل عن (1) قبل التدوير ليكون معنوي إحصائياً. وأن يكون تشعب العامل معنوياً ودال إحصائياً وذلك بالاستناد إلى حجم العينة وتحسب القيمة الدنيا المقبولة لتشعب العامل من خلال العلاقة الرياضية (1) التالية: $0.491 = \frac{5.152}{\sqrt{112-2}} = \frac{5.152}{\sqrt{n-2}}$ حيث يهمل أي تشعب يقل عن 0.491

وفيما يلي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات البحث:

التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد العقلية الاستراتيجية:

أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لبعدي التفكير النظمي الآتي:

الجدول (6) نتائج التحليل العاملي لمتغير التفكير النظمي كأحد أبعاد العقلية الاستراتيجية.

Component		العبرة
2	1	
.464	.703	OTH4
-.524	.674	OTH2
-.531	.649	OTH1

598.	621.	OTH3
1.13%	1.76%	الجذر الكامن قبل التدوير
28.207	43.871	النسبة المئوية للتباين المفسر
72.08%	43.87%	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25
يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عاملين من جميع عبارات متغير التفكير النظمي. حيث يفسر العامل الأول نسبة 43.87% من التباين الكلي للعبارات، ويفسر العامل الثاني 28.207%، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Olki(KMO) Kaiser-Meyer- Olki الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمته المحسوبة من الواحد الصحيح كلما زادت الاعتمادية والحد الأدنى المقبول للحكم على كفاية حجم العينة هو (0.50)، وتبلغ قيمته 0.520 كما في الجدول (بالأسفل) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.
كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.491 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 72.08% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول أن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

الجدول (7) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير التفكير النظمي.

KMO and Bartlett's Test		
520.	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
56.113	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
6	Df	
.000	Sig.	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لبعيد إعادة التأطير الآتي:

الجدول (8) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير إعادة التأطير كأحد أبعاد العقلية الاستراتيجية.

Component	العبارة
1	
.895	RE1
.837	RE2
.646	RE3
1.919	الجذر الكامن قبل التدوير
63.977	النسبة المئوية للتباين المفسر
63.977	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25
يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير إعادة التأطير. حيث يفسر العامل الأول نسبة 63.977% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Olki(KMO) Kaiser-Meyer- Olki هي 0.567 كما في الجدول (بالأسفل) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.
كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.491 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 63.977% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول أن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

الجدول (9) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير إعادة التأطير

KMO and Bartlett's Test		
.576	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
84.020	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
3	Df	
.000	Sig.	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25
أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لبعْد التفكير العميق الآتي:

الجدول (10) نتائج التحليل العاملي لمتغير التفكير العميق كأحد أبعاد العقلية الاستراتيجية.

Component	العبرة
1	
.902	DTH2
.814	DTH3
.800	DTH1
2.115	الجزر الكامن قبل التدوير
70.489	النسبة المئوية للتباين المفسر
70.489	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25
يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير التفكير العميق. حيث يفسر العامل الأول نسبة 70.489% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olki (KMO) هي 0.646 كما في الجدول (بالأسفل) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي. كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.491 كما أن قيمة الجزر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجزر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 70.489% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول أن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

الجدول (11) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير التفكير العميق

KMO and Bartlett's Test		
.646	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
107.515	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
3	Df	
.000	Sig.	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25
التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد المنظمة الذكية:
أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لبعْد البراعة الآتي:

الجدول (12) نتائج التحليل العاملي لمتغير البراعة كأحد أبعاد المنظمة الذكية.

Component	العبرة
1	
.880	ING1
.870	ING2
.776	ING3
2.134	الجزر الكامن قبل التدوير
71.140	النسبة المئوية للتباين المفسر
71.140	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25
يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير البراعة. حيث يفسر العامل الأول نسبة 71.140% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olki (KMO) هي 0.677 كما في الجدول (بالأسفل) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا

يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي. كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.491 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 71.140% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول أن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

الجدول (13) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير البراعة.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
.677	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
109.107	Df	
3	Sig.	
.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لبعد الاستدامة التنظيمية الآتي:

الجدول (14) نتائج التحليل العاملي لمتغير الاستدامة التنظيمية كأحد أبعاد المنظمة الذكية.

Component	العبرة
1	
.793	OE4
.781	OE1
.766	OE2
.720	OE3
2.343	الجذر الكامن قبل التدوير
58.580	النسبة المئوية للتباين المفسر
58.580	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير الاستدامة التنظيمية. حيث يفسر العامل الأول نسبة 58.580% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olki (KMO) هي 0.742 كما في الجدول (بالأسفل) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي. كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.491 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 58.580% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول أن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

الجدول (15) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير الاستدامة التنظيمية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		
.742	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
108.844	Df	
6	Sig.	
.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لبعد فهم البيئة الآتي:

الجدول (16) نتائج التحليل العاملي لمتغير فهم البيئة كأحد أبعاد المنظمة الذكية.

Component	العبرة
1	
0.836	ENU3
0.826	ENU1
0.8	ENU2
0.426	ENU4

2.202	الجذر الكامن قبل التدوير
55.060	النسبة المئوية للتباين المفسر
55.060	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25
يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير فهم البيئة. حيث يفسر العامل الأول نسبة 55.060% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olki (KMO) هي 0.648 كما في الجدول (بالأسفل) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.
كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.491 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 55.060% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول أن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

الجدول (17) نتائج اختبار KMO & Bartlett's لمتغير فهم البيئة.

KMO and Bartlett's Test		
.648	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
112.260	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
6	Df	
.000	Sig.	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25
أظهرت نتائج التحليل الاستكشافي لبعيد التكيف الآتي:
الجدول (18) نتائج التحليل العاملي لمتغير التكيف كأحد أبعاد المنظمة الذكية.

