



P-ISSN: 1680-9300
E-ISSN: 2790-2129
المجلد (25)، العدد (3)
ص.ص 14-1

إسهام العقلية الاستراتيجية للقائد في الحد من الجمود الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديريّة بلديات نينوى

براء سدير المحروق¹، معن وعد الله المعاضيدي²

^{1,2} كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

المستخلص

تستهدف الدراسة التعرف على إسهام العقلية الاستراتيجية للقائد في الحد من الجمود الاستراتيجي في مديريّة بلديات نينوى. وبذلك حددت الدراسة أبعاد متغيرها المستقل المتمثل بـ: العقلية الاستراتيجية للقائد في: (التفكير النظمي، إعادة تأطير العقلية، التفكير العميق)، أمّا أبعاد المتغير التابع فتمثلت بالجمود الاستراتيجي وهي: (الجمود المعرفي، الجمود الثقافي، الجمود النفسي)، صُمم مخطط فرضي يبين طبيعة العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة. واعتمد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، بُنيت الاستبانة على أنموذج (Pisapia et al., 2005) لتغطية المتغير المستقل، وعلى آراء مجموعة من الباحثين لتغطية المتغير المعتمد. تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليل لصلاحية إجراء مثل هذه الدراسة وتطابقه مع أهدافها، واختيرت مديريّة بلديات نينوى بوصفه مجتمعاً للدراسة، وباستخدام أسلوب العينة القصدية، وُزعت (138) استبانة للمدراء بكافة مستوياتهم في المديريّة المبحوثة، استرجعت جميعها، لكن عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي بالغ (94)، وعدّت (44) استبانة مسترجعة غير صالحة للتحليل الإحصائي لأسباب متنوعة فتم استبعادها للمحافظة على دقة النتائج. وتمّ تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (Smart-PLS4) إلى جانب برنامج (Excel 2021) وقد أثبتت التحليلات صحة فرضيات الدراسة، وأظهرت أن العقلية الاستراتيجية للقائد ترتبط عكسياً بالجمود الاستراتيجي، وأن العقلية الاستراتيجية للقائد تؤثر تأثيراً عكسياً في الجمود الاستراتيجي في مديريّة بلديات نينوى، ولكن هذا التأثير لم يكن بالمستوى المطلوب، وبذلك يمكن القول بإسهام العقلية الاستراتيجية للقائد في التقليل من مستويات أنواع الجمود الاستراتيجي التي تُبحث، وبما يقود إلى الحد من الآثار السلبية للجمود الاستراتيجي على المنظمات عموماً والمنظمة المبحوثة خصوصاً.

الكلمات المفتاحية: العقلية الاستراتيجية للقائد، الجمود الاستراتيجي وأنواعه، مديريّة بلديات نينوى.

1. منهجية البحث

1.1 مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة، تزداد حاجة المنظمات إلى الحد من مؤشرات الجمود الاستراتيجي الذي يُعدّ من أبرز التحديات التي تُضعف قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية، ويظهر هذا التحدي بوضوح في بعض الوحدات الإدارية، ومنها مديريّة بلديات نينوى، التي تواجه تحديات متراكمة

تتعلق بالثقافة التقليدية للمنظمة، وبعض حالات المحدودية في مرونة القيادة بسبب الإجراءات الروتينية للعمل الحكومي، ومحدودية المبادرات الابتكارية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تباطؤ في الاستجابة السريعة ومواكبة الحداثة ومتطلباتها. وفي إطار ذلك، ترى الباحثة أن العقلية الاستراتيجية للقائد يمكن أن تقدم إطاراً مُميزاً لفهم كيفية مواجهة مؤشرات الجمود الاستراتيجي في مديريّة بلديات نينوى، عبر تعزيز قدرة القادة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمرونة أكبر، والسعي لتحقيق المواءمة بين الموارد المتاحة والتحديات البيئية، وتحفيز الكوادر على تبني التغيير والتفاعل معه بصورة إيجابية، لذلك، فإنّ مشكلة الدراسة الحالية تنطلق من تساؤل رئيس مفاده: "ما دور العقلية الاستراتيجية للقائد في الحد من الجمود الاستراتيجي في مديريّة بلديات نينوى؟"

وللتأكد من ذلك، أجرت الباحثة بحثاً متواصلاً للوقوف على طبيعة مشكلة الدراسة وسيادة أنواعها في المنظمة المبحوثة، وقد أجرت الباحثة استطلاعاً أولياً تضمن العديد من التساؤلات التي كانت قد شكلت لديها حاجساً عن واقع وطبيعة وجود المشكلة الميدانية، وتمّ التوصل لبعض الحقائق، هي:

مجلة بحوث مستقبلية

المجلد 25، العدد 3 (2025).

أُسلم البحث في 4 أيار 2025؛ قبل في 28 حزيران 2025

ورقة بحث منظّمة: نُشرت في 27 تموز 2025

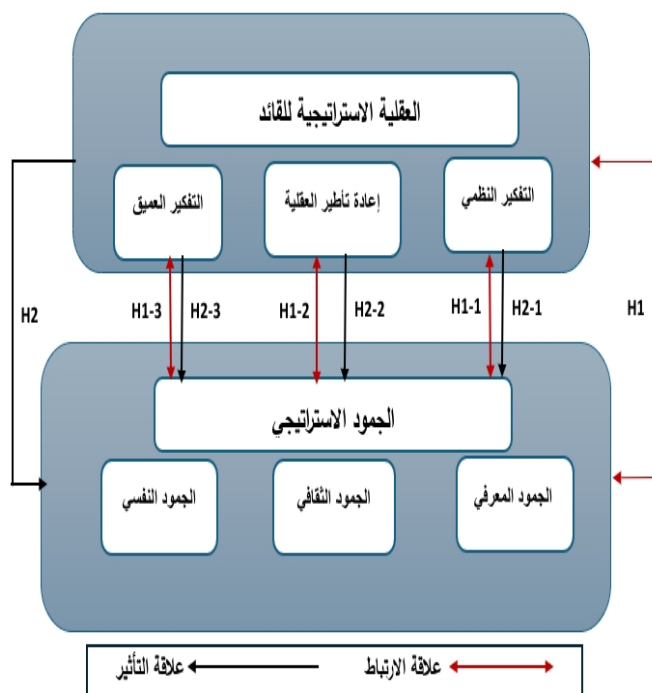
البريد الإلكتروني للمؤلف المراسل: baraa.ba1568@student.uomosul.edu.iq

عبر استقصاء أبعاد هذه العقلية وعلاقتها بأنواع الجمود الاستراتيجي داخل بيئة المنظمة المبحوثة، وبالانسجام مع مشكلة الدراسة والتساؤلات البحثية المنبثقة عنها، تسعى الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والميدانية، وهي على النحو الآتي:

- (1) التعرف على المراكز الفلسفية والإسهامات الفكرية ذات الصلة بمفهوم العقلية الاستراتيجية للقائد والجمود الاستراتيجي، واستعراض أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة، بما يعزز من فهم الخلفية النظرية للدراسة ممّا يُسهم في تحديد الفجوة المعرفية والميدانية.
- (2) الكشف عن مدى توافر أبعاد العقلية الاستراتيجية لدى القادة في مُديرية بلديات نينوى، فضلاً عن التعرف على توافر أنواع الجمود الاستراتيجي الذي تعاني المديرية المبحوثة من مؤشرات.