Component	العبرة
1	
.858	ED1
.852	ED2
.812	ED3
2.122	الجذر الكامن قبل التدوير
70.726	النسبة المئوية للتباين المفسر
70.726	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25
يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير التكيف. حيث يفسر العامل الأول نسبة 70.726% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olki (KMO) هي 0.701 كما في الجدول (بالأسفل) أدناه أكبر من الحد المقبول 50% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمؤشر اختبار Bartlett هو 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين الفقرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.
كما أن تشبعات عبارات المقياس على عامل واحد فقط على الأقل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.491 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 70.726% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%. مما سبق يمكن القول أن جميع الفقرات تتمتع بالصدق التجميعي أي أن الفقرات يوجد بينها ارتباط.

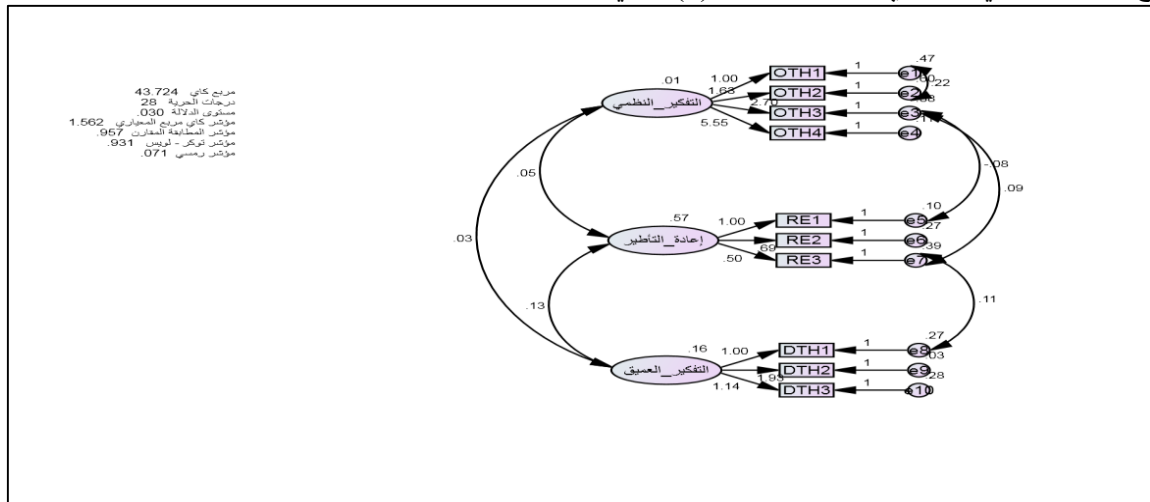
KMO and Bartlett's Test		
.701	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
99.353	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
3	Df	
.000	Sig.	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25
التحليل العاملي التوكيدي:
التحليل العاملي التوكيدي

تم بناء نموذج قياسي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي الذي يمثل تقنية إحصائية لنمذجة المعادلة البنائية التي تتعامل مع نماذج القياس أي تهتم بدراسة العلاقات بين المؤشرات (فقرات، درجات قيم من الملاحظات...) والمتغيرات أو العوامل الكامنة، كما تركز على دراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة أيضاً أي تتعامل مع المقاييس والاستبيانات. أجري التحليل العاملي التوكيدي لكل محور أساسي (المتغير) وأبعاده والفقرات المكونة لكل بعد وكانت النتائج كما يلي:

محور العقلية الاستراتيجية

نتائج التحليل العاملي التوكيدي موضحة بالشكل (2) التالي:



الشكل (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير العقلية الاستراتيجية

يبين الشكل أعلاه نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العقلية الاستراتيجية حيث تبلغ قيمة مربع كاي 43.724 بمستوى معنوية 0.030 أصغر من 5% ما يشير إلى سوء المطابقة بين مصفوفة التباين الملاحظة والمتوقعة وتبين مؤشرات أخرى لحسن المطابقة. ومنها مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) CFI والذي تتراوح قيمته بين 0.90-1 وكلما اقتربت من الواحد يكون أفضل ويتضح من الشكل أن قيمة هذا المؤشر هي 0.957 وهي قيمة مقبولة تنتمي لمجال القيم المقبولة لهذا المؤشر مما يشير إلى أن هناك ارتباطات وعلاقات تجمع بين متغيرات النموذج والنموذج يتعد عن النموذج الصفري. وهذه النتائج يؤكدتها مضمون الجدول التالي (القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI حيث بلغت قيمة المؤشر 0.910 وهي ضمن المجال المقبول والذي يؤكد وجود ارتباطات بين متغيرات النموذج :

الجدول (20): القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI عند متغير العقلية الاستراتيجية

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.893	.828	.959	.931	.957
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: مخرجات AMOS 20

كما يبين الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر تاكر لويس هي 0.931 وهو من عائلة مؤشر المطابقة المقارن وتنطبق عليه الشروط نفسها ويسمى بمؤشر المطابقة غير المعياري وبالتالي قيمته مقبولة كونها تنتمي للمجال 0.90-1 كما يتضح من الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر رمسي هي 0.071 وهي أقل من 0.08 وهذه القيمة جيدة أدلة الصدق البنائي: ويقصد بها مدى تطابق النموذج النظري مع البيانات أو الواقع وهي نوعان:

- **صدق التقارب:** ويشير إلى افتراض أن مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات عالية (

درجة تشبع الفقرات على عاملها)، حيث تتمثل أدلة الصدق التقاربي بنسبة التحمل أو التشبع ويمكن ملاحظة ذلك في نموذج العقلية الاستراتيجية لكل عامل كما يلي:

التفكير النظامي (0.17, 0.24, 0.46, 0.90)

إعادة التأطير (0.93, 0.71, 0.51)

التفكير العميق (0.60, 0.98, 0.65)

ومنه يكون الارتباط التربيعي المتعدد وحسب بتربيع كل درجة تشبع وينتج الآتي:

التفكير النظامي (0.0289, 0.0576, 0.2116, 0.81)

إعادة التأطير (0.8649, 0.5041, 0.2601)

التفكير العميق (0.36, 0.4225, 0.9604)

التباين المستخلص : وهو المتوسط الحسابي للارتباط التريبي المتعدد لكل عامل وبالتالي يكون التباين المستخلص لكل عامل هو كما يأتي: 0.277025، 0.543033، 0.580967 لأبعاد العقلية الاستراتيجية: التفكير النظامي، إعادة التأطير، التفكير العميق على التوالي.