4.1 المخطط الفرضي للدراسة

يهدف المخطط الفرضي للدراسة إلى تصوير هيكلية بحثية توضح العلاقات المنطقية بين مجموعة المتغيرات المبحوثة وأبعادها الفرعية، وفي إطار ذلك اعتمد نموذج (Pisapia et al., 2005) لقياس المتغير المستقل (العقلية الاستراتيجية للقائد) وخلاصة جهود مجموعة من الباحثين في قياس الجمود الاستراتيجي بأنواعه (المعرفي، الثقافي، النفسي)، لتقدم الباحثة مخططاً فرضياً يُجسد تلك العلاقات، وعلى النحو الموضح في الشكل (1):



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من تصور الباحثة المفترض

- إن أبرز ما أشار إليه المستطلعة آراؤهم من أفراد العينة كان يتعلق بالجمود المعرفي؛ إذ اتضح اعتماد المديرية إلى حد كبير على الأساليب الإدارية التقليدية، الأمر الذي من شأنه الحد من مرونة الاستجابة للتغيرات وتبني بعض الحلول الابتكارية.
- وفيما يتعلق بالجمود الثقافي، فقد أشارت غالبية آراء المستطلعة آراؤهم كانت تميل بوضوح إلى الحفاظ على الوضع الراهن؛ إذ تسود مفاهيم تقليدية مقاومة للتغيير، وهناك بعض التوجهات نحو التجديد، لكنها ليس بالمستوى المطلوب.
- وبشأن مؤشرات الجمود النفسي، تبين أن بيئة العمل يسودها التحيز في تقبل الآراء وصرف الخوف، الأمر الذي يضعف شعور الموظفين باتتائهم للمكان العمل، ممّا قد يولد حالة من اللامبالاة والانسحاب النفسي لدى البعض، فضلاً عن ردود الفعل التي يبديها الأفراد العاملون نتيجة الحوادث المهنية في العمل.

2.1 أهمية الدراسة

تمثل بجانين:

أ. الأهمية الفكرية

تمثل الأهمية الفكرية للدراسة في سعي الباحثة إلى تسليط الضوء على إحدى القضايا الحيوية في مجال الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، وهي: العقلية الاستراتيجية للقائد التي تقع ضمن موضوعات ومضامين أحد الركائز الجوهرية في الإدارة الاستراتيجية وهو (التفكير الاستراتيجي)، بوصفها أداة فاعلة في الحد من الجمود الاستراتيجي الذي تشهده المنظمات عموماً والحكومية منها على نحو خاص.

ب. الأهمية التطبيقية

تبرز الأهمية والمنافع التطبيقية لهذه الدراسة من تناول موضوعاتها وعلاقتها المنطقية المفترضة في بيئة واقعية تمثل بإحدى أبرز الوحدات الإدارية والخدمية في محافظة نينوى، وهي مديرية بلديات نينوى. إذ تسعى الدراسة إلى:

- توجيه أنظار القيادات العليا في مديرية بلديات نينوى إلى أهمية تفعيل تبني العقلية الاستراتيجية بوصفها وسيلة للحد من الجمود الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تسليط الضوء على أنواع الجمود الاستراتيجي التي تعيق تطوير الأداء المنظمي، وتقديم مقترحات عملية لمعالجتها.

3.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في الكشف عن مدى تأثير العقلية الاستراتيجية للقائد في الحد من الجمود الاستراتيجي في مديرية بلديات نينوى،

5.1 فرضيات الدراسة

الإدارة العليا في المقام الأول، لذا فقد اتجهت الباحثة نحو المديرين في مديرية بلديات نينوى، الذين تُجمعت البيانات منهم، وشملت (138) مديراً عدا المدير العام بأسلوب الحصر الشامل.

7.1 الأساليب والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

نفذت الدراسة باتباع إجراءات علمية منهجية ومخططة مسبقاً لتحقيق أهدافها؛ إذ حدّد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة. بعد ذلك، إعداد استبانة منظمة ومختصرة، مع التأكد من صدقها وثباتها. وُرِّعَت الاستبانة على أفراد العينة، ثم جُمعت الاستجابات وفرزها وتصنيفها وترميزها، لتُدخل لاحقاً إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية ببرنامج (Smart-PLS4). وقد نُظِّمَت النتائج الإحصائية في جداول واضحة ومنسقة، بما يتيح استخلاص الاستنتاجات وتفسيرها ومناقشتها والتعليق عليها على نحو علمي.

2. الإطار النظري للبحث

1.2 العقلية الاستراتيجية للقائد

1.1.2 مفهوم العقلية الاستراتيجية للقائد

يُعدّ موضوع العقلية الاستراتيجية للقائد من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة الاستراتيجية، وقد شغل اهتمامات وقضايا الفكر الإداري والاستراتيجي في الآونة الأخيرة. وقد برزت العديد من الآراء والخبرات التي تُشير إلى أنّ تجاوز المشكلات التي تعاني منها المنظمات لا يمكن إلاّ بالبحث عن الأساليب الإبداعية (العبادي وآخرون، 2019: 443)، ولتحديد مفهوم العقلية الاستراتيجية للقائد، لا بد من الإشارة إلى مصطلح العقل لغة على إن: العقل ضد الحمق (الذي يرتبط بالأفعال) وضد الغريزة (المرتبطة بالتهور)، ويعني القيد وال ضبط. وقد جاء مفهوم العقل بمعانٍ متعددة، أبرزها في القرآن الكريم إذ أُشير إليه بوصفه أداة للعلم والمعرفة، وللتمييز بين الأشياء، وضبط القول والفعل، وإن العاقل يستطيع التفريق بين النافع والضار، والخير والشر. وقد ورد العقل في القرآن الكريم كمنقِض للجهل، كما في قوله تعالى: "أَف لَمْ يَلْمَأْزُجْ يَوْمَئِذٍ أَنْ يَنْحَضِبْ إِلَى الْعُكْلِ فَاتَّخِذَ لَهُ مِثَالاً لِّلَّذِينَ ظَلَمُوا فَخَنَسُوا لَمْ يَبْهَتُوا فِي الْخُتْلَىٰ بَعْضَهُمُ الْآخَرِينَ وَكَانَ الْبَحْثُ عَنْهُمْ سَحَابًا" (سورة النجم: الآية 67)، أمّا اصطلاحاً، فقد قدّم العلماء والمفكرون مفاهيم متنوعة للعقل، فبعضهم عدّه بمثابة الروح، باعتبار أن العقل لا يدرك بلا روح، وهناك من يراه السمة التي تميّز الإنسان عن غيره، كما يوجد من عدّه ذات العلوم نفسها (الابارة، 2016).

في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، ازدادت أهميّة البحث عن مفهوم العقلية الاستراتيجية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية (Azarpour, 2022: 2). وعلى الرغم من قلة الأبحاث والمقالات المتعلقة بالعقلية الاستراتيجية للقائد، إلاّ أن ظهوره ارتبط بنشأة الإدارة الاستراتيجية عبر مراحل التخطيط الاستراتيجي، ثم التفكير الاستراتيجي وصولاً لمرحلة العقلية الاستراتيجية؛ إذ تؤدي العقلية الاستراتيجية للقائد دوراً أساسياً في مساعدة المنظمة على صياغة استراتيجيتها (Switzer, 2008: 32). وأشار (Hayes et al., 2017: 570) إلى أنّ العقل يُعدّ

بموجب العلاقات الظاهرة في مخطط الدراسة الفرضي، فقد صاغت الباحثة فرضيات الدراسة، من أجل إيجاد إجابات منطقية للتساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية ذات الصلة في مشكلة الدراسة، ولأجل بلوغ الأهداف الرئيسة للدراسة، وعلى النحو الآتي:

1) **الفرضية الرئيسة الأولى (H1):** تنص على "توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين العقلية الاستراتيجية للقائد والجمود الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة". وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى (H1-1):** توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي والجمود الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

- **الفرضية الفرعية الثانية (H1-2):** توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين إعادة تأطير العقلية والجمود الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3):** توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين التفكير العميق والجمود الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

2) **الفرضية الرئيسة الثانية (H2):** وتنص على: "توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين للعقلية الاستراتيجية للقائد والجمود الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة" وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى (H2-1):** توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين لتفكير النظمي والجمود الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

- **الفرضية الفرعية الثانية (H2-2):** توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين إعادة تأطير العقلية والجمود الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3):** توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين التفكير العميق والجمود الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

6.1 وصف عينة الدراسة

تجسدت الحدود العلمية والموضوعية للدراسة الحالية عمليات البحث في المتغيرين وبأبعادهما الفرعية؛ إذ تمثل المتغير الأوّل (المتغير المستقل) بن العقلية الاستراتيجية للقائد، أمّا المتغير الثاني فهو (المتغير التابع) وهو: الجمود الاستراتيجي، ومن أبرز أهداف هذه الدراسة هي تشخيص مؤشرات الجمود الاستراتيجي في المديرية، وما يترتب على ذلك من علاقات بين المتغيرين، ولغرض تحقيق ذلك كان لا بد من اختيار عينة للمبحوثين في هذه الدراسة، وما أن مضامين العقلية الاستراتيجية للقائد واتخاذ القرارات في الحد من الجمود الاستراتيجي وتنفيذها في الميدان المبحوث يقع على عاتق

3.1.2 أبعاد العقلية الاستراتيجية للقائد

يميل القادة الناجحون في البيئات المعقدة أو الغامضة إلى العقلية الاستراتيجية على نحو أكبر من القادة الأقل نجاحاً، ويرجع ذلك إلى نقص الأدوات المناسبة التي يستخدمها القادة في طريقة تفكيرهم؛ إذ يواجه القادة اليوم تحديات تتطلب تطوير إطار قيادة جديد يتماشى مع الوضع الراهن، ويتوجب أن يكون لديهم القدرة على فهم سياقهم الاستراتيجي والبقاء واثقين ومرنين لتكييف منظماتهم (Pisapia et al., 2005: 46-56)

2.1.2 أنواع العقلية الاستراتيجية للقائد

تعدّ العقلية الاستراتيجية للقائد الأساس الذي يحدد طريقة التعامل مع التحديات وصنع القرارات الحاسمة، كما تعدّ عنصراً حاسماً في نجاح القيادة. فالقائد الاستراتيجي لا يقتصر دوره على توجيه الفريق فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل استشراف المستقبل وفهم العوامل المحيطة والتخطيط الفاعل لتحقيق الأهداف (Gardner, 2008: 23)، لذلك، فإنّ هناك أنواعاً متعددة للعقلية الاستراتيجية التي يحملها القادة؛ إذ يعتمد بعضهم على التحليل الدقيق، فيما يميل آخرون إلى الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، وهناك من يركز على التعاون وبناء العلاقات، أو التكيف مع التغيرات بسرعة ومرونة. وتتطلب هذه العقليات تناعماً بين المهارات والقدرات التي تمكن القائد من اتخاذ القرارات الصحيحة في اللحظات الحرجة، وتجعل منه محوراً للإلهام والتأثير في فريقه ومنظّمته لتحقيق رؤية مستدامة وأهداف بعيدة المدى (Woiceshyn, 2009: 300)، وإن تحديد ومعرفة أنواع القادة الاستراتيجيين في المنظمات يُعدّ عاملاً مُميّزاً وحاسماً من أجل توجيه المنظمة وهو نابع من عقلية استراتيجية ويتوقف فشل أو نجاح تلك المنظمات على تلك التوجهات، ويُرمج عقل القائد بواسطة الأفكار سواء كانت إيجابية أم سلبية؛ إذ تعدّ مدخلات للعقل، ويُخزن في العقل الباطن، والتحكم بها واسترجاعها عند إرادة ذلك، وتسمى بالمعرفة المتراكمة، وهنا يشير (Hambrick, 2007: 343) إلى أنّ العقلية الاستراتيجية للقائد تشمل عدة أنواع تعزز من قدرته على التعامل مع تحديات التنظيم والتكيف مع بيئات العمل المتغيرة، فالعقلية التحليلية تُركز على جمع وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة والعقلية الإبداعية تعزز الابتكار والتفكير خارج الصندوق، ممّا يساعد القادة على تطوير حلول جديدة للمشكلات والعقلية التوقعية تساعد على استشراف المستقبل، ويضيف (Simsek et al., 2009: 864). إن العقلية التكيفية تمكن القادة من التكيف السريع مع الظروف المختلفة، فيما تركز العقلية الأخلاقية على القيم والمسؤولية الأخلاقية، بما يعزز الثقة داخل المنظمة، ويفترض (Herrmann & Nehdi, 2017: 2) أن الذين يعتمدون على العقل الأيمن (ذو التفكير الإبداعي والجماعي) تميزون بالقدرة على التخيل، التعاون، التعامل مع الغموض، والتركيز على الصورة الكلية (التفكير الشمولي). في المقابل، ان الذين يعتمدون على العقل الأيسر (ذو التفكير التحليلي والمنهجي) على التفاصيل الدقيقة، التخطيط المنطقي، والتحليل (التفكير الدقيق)، وهناك أنواع متعددة من العقول الاستراتيجية المستقبلية التي تتجلى عند تعامل المنظمة مع البيئات غير المستقرة والمتغيرة باستمرار (Lockerbie & Williams, 2019: 980).

- **التفكير النظامي:** يُعدّ التفكير النظامي أحد أبعاد العقلية الاستراتيجية للقائد، وتتعدد جذوره إلى نظرية النظم العامة، التي ترى المنظمة كـ "نظام مفتوح" تميل فيه الأجزاء إلى تكيف النظام مع بيئته على المستوى الفردي (Stacey & Mowles, 2016: 132)، ويشير هذا النوع من التفكير إلى قدرة القائد على رؤية المنظمة ككل، مع فهم الترابط بين أجزائها المختلفة (Senge et al., 2014: 89)، كما أن "الصورة الكبيرة" أو "منظور المروحية" تعكس طريقة التفكير هذه. وقد وصفه (Pisapia et al., 2005: 48) بأنه (القدرة على التفكير بطريقة نظامية)، وهو بذلك محمّلة للأفراد من فهم الأنظمة على نحو شامل عبر التركيز على الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تؤثر على سلوكيات تلك الأنظمة. ويعتمد التفكير النظامي على عدة قدرات رئيسية، هي:

1. **التفكير الشامل:** يمثل القدرة على رؤية الأنظمة بوصفها وحدة متكاملة وفهمها ككل بدلاً من التركيز على الأجزاء المنفصلة منها.

2. **التعرف على الأنماط والعلاقات المتبادلة:** وهو مهارة ملاحظة الأنماط المتكررة والعلاقات المتبادلة بين العناصر والمكونات المختلفة ضمن النظام.