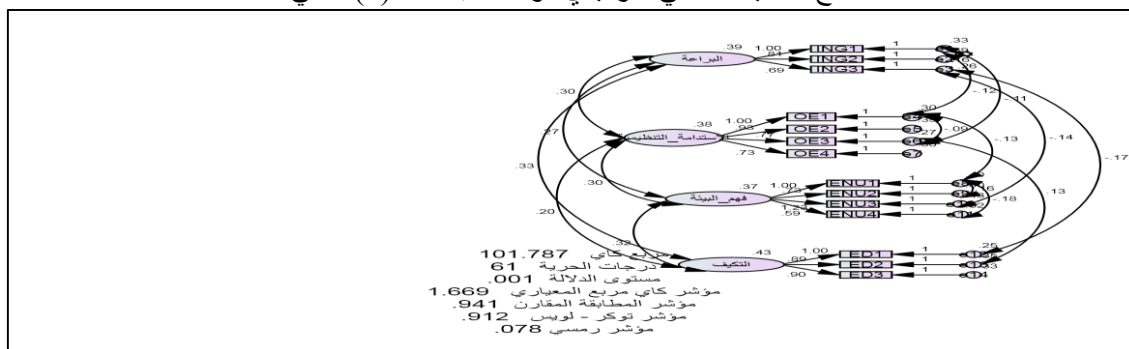
صدق التمايز

تسمى الأرقام الموجودة على الأسهم ذو الرأسين في الشكل أعلاه التباين (معاملات الارتباط) ويكون بين العوامل (الأبعاد) وبأخذ مربع القيمة نحصل على التباين المشترك بين العاملين وهي أدلة صدق تمايز ويجب أن تنحصر بين 0.2-0.9. ومنه تكون قيم التباينات بين الأبعاد هي:

يتضح من الشكل أعلاه بأن قيمة معامل الارتباط (التباين المستخلص) 0.58 (القيمة الموجودة على السهم ذو الرأسين الواصل بين متغيري التفكير النظامي وإعادة التأطير) وهي موجبة بين بعدي التفكير النظامي وإعادة التأطير وبالتالي تكون قيمة التباين المشترك (الارتباط التريبي) بين البعدين 0.3364 وقيمة معامل الارتباط بين التفكير النظامي والتفكير العميق 0.69 وتكون قيمة التباين المشترك 0.4761 وقيمة معامل الارتباط بين إعادة التأطير والتفكير العميق 0.44 وتكون قيمة التباين المشترك 0.1936 ويتضح بمقارنة قيمة التباين المستخلص عند كل عامل من العوامل مع قيمة التباين المشترك للعوامل التي يرتبط بها أن قيمة التباين المستخلص أكبر من قيم التباين المشترك أي معيار فورنل- لاركر محقق مما يدل على صدق التمايز.

التحليل العاملي لأبعاد محور المنظمة الذكية

نتائج التحليل العاملي التوكيدي موضحة بالشكل (3) التالي:



الشكل (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد متغير المنظمة الذكية

يبين الشكل أعلاه نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المنظمة الذكية حيث تبلغ قيمة مربع كاي 101.787 بمستوى معنوية 0.001 أصغر من 5% ما يشير إلى سوء المطابقة بين مصفوفة التباين والملاحظة وتبين مؤشرات أخرى لحسن المطابقة. ومنها مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) CFI والذي تتراوح قيمته بين 0.90-1 وكلما اقتربت من الواحد يكون أفضل ويتضح من الشكل أن قيمة هذا المؤشر هي 0.941 وهي قيمة مقبولة تنتمي لمجال القيم المقبولة لهذا المؤشر مما يشير إلى أن هناك ارتباطات وعلاقات تجمع بين متغيرات النموذج والنموذج يبتعد عن النموذج الصفري. وهذه النتائج يؤكد أنها مضمون الجدول التالي (القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI حيث بلغت قيمة المؤشر 0.941 وهي ضمن المجال المقبول والذي يؤكد وجود ارتباطات بين متغيرات النموذج :

الجدول (21): القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI عند متغير المنظمة الذكية

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.870	.806	.943	.912	.941
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: مخرجات AMOS 20

كما يبين الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر تاكر لويس هي 0.912 وهو من عائلة مؤشر المطابقة المقارن وتنطبق عليه الشروط نفسها ويسمى بمؤشر المطابقة غير المعياري وبالتالي قيمته مقبولة كونها تنتمي للمجال 0.90-1 كما يتضح من الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر رمسي هي 0.078 وهي أقل من 0.08 وهذه القيمة جيدة أدلة الصدق البنائي: ويقصد بها مدى تطابق النموذج النظري مع البيانات أو الواقع وهي نوعان:

- **صدق التقارب:** ويشير إلى افتراض أن مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات عالية (درجة تشبع الفقرات على عاملها)، حيث تتمثل أدلة الصدق التقاربي بنسبة التحمل أو التشبع ويمكن ملاحظة ذلك في نموذج المنظمة الذكية لكل عامل كما يلي: البراعة (0.65, 0.63, 0.74) الاستدامة التنظيمية (0.63, 0.68, 0.70, 0.75) فهم البيئة (0.54, 0.75, 0.50, 0.70) التكيف (0.72, 0.70, 0.79) ومنه يكون الارتباط التريبي المتعدد وحسب بتربيع كل درجة تشبع وينتج الآتي: البراعة (0.4255, 0.3969, 0.5476)

الاستدامة التنظيمية (0.5625, 0.49, 0.4624, 0.3969) فهم البيئة (0.6241, 0.49, 0.5184) التكيف (0.49, 0.25, 0.5625, 0.296) التباين المستخلص : وهو المتوسط الحسابي للارتباط التريبي المتعدد لكل عامل وبالتالي يكون التباين المستخلص لكل عامل هو كما يأتي: 0.455667 ، 0.47795 ، 0.398525 ، 0.544167 لأبعاد المنظمة الذكية: البراعة، الاستدامة التنظيمية، فهم البيئة، التكيف على التوالي.