- **إعادة تأطير العقلية:** يتطلب إعادة التأطير في المشكلات المعقدة وتطوير بدائل جديدة من القادة تقييم المواقف باستخدام مجموعة من العدسات المختلفة في وقت واحد (Dufour et al., 2014: 219) بمعنى آخر، يمكن للقادة الذين يتبنون عقلية إعادة التأطير وأن يحولوا انتباههم بين وجهات نظر متعددة لبناء رؤية وبدائل عملية ومبتكرة لاتخاذ قرارات معينة (Pisapia et al., 2009: 48). وفي هذا السياق، يُعدّ التأطير أسلوباً معرفياً منهجياً يساعد في تحديد مجموعة متنوعة من الأنماط السلوكية؛ إذ تؤثر الاعتقادات على طريقة التفكير، في التفكير الاستراتيجي ويكون لوجود إعادة تأطير متعددة في ذهن الفرد ودوره في تغيير الخريطة المعرفية على نحو مستمر له دور أساس في تطوير الاستراتيجيات. ومن ثم، تتيح إعادة التأطير تغيير المنطق

الإدراك والوعي ومما تتخذه المنظمة سلوك محافظ على الوضع الراهن، وأشار (Harari, 2018: 139) بأنه عدم قدرة المنظمة على تغيير موقفها الاستراتيجي؛ إذ ينبع الجهد من ثقافة المنظمة، مما يؤدي إلى صعوبة تعزيز أو فشل في التغيير الاستراتيجي واعتماد المنظمة استراتيجية معينة التي تؤثر مع مرور الوقت في الحد من استراتيجية مستقبلية وأن الظروف وتاريخ المنظمة يفرضان ضغوطاً تؤثر على قدرة المنظمة على التطور الاستراتيجي في المستقبل.

2.2.2 مراحل ظهور الجهد الاستراتيجي

لا يمكن عدّ المنظمة كياناً ثابتاً، بل هي كائن حي ينسجم بالحركة المستمرة، تتطور وتتغير بفضل نشاط أعضائها وديناميكية الجماعات الموجودة فيها، وأن المنظمة تمر بمراحل عديدة في دورة حياتها وهي (مرحلة الولادة، النمو، النضج، التدهور، الفناء) (الصباغ وبدر، 2020: 23)، وإن بعض المنظمات قد لا تمر بجميع هذه المراحل؛ إذ يمكن أن تصل مباشرة إلى مرحلة الفناء بعد مرحلة الولادة دون المرور بمرحلة النمو، وذلك في حال عدم قدرتها على جذب الزبائن؛ إذ يتطلب الانتقال من مرحلة إلى أخرى تغييراً وتطوراً في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، ومن ثمّ قد تكون دورة حياة المنظمة طويلة أو قصيرة بناءً على عدد المراحل التي تمر بها (Schilling et al., 2016: 38). وفي هذا السياق، تشير الباحثة إلى أنّ الجهد لا يظهر على نحو مفاجئ، بل يظهر نتيجة لظهور أسباب متراكمة يُمكن مُعالجتها في مراحلها المبكرة على نحو فاعل دون وصول المنظمة إلى التدهور، وعلى الرغم من أهمية موضوع الجهد الاستراتيجي في المنظمات، إلا أن الدراسات لم تتناول مراحل ظهوره ومن هنا تنطلق الباحثة في تلخيص مراحل الجهد الاستراتيجي كما يأتي:

المرحلة الأولى: التراخي التنظيمي

تعدّ هذه المرحلة ظاهرة سلوكية سلبية تشير إلى شعور العاملين بالكسل والإهمال في العمل، وقد حدد (George, 2005: 48) حدوث التراخي التنظيمي نتيجة اندفاع المنظمة بخوض مخاطر تتجاوز قدرتها الحالية، فضلاً عن ضعف رؤيتها في استكشاف خيارات استراتيجية غير مضمونة، وقد ذكر (Moller, 2009: 37) أن التراخي التنظيمي عبارة عن أنظمة غير فاعلة، ذات مهام معقدة في التنفيذ عمليات المنظمة، لتحقيق الأهداف المطلوبة.

المرحلة الثانية: مقاومة التغيير

عند إجراء التغيير في المنظمة، فإنّه غالباً ما يتمتع الأفراد العاملين عن التغيير وتطوير مهاراتهم والمحافظة على الوضع الراهن خوفاً على وضعهم وامتيازاتهم، وقد تكون هذه المقاومة قوية ويعبر عنها بعدم الاقتناع بهذا التغيير وتعطيل التغيير بواسطة احتجاجات مختلفة، فصعوبة التغيير يواكبه المخاطر لمستقبل غامض (فريد، 2021: 6)، وتشمل مؤشرات مقاومة التغيير التركيز المحدود للتغيير أو بسبب تهديد خبرة الجماعة مثل إدخال تكنولوجيا جديدة أو بسبب تهديد

الاقتراضي السائد للمديرين في المنظمة لاستراتيجيات مبتكرة وتصميم حلول جديدة لمعالجة احتياجات المساهمين وتفضيلاتهم الاستهلاكية (Sloan, 2016: 105).

- **التفكير العميق:** يُسهم اتباع القادة للتفكير العميق في اتخاذ قرارات معقولة عبر الملاحظات والمعلومات بوصفها دليل للأنشطة المستقبلية (Pisapia et al., 2009: 52)؛ إذ يتضمن التفكير العميق أنشطة مثل مسح الموقف، وإعادة النظر في المشكلات، وتطبيق المعرفة المكتسبة على المواقف، والنظر إلى الوراء في الفعل وإنشاء تحركات بديلة، وتوليد التنبؤات المحتملة، وإعادة هيكلة الافتراضات والقيم عبر النظر في الخبرات الشخصية والنجاحات السابقة (Sloan, 2016: 107). وقد عدّ التفكير العميق مهارة حاسمة تساعد الأفراد على تطوير قدراتهم على حل المشكلات (Moon, 2013: 1698)، لأنه يتعلق بالتعلم من الخبرات السابقة بطريقة يمكن من خلالها توليد قرار قوي للتغييرات القادمة (Wootton & Horne, 2010: 20).

2.2 الجهد الاستراتيجي

1.2.2 مفهوم الجهد الاستراتيجي

ركزت الدراسات واهتمامات الباحثين حول الجهد الاستراتيجي في علوم الإدارة الاستراتيجية لمعرفة سبب انهيار المنظمات الناجحة سابقاً، ووقوعها فريسة للجهد الاستراتيجي، وهي التي دفعت ثمن هيكليها المستقر والمتكرر، ولجوبها للحمول والصلابة وعدم المرونة. ولتحديد مفهوم الجهد الاستراتيجي لا بد من الإشارة إلى مصطلح الجهد لغة، فهو: حالة التوقف دون تغيير أو حركة (تجدد الفكر، وانغلاق، وعدم التطور، وتوقف النشاط أو فقدان القدرة على التأثير أو سكون الشيء وعدم حركته)، وأن أصل كلمة (جمد) يأتي من الفعل الذي يعني التوقف عن الحركة، وكما ذكر في القرآن الكريم في (سورة المل، الآية 88) (وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً) (ثابتة واقفة لا تتحرك). من هنا يُمكن الإشارة إليه اصطلاحاً بأنه الوقوف عن الحركة عند مرحلة من مراحل التطور والتجديد والعجز عن التكيف مع البيئة وفقدان التأثير أو الاستجابة بسبب اللامبالاة وانعدام الحُدس والإهمال، وكما جاء في القرآن الكريم (سورة البقرة، الآية 170): (وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَلَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئاً وَلَا يَهْتَدُونَ) (الحافظ 2023: 664). وقد ظهر مصطلح الجهد في بداية الستينيات من القرن العشرين على يد العالم الأمريكي Milton Rokeach في كتابه (العقل المنفتح والعقل المغلق) الذي أشار فيه أنه كلما كانت هناك مقاومة للأفكار الجديدة والتمسك بالمعتقدات القديمة أدى ذلك إلى الانغلاق والجهد (القحطاني وطالفة، 2008، 220)، ويُعدّ مصطلح الجهد من المصطلحات القديمة، ويندرج من الكلمة اللاتينية (iners) التي يُقصد بها الخمول والكسل، وقد عرّف (Voelpel et al., 2004: 57) الجهد الاستراتيجي بأنه استمرار المنظمة بالنظام التقليدي على الرغم من وجود بدائل للتغيير، فهو مزيج من

العلاقات مثل إعادة توزيع الصلاحيات وطريقة تغيير الموارد التي تقلص من عمل العاملين، فضلاً عن الفروقات والطموحات بين العاملين (قاسمي، 2011: 47).

المرحلة الثالثة: التدهور التدريجي

تتراجع كفاءة المنظمة ويتراجع أدائها في هذه المرحلة، بسبب الفشل في مواكبة التغير أو بسبب التراخي بعد النجاح الكبير الذي حققته، وغالباً ما يكون ذلك غير ملحوظ في البداية، لكنه يتفاقم مع مرور الوقت؛ إذ ينشأ التدهور التدريجي نتيجة تراجع القدرة التنافسية وعجز المنظمة عن مجاراة منافسيها في السوق، بسبب الاعتماد على استراتيجيات متقدمة كانت فاعلة في الماضي دون تحديثها أو تطويرها، والتراجع البطيء في الكفاءة التشغيلية والإنتاجية، ويحد من فرص النمو والتطور (Deloux et al., 2008: 5).

المرحلة الرابعة: الجمود الكامل

وفيها تصل المنظمة للجمود الكامل (لا يوجد أي حركة أو تطوير في استراتيجيتها) وتكون غير قادرة على تحقيق أي تقدم وبسيطر على قدراتها الأساسية الجمود؛ بسبب انتشار التوتر والضغط المنظمي، ممّا قد يؤدي إلى صعوبة في التجديد الاستراتيجي بسبب ندرة الموارد وظهور الجمود الهيكلي في المنظمة، وللتغلب على هذه الازمة تحتاج المنظمة إلى الوقت لإعادة توجيه استراتيجيتها على نحو جذري، فتتغير البنية التنظيمية بالكامل (الشريفي، 2017: 79)، وقد ميّز (Musab, 2016: 165) المنظمة التي يسودها الجمود بخائص عديدة، هي:

- عدم فهم الإدارة العليا للتغيرات المحيطة بالمنظمة والاستجابة البطيئة للتغيرات البيئية.
- التمسك باستراتيجية الناجحة السابقة التي اعتادت عليه لسنوات.
- ميزة يواكبها الأفراد العاملين لضمان استقرارهم والأمن الوظيفي في المنظمات.

3.2.2 أبعاد الجمود الاستراتيجي

يتسلط الضوء في مجال الإدارة الاستراتيجية حول المنظمات التي اعتمدت على استراتيجيتها السابقة ومقاومتها للتغيير لمعرفة ما هو سبب فشل هذه المنظمات بعد النجاح الكبير الذي حققته سابقاً، ولماذا بقيت متحفظة على توجيهاتها ولم تتكيف مع التغيرات الحديثة التي ظهرت في السوق، وإن المنظمات الجيدة تصبح سيئة اذا وقعت ضحية للجمود الاستراتيجي فهي تفشل في الاستجابة للفرص المتاحة والتهديدات الداخلية والخارجية (Dörrenbächer&Gammelgaard, 2004: 18)، وإطلاع الباحثة على

الأدبيات ذات الصلة، تبين أن من أجل فهم الجمود الاستراتيجي بشكل أكثر دقة يمكننا استعراض الأبعاد الأساسية:

• الجمود المعرفي: يعيش الفرد في عالم مليء بالتناقضات بينما يسعى

للتكيف مع الواقع؛ إذ يتبنى فكراً أيديولوجياً يساعده على تبرير موقفه، ومع ذلك فإنّ تنوع الأفكار وكثرتها قد يؤدي إلى شعور بالضيق، ممّا يدفعه إلى التمسك بفكرة واحدة دون غيرها، ويجعله أكثر تصلباً وجموداً، وهنا ينشأ مصطلح الجمود المعرفي هو العجز عن مواكبة التغيرات الجديدة والانغلاق الفكري، هو نمط تفكير مغلق يركز على مجموعة من المعتقدات المتعلقة بالسلطة المطلقة، ممّا يؤدي إلى تبني مواقف متعصبة وغير متسامحة تجاه الآخرين (عليان، 2014: 41). وأشار (جابر وأحميد، 2012: 163) إليه بأنه تنظم معرفي خاص بمعتقدات الشخص عن الحقائق والوقائع والسلطة المطلقة التي تؤكد على الجانب الزمني والتنظيم حول قاعدة مركزية أو محيطية للمعتقدات، فهو أسلوب جامد في التفكير ونظرة تسلطية في الحياة، وتشدد مع أصحاب الأفكار المناهضة وتسامح مع أصحاب الأفكار المتشابهة، فالفرد لا يتقبل التجديد ويكون ضد من يخالف معتقداته ويتخذ اتجاهاً تسلطياً استبدادياً (الحري، 2002: 85).

• الجمود النفسي: يُعدّ الجمود النفسي أحد التحديات التي تعيق من

عمليات الإبداع والقدرة على حل المشكلات وميل الأفراد لمقاومة التغير بتقديم مبررات غير منطقية بسبب خوفهم لخسارة مكائهم أو تحيزات المعرفة أو بسبب ردة الفعل سواء من ناحية التعرض لضغوط المديرين أم من ناحية عدم الشعور بالانتماء للمنظمة أم بسبب حوادث العمل أم بسبب التمر في مكان العمل ممّا يدفع الأفراد لسلوك الانعزال وعدم القدرة في تقبل إعادة النظر في استراتيجيات جديدة، وقد يلزم ذلك التغير في طبيعة العمل وتطوير المهارات وبذل المزيد من الجهد (العبيدي، 2017: 248). كما أن اندماج المنظمات مع بعضها قد يؤدي ذلك إلى استغناء عن بعض موظفيها ممّا يترك أثراً نفسياً يرافقه الخوف والغضب، ويظهر سلوكيات معادية لتتحول بيئة العمل إلى بيئة سامة ينتج عنها إهمال العمل وحجب المعلومات (Dweck, 2016: 5).

• الجمود الثقافي: يقصد بالجمود الثقافي ميل المعتقدات وثقافات

المنظمة السائدة إلى الجمود والاعتقاد على الاستراتيجيات التقليدية والنفور من الاستراتيجيات الجديدة نتيجة عدم قدرة الإدارة على تحديث أو تعديل للثقافات التقليدية (العبيدي، 2017: 66)؛ لأنّ الثقافة هي الطريقة التي يتحكم بها الفرد في إدراكه واستجابته للمواقف وطريقة استخدامه للمعلومات (George & Jones,

(502: 2012).