صدق التمايز

يتضح من الشكل أعلاه بأن قيمة معامل الارتباط (التباين المستخلص) 0.78 وهي موجبة بين بعدي البراعة والاستدامة التنظيمية وبالتالي تكون قيمة التباين المشترك (الارتباط التريبي) بين البعدين 0.6084 وقيمة معامل الارتباط بين البراعة وفهم البيئة 0.72 وتكون قيمة التباين المشترك 0.5184 وقيمة معامل الارتباط بين البراعة والتكيف 0.81 وتكون قيمة التباين المشترك 0.6561 وقيمة معامل الارتباط بين الاستدامة التنظيمية وفهم البيئة 0.80 وتكون قيمة التباين المشترك 0.64 وقيمة معامل الارتباط بين الاستدامة التنظيمية والتكيف 0.50 وتكون قيمة التباين المشترك 0.25، وقيمة معامل الارتباط بين فهم البيئة والتكيف 0.79 وتكون قيمة التباين المشترك 0.6241. ويتضح بمقارنة قيمة التباين المستخلص عند كل عامل من العوامل مع قيمة التباين المشترك للعوامل التي يرتبط بها أن قيمة التباين المستخلص أكبر من قيم التباين المشترك أي معيار فورنل- لاركر محقق مما يدل على صدق التمايز.

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي stepwise multiple regression analysis أجري تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد المتغير المستقل العقلية الاستراتيجية لقياس أثرها في المنظمة الذكية وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالية:

الجدول (22): معاملا الارتباط المتعدد والتحديد في نموذج تحليل الانحدار التدريجي

Model Summary ^d									
Change Statistics					Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change					
.000	110	1	40.362	.268	.482	.262	.268	.518 ^a	1
.000	109	1	19.551	.111	.446	.368	.380	.616 ^b	2
.025	108	1	5.169	.028	.438	.392	.408	.639 ^c	3
a. Predictors: (Constant), إعادة التأطير									
b. Predictors: (Constant), إعادة التأطير، التفكير العميق									
c. Predictors: (Constant), إعادة التأطير، التفكير العميق، التفكير النظمي									
d. Dependent Variable: المنظمة الذكية									

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

يتضح من الجدول أعلاه من النموذج رقم 1/ الانحدار البسيط بين المتغير التابع المنظمة الذكية والمتغير المستقل إعادة التأطير أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين متغير إعادة التأطير والمنظمة الذكية هي 0.518 وهو ارتباط موجب ومقبول تقريباً وتبلغ قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.268$ أي أن ما نسبته 26.8% من التغير في المنظمة الذكية قد فسر من خلال إعادة التأطير والباقي لم يفسر.

كما يبين الجدول أعلاه النموذج رقم 2/ تحليل الانحدار المتعدد بين المتغير التابع المنظمة الذكية والمتغيرين المستقلين إعادة التأطير والتفكير العميق حيث تبلغ قيمة الارتباط المتعدد 0.616 وهو ارتباط جيد وموجب، وتبلغ قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.380$ أي أن 38% من التغير في المنظمة الذكية قد فسر من خلال متغيري إعادة التأطير والتفكير العميق ومنه تكون نسبة التغير في المنظمة الذكية التي فسرت من خلال بعد التفكير العميق هي (38%-26.8%=11.2%).

كما يبين الجدول أعلاه النموذج رقم 3/ تحليل الانحدار المتعدد بين المتغير التابع المنظمة الذكية والمتغيرات المستقلة إعادة التأطير والتفكير العميق والتفكير التظمي حيث تبلغ قيمة الارتباط المتعدد 0.639 وهو ارتباط جيد وموجب، وتبلغ قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.408$ أي أن 40.8% من التغير في المنظمة الذكية قد فسر من خلال متغيرات إعادة التأطير والتفكير العميق والتفكير التظمي ومنه تكون نسبة التغير في المنظمة الذكية التي فسرت من خلال بعد التفكير التظمي هي (40.8%-38%-2.8%).

الجدول (23): تحليل التباين في نموذج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

ANOVA ^d						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.393	1	9.393	40.362	.000 ^a
	Residual	25.598	110	.233		
	Total	34.991	111			
2	Regression	13.286	2	6.643	33.360	.000 ^b
	Residual	21.705	109	.199		
	Total	34.991	111			
3	Regression	14.277	3	4.759	24.813	.000 ^c
	Residual	20.714	108	.192		
	Total	34.991	111			

a. Predictors: (Constant), إعادة التأطير
b. Predictors: (Constant), إعادة التأطير, التفكير العميق
c. Predictors: (Constant), إعادة التأطير, التفكير العميق, التفكير النظامي
d. Dependent Variable: المنظمة الذكية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

بناءً على نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار للنماذج الموضحة في الجدول أعلاه والتي تبين قيمة مؤشر اختبار فيشر $F=40.362$ حيث تبلغ قيمة F بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 5% في النموذج الأول نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وهو أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبالتالي توجد علاقة بين المنظمة الذكية والمتغير المستقل إعادة التأطير. كما أن قيمة مؤشر اختبار فيشر $F=33.360$ حيث تبلغ قيمة F بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 5% في النموذج الثاني نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وهو أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبالتالي توجد علاقة بين المنظمة الذكية والمتغيرين المستقلين إعادة التأطير، التفكير العميق. كما أن قيمة مؤشر اختبار فيشر $F=24.813$ حيث تبلغ قيمة F بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 5% في النموذج الثالث نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وهو أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبالتالي توجد علاقة بين المنظمة الذكية والمتغيرات المستقلة إعادة التأطير، التفكير العميق، التفكير النظامي.