3. الإطار العملي للدراسة

وظفت الباحثة نموذج المعادلة الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لتحليل نموذج الرسالة باستخدام البرمجية الإحصائية (Smart-PLS4)؛ إذ تبدأ عملية التحليل بتقييم نموذج القياس "Assessment of Measurement Model" لاختبار الصلاحية والموثوقية، يليه تقييم النموذج الهيكلي "Assessment of Structural Model" باختبار العلاقات والتأثير، كما تتميز هذه البرمجية بخاصية مهمة هي قدرتها على التعامل الموثوق وتجاوز مسألة صغر حجم العينة عبر توفر خاصية مضاعفة حجم العينة إلى (5000) ضعفاً، لذا فإن حجم العينة قد لا يكون مؤثراً في نتائج البحث بفضل هذه الخاصية، يقسم التحليل الإحصائي المتقدم (Smart-PLS4) إلى قسمين رئيسيين، هما:

1.3 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model

يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model إلى قسمين رئيسيين، هما:

1. تحليل الصدق التقاربي للمقياس Convergent Validity

ويشير إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها بعضاً ووفقاً لما أشار إليه (Hair et al., 2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يحصل بثلاثة معايير، وهي:

- الاتساق الداخلي- التشبعات Factor Loadiing

يقدر الاتساق الداخلي للنموذج الدراسة باختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي للنموذج الدراسة، يُقَمَّ صدق النموذج عبر قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة Factor Loadiing؛ إذ تشير النتائج في الجدول (1) والشكل (2) إلى قيمة تشبعات Factor Loadiing الأسئلة لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها.

الجدول (1)

نتائج تشبعات لكل أبعاد نموذج الدراسة

البُعد	الرمز	نسبة التشبع
1. العقلية الاستراتيجية للقائد		
التفكير النظامي	ST1	0.565
	ST2	0.679
	ST3	0.716
	ST4	0.643
	ST5	0.571
إعادة تأطير العقلية	ST6	0.386 ×
	RM7	0.336 ×
	RM8	0.462 ×
	RM9	0.782
	RM10	0.657

0.700	RM11	
0.526	RM12	
0.722	RM13	
0.558	SR14	التفكير العميق
0.543	SR15	
0.767	SR16	
0.643	SR17	
0.713	SR18	
0.735	SR19	
0.484	× SR20	
2. الجمود الاستراتيجي		
0.682	CoI21	الجمود المعرفي
0.784	CoI22	
0.822	CoI23	
0.794	CoI24	
0.725	CoI25	
0.684	CoI26	
0.784	CoI27	
0.712	CuI28	الجمود الثقافي
0.815	CuI29	
0.868	CuI30	
0.843	CuI31	
0.824	CuI32	
0.790	CuI33	الجمود النفسي
0.796	PI34	
0.878	PI35	
0.847	PI36	
0.791	PI37	
0.860	PI38	
0.817	PI39	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Smart-PLS4).

يبين الجدول (1) أن أداة الدراسة شملت على 39 سؤالاً، وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي التشبعات تبين أنه يستوجب حذف الفقرات ST6, RM7, (RM8, SR20) فقد كانت قيم التشبعات لها أقل من 0.5 وهي أقل من القيمة المعيارية.

- ثبات المقياس الموثوقية المركبة Composite Reliability

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحال العامل زائد تبين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب (Hair Jr et al., 2016)، ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability في الجدول (2):

الجدول (2)

نتائج الموثوقية المركبة CR

المتغير	الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)	معامل كرومباخ الفا Cronbach's- alpha
التفكير النظامي	0.781	0.750
إعادة تأطير العقلية	0.831	0.746
التفكير العميق	0.832	0.761
الجمود المعرفي	0.902	0.873
الجمود الثقافي	0.919	0.894
الجمود النفسي	0.931	0.911

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Smart-PLS4). تشير نتائج الجدول (2) مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من 0.7، ويمكن القول إن مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، وإن معامل كرومباخ ألفا كان كذلك أعلى من 0.7، أي أن مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يُعدّ جيد جداً بحسب (Hair et al., 2016).

- متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE)

تشير نتائج متوسط التباين المفسر المستخرج الموضحة بالجدول (3)، إن جميع القيم تتجاوز المعيار، لذا فإنّ معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي أنه يوجد توافق بين الأسئلة مع بعضها البعض، وهذا دليل جيد على صدق التقارب.

الجدول (3) نتائج متوسط التباين المفسر AVE

المتغير	متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)
التفكير النظامي	0.520
إعادة تأطير العقلية	0.598
التفكير العميق	0.555
الجمود المعرفي	0.570
الجمود الثقافي	0.656
الجمود النفسي	0.692

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Smart-PLS4).

2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض، أو بمعنى آخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات، وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة.

- معيار Fornell & Larcker, 1981

حتى يتحقق الصدق التمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار فورنيل - لاركر لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن أن يقارنه ببقية قابلة للتغيير، كما موضح في الجدول (4)

الجدول (4)

معيار Fornell-Larcker

إعادة تأطير العقلية	التفكير العميق	الجمود الثقافي	الجمود المعرفي	الجمود النفسي	التفكير النظامي
إعادة تأطير العقلية	0.706				
التفكير العميق	0.525	0.674			
الجمود الثقافي	-	0.810	-		
الجمود المعرفي	-	0.001	0.610	0.755	
الجمود النفسي	-	0.141	0.595	0.445	0.832
التفكير النظامي	0.410	0.369	0.058	0.054	0.648

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Smart-PLS4).

بناءً على عرضه الجدول (4) فقد تحقق شروط معيار فورنيل ولاركر، ممّا يدعم صدق التمايز لأداة الدراسة، وعدم وجود تداخل بين المتغيرات ممّا يعزز مصداقية النتائج في اختبار الفرضيات أو النموذج المقترح، وتظهر بعض الارتباطات السلبية مثل (-0.161)، بين الجمود الثقافي وإعادة تأطير العقلية، لكنها لا تؤثر على الصدق التمايزي، فهي تشير إلى أنّ هذه القيم هي علاقات عكسية بين المتغيرات.

- HTMT

معيار HTMT هو المعيار الأكثر الموصى به لتقييم الصدق التمايزي في أنموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM): إذ يحصل بها تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين إذا كانت قيمة HTMT أقل من (0.9). ويوضح الجدول (5) أن قيم الـ HTMT لم تتجاوز قيمة (0.9)، لذا يمكن الاستنتاج أن الصلاحية التمييزية قد حُفّقت بين جميع المتغيرات.

1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H1): تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين لعقلية الاستراتيجية للقائد والجمود الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة)، ولتحديد نوع العلاقة ومقدارها فقد أُجري اختبار الارتباط بين المتغيرات وعلى وفق الفرضيات المحددة؛ إذ ظهرت نتائج علاقة الارتباط على وفق المعلومات الجدول (6):

الجدول (6)

نتائج الارتباط بين متغيرات الرئيسة الدراسة

correlation value	قيمة الارتباط
- 0.521	الجمود ↔ العقلية الاستراتيجية للقائد الاستراتيجي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Smart-PLS4).