الجدول (24): معاملات نموذج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ومعنويتها

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.199	.286		7.694	.000		
	إعادة التأطير	.447	.070	.518	6.353	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	1.493	.309		4.835	.000		
	إعادة التأطير	.322	.071	.373	4.537	.000	.841	1.189
	التفكير العميق	.295	.067	.364	4.422	.000	.841	1.189
3	(Constant)	.975	.379		2.570	.012		
	إعادة التأطير	.297	.071	.344	4.210	.000	.821	1.219
	التفكير العميق	.246	.069	.302	3.554	.001	.757	1.321
	التفكير النظامي	.199	.088	.185	2.273	.025	.825	1.212

a. Dependent Variable: المنظمة الذكية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات نماذج الانحدار جميعها بمستويات معنوية أصغر من 5% وبالتالي فإن المعاملات دالة إحصائياً وتفسر كما يأتي:

- في النموذج 1/ عندما تنعدم إعادة التأطير فإن مستوى المنظمة الذكية هو 2.199 وكلما تحسن تطبيق إعادة التأطير درجة واحدة فإنه يتم تعزيز مستوى المنظمة الذكية بمقدار 0.447 درجة.
- في النموذج 2/ عندما تنعدم إعادة التأطير، التفكير العميق فإن مستوى المنظمة الذكية هو 1.493 وكلما تحسن تطبيق إعادة التأطير، درجة واحدة شرط ثبات التفكير العميق فإنه يتم تعزيز مستوى المنظمة الذكية بمقدار 0.322 درجة. وكلما تحسن مستوى التفكير العميق درجة واحدة فإن يتم تعزيز المنظمة الذكية بمقدار 0.295 درجة بفرض ثبات مستوى إعادة التأطير.
- في النموذج 3/ عندما تنعدم إعادة التأطير، التفكير العميق، التفكير النظامي فإن مستوى المنظمة الذكية هو 0.975 وكلما تحسن تطبيق إعادة التأطير، درجة واحدة شرط ثبات التفكير العميق والتفكير النظامي فإنه يتم تعزيز مستوى المنظمة الذكية بمقدار 0.297 درجة. وكلما تحسن مستوى التفكير العميق درجة واحدة فإن يتم تعزيز المنظمة الذكية بمقدار 0.246 درجة بفرض ثبات مستوى إعادة التأطير والتفكير النظامي. وكلما تحسن مستوى التفكير النظامي درجة واحدة فإن يتم تعزيز المنظمة الذكية بمقدار 0.199 درجة بفرض ثبات مستوى إعادة التأطير والتفكير

العميق. ما يتضح من الجدول أن قيم VIF كافة وفي جميع النماذج هي أصغر من 5 فلا تداحل بين المتغيرات في كل نموذج والشرط محقق.
وخلاصة القول أن لأبعاد العقلية الاستراتيجية (إعادة التأطير، التفكير العميق، التفكير النظامي) تأثيراً في تعزيز المنظمة الذكية

الجدول(25): المتغيرات المستقلة المستبعدة في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي

Excluded Variables ^c							
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	التفكير النظامي	.277 ^a	3.406	.001	.310	.917	.917
	التفكير العميق	.364 ^a	4.422	.000	.390	.841	.841
2	التفكير النظامي	.185 ^b	2.273	.025	.214	.825	.757

a. Predictors in the Model: (Constant), إعادة التأطير
b. Predictors in the Model: (Constant), إعادة التأطير، التفكير العميق
c. Dependent Variable: المنظمة الذكية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS. V.25

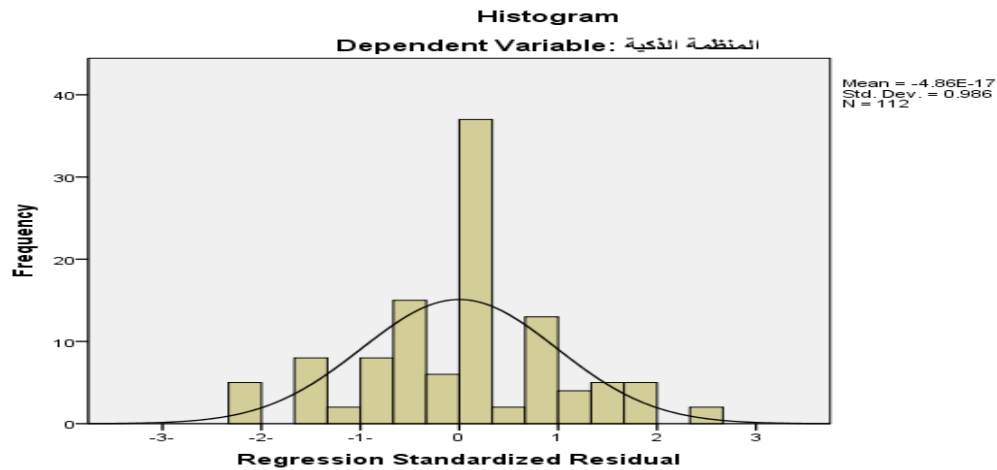
يبين الجدول أعلاه أسماء المتغيرات الممثلة لأبعاد العقلية الاستراتيجية التي تم استبعادها بالطريقة التدريجية متغير التفكير النظامي ومتغير التفكير العميق في النموذج الأول، حيث معامل الارتباط الجزئي بين متغير التفكير النظامي وبين المتغير التابع المنظمة الذكية هو 0.310 في النموذج الأول وهو ارتباط موجب وضعيف ودال إحصائياً لأن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t عنده هو 0.001 أصغر من 5%. فإن لبعد التفكير النظامي أثر في المنظمة الذكية، كما أن معامل الارتباط الجزئي بين متغير التفكير العميق وبين المتغير التابع المنظمة الذكية هو 0.390 في النموذج الأول وهو ارتباط موجب وضعيف ودال إحصائياً لأن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t عنده هو 0.000 أصغر من 5%. فإن لبعد التفكير العميق أثر في المنظمة الذكية. أما في النموذج الثاني فتم استبعاد متغير التفكير النظامي حيث معامل الارتباط الجزئي بين متغير التفكير النظامي وبين المتغير التابع المنظمة الذكية هو 0.214 في النموذج الثاني وهو ارتباط موجب وضعيف ودال إحصائياً لأن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t عنده هو 0.025 أصغر من 5%. فإن لبعد التفكير النظامي أثر في المنظمة الذكية.

الجدول(26): إحصاءات البواقي في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي

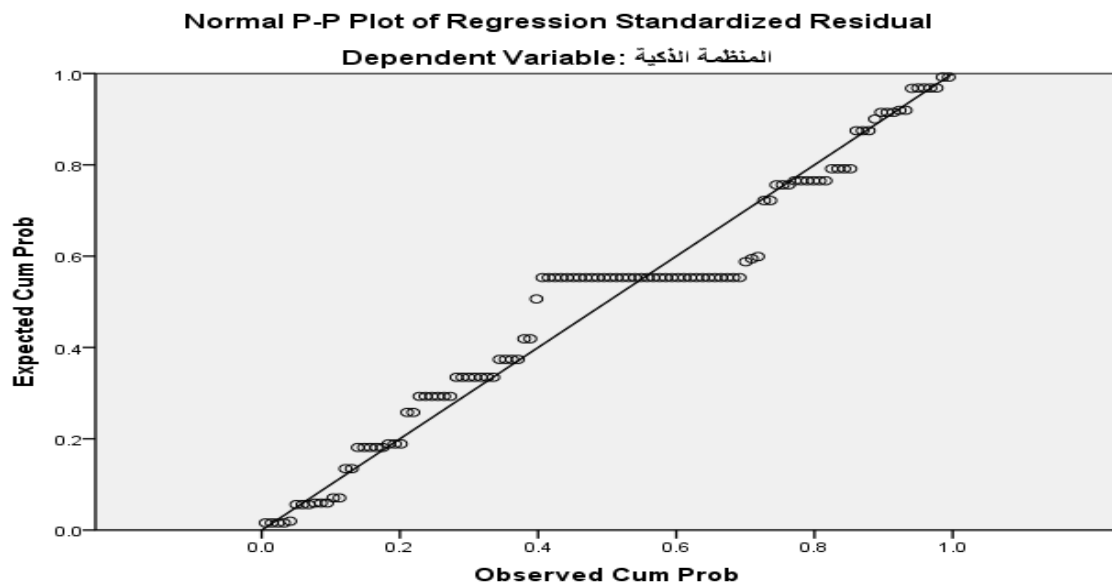
Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.90	4.68	3.99	.359	112
Std. Predicted Value	-3.034	1.930	.000	1.000	112
Standard Error of Predicted Value	.043	.153	.077	.030	112
Adjusted Predicted Value	2.89	4.72	3.99	.358	112
Residual	-.942	1.058	.000	.432	112
Std. Residual	-2.150	2.417	.000	.986	112
Stud. Residual	-2.186	2.428	.000	1.006	112
Deleted Residual	-1.015	1.069	.000	.450	112
Stud. Deleted Residual	-2.226	2.486	.000	1.016	112
Mahal. Distance	.064	12.627	2.973	2.981	112
Cook's Distance	.000	.148	.010	.020	112
Centered Leverage Value	.001	.114	.027	.027	112

a. Dependent Variable: المنظمة الذكية

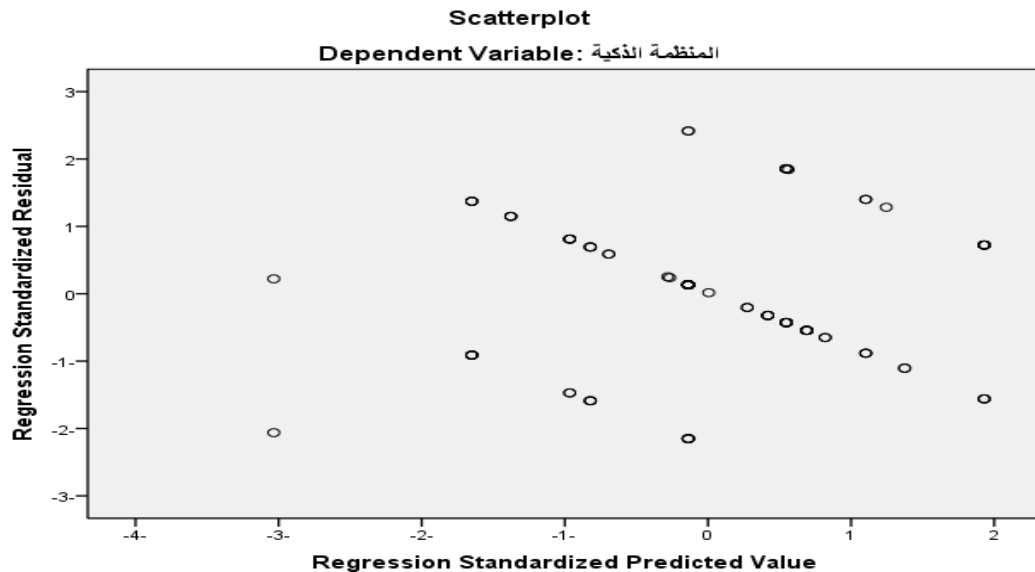
يبين الجدول أعلاه إحصاءات البواقي وهي الفروق بين القيم المشاهدة وخط الانحدار المقدر، وتبلغ قيمة Mahal. Distance العظمى 12.627 وهي أقل من القيمة الحرجة لـ χ^2 والبالغة 20.28 ولا توجد قيم متطرفة متعددة المتغيرات وهو شرط من شروط تطبيق الانحدار المتعدد التدريجي.