يتضح من الجدول (6) أن النتائج تشير لوجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين العقلية الاستراتيجية للقائد والجمود الاستراتيجي؛ إذ بلغ معامل الارتباط - 0.521، ممّا يدل على أنّه كلما زادت قيمة العقلية الاستراتيجية للقائد، قلت قيمة الجمود الاستراتيجي والعكس صحيح. واتساقاً مع النتائج أعلاه تُقبل الفرضية البحثية الرئيسة الأولى.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

الجدول (7)

نتائج علاقة الارتباط على وفق الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى

correlation value	قيمة الارتباط
- 0.109	الجمود الاستراتيجي ↔ التفكير النظامي
- 0.258	الجمود ↔ إعادة تأطير العقلية الاستراتيجية
- 0.255	الجمود الاستراتيجي ↔ التفكير العميق

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Smart-PLS4).

تشير النتائج لوجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العقلية الاستراتيجية (التفكير النظامي وإعادة تأطير العقلية والتفكير العميق) مع متغير الجمود الاستراتيجي؛ إذ بلغ معامل الارتباط للتفكير النظامي والجمود الاستراتيجي (- 0.109)، وتشير القيمة السالبة في معامل الارتباط إلى اتجاه علاقة عكسية بين المتغيرين، أي بمعنى كلما زاد التفكير النظامي في المديرية قل الجمود الاستراتيجي والعكس صحيح. فيما بلغ معامل الارتباط لإعادة تأطير العقلية والجمود الاستراتيجي (- 0.258) ممّا يشير لعلاقة الارتباط العكسية بين المتغيرين، وهذا يدل أيضاً على أنّه

الجدول (5)

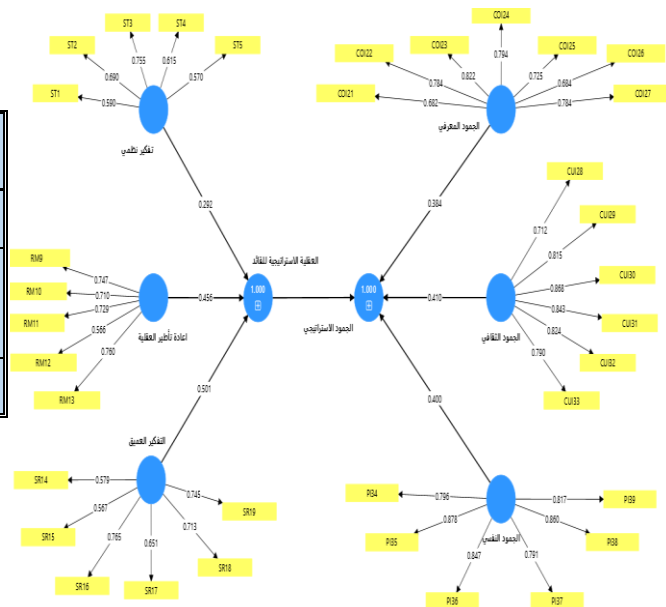
نتائج اختبار HTMT

إعادة تأطير العقلية	التفكير العميق	الجمود الثقافي	الجمود المعرفي	الجمود النفسي	التفكير النظامي
إعادة تأطير العقلية	0.655				
التفكير العميق	0.220	0.282			
الجمود الثقافي	0.180	0.184	0.689		
الجمود المعرفي	0.244	0.190	0.655	0.489	
الجمود النفسي	0.553	0.493	0.153	0.182	0.147

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Smart-PLS4).

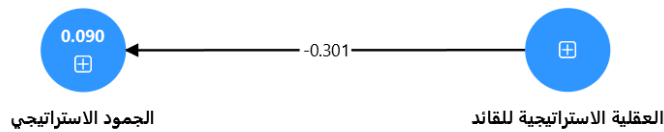
2.3 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج القياسي، فإنّ الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة، ولقد اختُبرت مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي، وتضمن المعايير الأساسية لاختبار النموذج الهيكلي هي ما يأتي:



الشكل (2) النموذج الهيكلي للدراسة بعد حذف الفقرات ذات التشعبات القليلة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Smart-PLS4).



كلما زادت عمليات إعادة التأطير قلّ الجمود الاستراتيجي، وأخيراً بلغ معامل الارتباط للتفكير العميق والجمود الاستراتيجي (-0.255)، ممّا يشير لوجود علاقة ارتباط عكسية بين المتغيرين، وهذا يدل على أنّه كلما زاد التفكير العميق قلّ الجمود الاستراتيجي. وحسب هذه النتائج تُقبل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

ت- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (H2): توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين العقلية الاستراتيجية للقائد والجمود الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة. يتضمن اختبار الفرضية الثانية اختبار أثر المتغيرات المستقلة العقلية الاستراتيجية للقائد والجمود الاستراتيجي.

الشكل (3) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار، فيما تمثل الأرقام في الدوائر معامل التحديد، ويشير الرمز [+] إلى إخفاء الفترات التابعة للمتغير بسبب انتهاء الحاجة لها في تقييم النموذج الهيكلي.

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Smart-PLS4).

الجدول (8)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	معامل المسار	VIF	معامل التفسير R ²	المعدل R ²	قيمة f ²	قيمة t	قيمة P	النتيجة
0.012	H2	- 0.301	1	0.09	0.08	0.099	3.029	0.000	قبول

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Smart-PLS4).

الجدول (9)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	معامل التأثير	VIF	معامل التفسير R ²	المعدل R ²	قيمة f ²	قيمة t	قيمة P	النتيجة
0.017	H2-1	0.014	1.191	0.937	0.637	0.263	2.983	0.003	قبول
	H2-2	- 0.188	1.319			0.304	2.966	0.001	قبول
	H2-3	- 0.180	1.247			0.291	3.997	0.000	قبول

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Smart-PLS4).

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية، التي تنص على: "وجود علاقة تأثير عكسي ذات دلالة معنوية لأبعاد العقلية الاستراتيجية للقائد في الجمود الاستراتيجي". ويستعرض نتائجه الجدول (10).

يستعرض الجدول (8) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسة التي تعتمد على معيار الجودة SRMR الذي يبلغ 0.012 ويحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار التأثير المباشر (-0.301) الذي يحقق معياراً مطلوباً من قيمة t و p ممّا يشير إلى معنى علاقة التأثير وكان معامل التداخل الخطي VIF يساوي 1 هذا يعني لا يوجد تداخل للمتغيرات المستقلة، كذلك بلغ معامل التفسير (0.09) وحجم التأثير كانت (0.099) وكلاهما صغيرة. ومن ثمّ تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية.

ث- اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية:

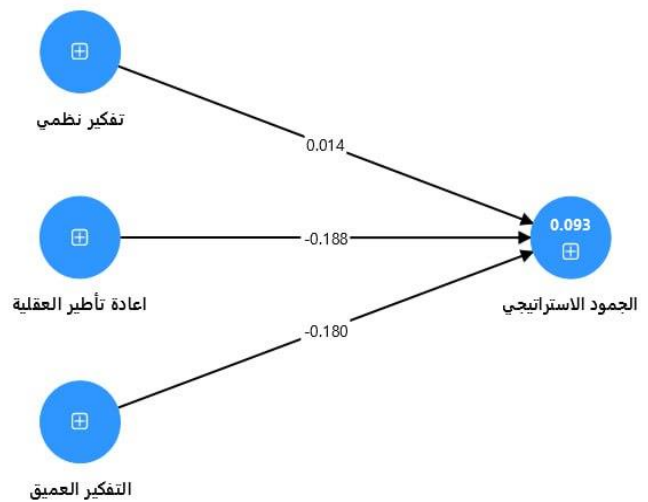
قامت الباحثة بصياغة النموذج الهيكلي الذي يظهر بالشكل (4) وذلك لاختبار

(2) بروز علاقة الارتباط العكسية بين التفكير النظري والمجود الاستراتيجي، يمكن تفسيره على الرغم من ضعفه نسبياً على المستوى الكلي والجزئي، بأنه السبب في تباطؤ المديرية في جهود التطوير وتقديم الخدمات بسبب الجوانب النفسية والمعرفية والثقافية التي تلازم العاملين من التجديد والتخلي عن العادات التقليدية.