الشكل (4): المدرج التكراري والمنحنى التكراري لسلسلة البواقي
يتضح من المدرج التكراري لقيم البواقي الموضح في الشكل أعلاه أن التوزيع التكراري لسلسلة البواقي يتبع تقريباً التوزيع الطبيعي.



الشكل (5): انتشار البواقي
يلاحظ من الشكل أعلاه بأن غالبية النقاط متساوية وتتموضع على خط مستقيم يوازي المحور الأفقي أي متوسطها شبه ثابت والتباين قليل.



الشكل (6) شكل انتشار البواقي القيم المشاهدة مع القيم المتوقعة
يتضح من الشكل أعلاه عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتسق مع شرط الخطية المطلوب لاختبار الانحدار.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. هناك علاقة إيجابية بين العقلية الاستراتيجية وبناء منظمة ذكية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين تبني الإدارة العليا والافراد العاملين في شركة صرح الوارث للعقلية الاستراتيجية والممارسات التي تُسهم في بناء منظمة ذكية، وهذا يُشير إلى أن التفكير الاستراتيجي يدعم التعلم التنظيمي واتخاذ القرارات الذكية.
2. لقد ساهم تأثير العقلية الاستراتيجية على البنية التحتية الرشيقة بشكل واضح في تعزيز التنوع والقدرة على التكيف والعمليات التي تنشئها المنظمات القائمة على المعرفة، وهي سمات أساسية للمنظمات الرشيقة.
3. تتطلب العقلية الاستراتيجية ثقافة المشاركة والتعلم المستمر، أشارت نتائج العينة إلى أن الأفراد ذوي الخبرة الاستراتيجية يميلون إلى مشاركة المعرفة والخبرة مع زملائهم، مما يُسهم في خلق عمل ذكي قائم على التعاون وتبادل المعرفة.
4. أهمية دعم الإدارة العليا للخطة الاستراتيجية، أثبتت الدراسة أن دعم القيادة العليا في شركة صرح الوارث لثقافة التفكير الفعال على كافة المستويات الإدارية يُعد عاملاً محورياً في تسريع بناء منظمة ذكية ومستدامة في بيئات العمل المتغيرة.
5. لقد توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى تدريب بعض الافراد العاملين على مهارات التحليل المتميز، والرؤية المستقبلية، ولهذا السبب، الأمر الذي يتطلب أن يصبحوا قادرين على مواصلة بناء قدرات فعالة وكفوة.

ثانياً: التوصيات

1. يجب على الشركة تنفيذ برامج تطويرية في مجال التفكير والتحليل الاستراتيجي، ويجب تنظيم دورات تدريبية فعالة للناشطين في مجالات مثل تخطيط المخاطر، والصناعة، والتخطيط الفعال.
2. تفعيل دور القيادة الاستراتيجية في التغيير التنظيمي، يجب على الإدارة العليا في الشركة أن تلعب دوراً قيادياً في نشر ثقافة الذكاء التنظيمي، وتقديم القدوة من خلال ممارسة الممارسات الاستشرافية.
3. تشجيع بيئة عمل تعليمية وتعاونية في قطاع الصناعة من خلال إنشاء وحدات داخلية لتبادل المعرفة، وتحفيز الافراد العاملين على التعاون، وتوثيق الخبرات المكتسبة.
4. يجب على إدارة الشركة تركيز جهودهم على البناء الذكي كأحد أهدافها، من خلال تطوير الأنظمة الذكية وتبني الأدوات الرقمية للمساعدة في تسريع تطوير الابتكارات الحديثة.
5. يجب على الشركة توفير بيئة مُحفزة للإبداع والمعرفة يُعدّ العمل على بناء بيئة تنظيمية مرنة تدعم التعلم وتبادل المعرفة بين الموظفين من السمات الهيكلية الذكية.

1. المالكي، نضال عبد الله ياسين، الهلالي، فوزية حسين، والهنداوي، هدير ماجد. (2025). دور المحاسبة الخضراء في تعزيز الاستدامة المالية: دراسة ميدانية في الشركات الإنتاجية – دراسة تطبيقية استطلاعية في شركة نور الكفيل. جامعة وارث الأنبياء، كلية الإدارة والاقتصاد، وجامعة كربلاء، كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.
2. كشكول، حسين محمد علي. (2025). المساهمة التسويقية للجامعات العراقية في إيجاد الحلول للأزمات الطارئة (جائحة كورونا أنموذجاً). جامعة وارث الأنبياء، كلية الإدارة والاقتصاد.
3. المسعودي، فواز فائق، وناس، محمد حسين، وكشكول، حسين محمد علي. (2025). دور الفطنة الاستراتيجية في الحد من القصور الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة القصر الذهبي للبناء والتطوير العقاري والاستثماري. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء.
4. بناي، ضياء فالح، 2019، مدى مساهمة معوضات القيادة في التأثير بجاذبية الايدلوجية التنظيمية لكليات الأهلية بحث تحليلي لأراء عينة من التدريسين في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9 ، العدد 4.
5. الميالي، فاهم عزيز مجيد ، 2024، أستراليا الشفافية وتأثيرها على حوكمة الموارد البشرية دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة كهرباء محافظة كربلاء المقدسة، مجلة وارث العلمية، المجلد 6 ، العدد 20.
6. السيد علي، هبة الله مصطفى، وسلمان، تبارك احمد. (2025). المحاسبة الاستراتيجية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية في الشركات. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء.
7. Adamik, A., & Sikora-Fernandez, D. (2021). Smart organizations as a source of competitiveness and sustainable development in the age of industry 4.0: Integration of micro and macro perspective. *Energies*, 14(6), 1572.
8. Thams, Y., Chacar, A., & Wiersema, M. (2020). Global strategic context and CEO appointments: The importance of a global mind-set. *Global Strategy Journal*, 10(4), 676-699.
9. Abd Ali, S. S., & Lafta, B. S. (2021). Strategic Improvisation and its Relationship to the Dimensions of Organizational Sustainability for Banks/Applied Research on a Sample of Iraqi Private Banks. *REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS*, 11(4), 4146- 4159.
10. Alexandro, R., & Basrowi, B. (2024). Measuring the effectiveness of smart digital organizations on digital technology adoption: An empirical study of educational organizations in Indonesia. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 139-150.
11. Al-Masoudi, Fawaz Faeq. (2025). The Role of University Leadership in Developing Employee Skills: An Applied Study at Warith Al-Anbiya University (PBUH). *Warith Scientific Journal*, Volume No. (7), Pages: 107-115.
12. Bakhshian, A. & Hamidi, F. & Ezati, M. , (2011), " Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers", *The Journal of Mathematics and Computer Science*, Vol.3, No.4, PP.415-418.
13. Calin, I. E., Pârgaru, I., & Neacsu, M. (2015). The role of smart organizations in socio-economic environment. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6(4), 41.
14. Chen, P., & Teo, Q. K. (2024). A Strategic Mindset for Learning and Life. In *Applying the Science of Learning to Education: An Insight into the Mechanisms that Shape Learning* (pp. 99-112). Singapore: Springer Nature Singapore.
15. Chen, P., Powers, J. T., Katragadda, K. R., Cohen, G. L., & Dweck, C. S. (2020). A strategic mindset: An orientation toward strategic behavior during goal pursuit. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(25), 14066-14072.
16. Christou, O., Manou, D. B., Armenia, S., Franco, E., Blouchoutzi, A., & Papathanasiou, J. (2024). Fostering a Whole-Institution Approach to Sustainability through Systems Thinking: An Analysis of the State-of-the-Art in Sustainability Integration in Higher Education Institutions. *Sustainability*, 16(6), 2508.
17. Filos, E. (2008). Smart organizations in the digital age. In *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 48-72). IGI Global.
18. Ghalichkhani, Rasoul Danesh & Hakkak, Mohammed, (2016)," A Model for Measuring the Direct and Indirect Impact of Business Intelligence on Organizational Agility with Partial Mediatory role of Empowerment (Case Study: Tehran Construction Engineering Organization (TCEO) and ETKA Organization Industries.co)", *journal procedia social and behavioral sciences*, Vol. 230, PP.413- 421.

19. Ghorbani, Amir & Danaei, Abolfazl & Zargar, Mammad Seyed & Hematian, Hadi, (2019), " Designing of Smart Tourism Organizations (STO) For Tourism Management: A Case Study of Tourism Organizations of South Khorasan Province, Iran" *Journal Heliyon*, Vol. 5, PP. 1-8.
20. Goodman, S. G. (2017). *The strategic mindset model: An integrative approach to motivation and performance*. University of California, Santa Cruz.
21. Gresham, J., Dibbs, P., & Berv, J. (2023). MIND THE MINDSET GAP,(1-10).
22. Kashkool, H. M. A., Al-Maliki, N. A., & Aziz, M. (2024). The influential relationship between servant leadership and organizational pride: An applied study in the Holy Shrine of Imam Hussein. *Warith Scientific Journal*, Volume No. (6), Pages: 90–99.
23. Kashkool, Hussein Muhammad Ali. (2025). The marketing contribution of Iraqi universities in finding solutions to emergency crises (the Corona pandemic as a model). *Warith Scientific Journal*, Volume No. (7), Pages: 107-115.
24. Majdenic, D., Van Mumford, J., Wirén, M., & Zettinig, P. (2017). Stakeholder identification, salience, and strategic mindset analysis. *Practices for Network Management: In Search of Collaborative Advantage*, 27-45.
25. Majed Wanos Saqour& Nehal Muhammad Nabih Kallash(2024) Requirements for Sustainability in Non-Profit Organizations Field study on Organizations Operating in the Governorates of Damascus and its Countryside. *Damascus university Journal for the economic and political sciences* .vol 40 -4-2024.p: 324 -293 :
26. Matheson, David and Matheson, James E.; 1998, *The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D*. Harvard Business School Press. Boston. USA.
27. Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.
28. Pillai, R., & Srivastava, K. B. (2024). Smart HRM 4.0 for achieving organizational performance: a dynamic capability view perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(2), 476-496.
29. Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
30. Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
31. Qasem Hasan AL Hasan(2024).The Impact Of Effective Strategic Leadership In Strengthening The Organizational Identity Of The Organization "A Field Study On The Two Telecommunications Companies MTN-SYRIATEL In Syria" *Damascus university Journal for the economic and political sciences* .vol 40 -4-2024.p:1-19
32. Schmitt, N., & Chan, D. (2014). Adapting to rapid changes at work: Definitions, measures and research. In *Individual adaptability to changes at work* (pp. 3-17). Routledge.
33. Schwaninger, M. (2001). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. 2nd ed., Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany, PP: 137-158.
34. Shtulman, A., & Young, A. G. (2023). The development of cognitive reflection. *Child Development Perspectives*, 17(1), 59-66.
35. Tagliacozzo, S., Pisacane, L., & Kilkey, M. (2024). A system-thinking approach for migration studies: an introduction. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 50(5), 1099-1117.
36. Tushman, & O'Reilly III, C.A., (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
37. Ziems, C., Li, M., Zhang, A., & Yang, D. (2022). Inducing positive perspectives with text reframing. *arXiv preprint arXiv:2204.02952*.