(3) وجود علاقة ارتباط نسبية بين إعادة تأطير العقلية والمجود الاستراتيجي، يمكن تفسيره بإعطاء قادة المنظمة المبحوثة الأولوية في تفكيرهم لإعادة وجهة النظر التي يحملونها بجوانب عديدة ونماذج ذهنية من أجل إعادة توليد الرؤية والآراء للتنفيذ بحسب توافر المعلومات والمعطيات المتاحة.

(4) بروز علاقة الارتباط النسبية بين التفكير العميق والمجود الاستراتيجي، يمكن إدراج تفسيره ضمن تأكيد أن قادة المنظمة المبحوثة يقللون من الاعتماد الزائد على تجاربهم السابقة عند مواجهتهم لتحديات جديدة، عبر النظر في كل تحدي على نحو مستقل.

(5) كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن العقلية الاستراتيجية للقائد تؤثر على المجود الاستراتيجي، على الرغم من أن مستوى التأثير دون المستوى المطلوب، فكلما كانت العقلية متميزة تعرفت على المجود في مراحل مبكرة يمكن معالجتها قبل وصول المجود إلى كامل المنظمة والسيطرة عليها وذلك باستخدام استراتيجيات التغلب على المجود.



الشكل (4) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار، فيما تمثل الأرقام في الدوائر معامل التحديد، ويشير الرمز [+] إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم النموذج الهيكلي.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج (Smart-PLS4). 5. التوصيات

(1) توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج تدريبية موجهة للقادة تهدف إلى تطوير مهاراتهم وتنمية عقليتهم، وبما ينسجم مع التغيرات البيئية الزاخرة التي تحدث في البيئة المحلية من أجل تمكّنهم من رصد حالات المجود الاستراتيجي ومؤشراته مبكراً، وتفعيل أدوات التحليل الاستراتيجي المرن، فضلاً عن دعم ثقافة التفكير المستقبلي والابتكاري في كل مستويات المنظمة، وقيام المديرية بزيادة العناية بتطوير.

آلية التنفيذ: إعداد خطة سنوية لتدريب القيادات الإدارية والفنية، تتضمن دورات حول التفكير الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، عبر التعاقد مع جهات تدريبية محلية أو دولية مختصة في تنفيذ تلك الخطة، وكذلك إنشاء وحدة "الرصد الاستراتيجي" تكون مسؤولة عن متابعة التغيرات في بيئة العمل.

(2) إيلاء العناية بالموارد البشري عناية أكبر؛ لأنه العنصر الأساس في نجاح المديرية المبحوثة وتقدم المديرية نحو تحقيق أهدافها، وإعادة تصميم العمليات التنظيمية وهياكل اتخاذ القرار بما يتوافق مع منهج التفكير النظري ليشمل الأفراد والفرق، وليس فقط القادة. ومعالجة

يستعرض الجدول (9) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية، التي استخدم فيها معيار جودة المطابقة SRMR (0.017) لتحقيق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حقق معامل التأثير الفرضية الفرعية (H2-1) (0.014) والفرضية الفرعية (H2-2) (-0.188) والفرضية الفرعية (H2-3) (-0.180) وحقق الفرضيات الثلاثة المطلوبة من القيمة t و p، ومما يشير إلى معنوية هذه العلاقات، فيما أشار معامل VIF بأنه لا يوجد تداخل بين المتغيرات، ومن ثم تُقبل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية، بمعامل تفسير بلغ (0.093).

4. الاستنتاجات

(1) أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط عكسية بين العقلية الاستراتيجية مع المجود الاستراتيجي، وهذا ما يمكن تفسيره من المؤشرات الميدانية في إعادة المنظمة المبحوثة من العقلية المنفتحة التي تستخدمها في تحسين الأداء النظري ومواجهة التجديد الاستراتيجي لخدمة المستفيدين.

الشرفي، علي كاظم، (2017)، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية بالدعم المنطقي دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت، جامعة كربلاء أطروحة دكتوراه محافظة الفرات الأوسط العراق.

عليان، وفاء مصطفى، (2014)، الجمود الفكري وقوة الأنا وعلاقتها بجودة الحياة لدى طلبة الجامعات بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، غزة.

جابر علي صكر، وأحميد، أساء تركي، (2012)، الانغلاق المعرفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية، العراق.

الحري، ناصر بن عبد الله (2002)، علاقة الجمود الفكري الدجانية" بأنماط التعلم والتفكير لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العبيدي، محمد جاسم، (2009)، مشكلات الصحة النفسية أمراضها وعلاجها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

Azarpour Samaneh. (2022), Strategic Mindset in Media Companies Learning and Training Practices in Mastering the Strategic Thinking Competency, A Dissertation, University of Siegen, pp1-209.

Cohen. E. A. (2005), the Historical Mind and Military Strategy, Orbits, 49 (4), 575-588.

Dufour, Yvon; Steane, Peter (2014): Creative strategic thinking and sustainable leadership: les- sons from Picasso, Journal of Global Responsibility, Emerald, 5 (2), 219-225.

Dörrenbächer, C. & Gammelgaard, J., (2004), "Subsidiary upgrading? Strategic inertia in the development of German-owned subsidiaries in Hungary," In EGOS (European Group of Organizational Studies) conference, Ljubljana.

Dweck, Carol S., 2016, Mindset: The New Psychology of Success. Updated edition. New York: Ballantine Books.

E. Deloux, B. Castanier, and C. Bérenguer (2008). Combining statistical process control and condition-based maintenance for gradually deteriorating systems subject to stress. In Aven & Vinnem, editor, Risk, Reliability and Societal Safety, Proceedings of ESREL pages 265-272.

Gardner, Howard, (2008), the five minds for the future, Jstor, Vol.5, No. 1/2, pp. 17-24.

George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. (2012), "Understanding and Managing Organizational Behavior", 6th, Prentice Hall, New Jersey.

Herrmann & Nehdi, A. (2017): Creativity and Strategic Thinking: The Coming Competencies." White Paper. https://qappd.com/wp-content/uploads/2021/07/creativity_strategic-thinking.pdf

Harari, Yuval Noah (2018) , 21 Lessons for the 21st Century. London: Jonathan Cape.

Hair Jr. J. F., et al. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Sage publications

Hayes, M. M., Chatterjee, S., & Schwartzstein, R. M. (2017). Critical thinking in critical care: five strategies to improve teaching and learning in the intensive care unit. Annals of the American Thoracic Society, 14(4), 569-575.

Hambrick, D. C. (2007). "Upper Echelons Theory: An Update." The Academy of Management Review, 32(2), 334-343.

العوامل النفسية والثقافية التي تعيق التفكير النظمي ببرامج تغيير ثقافي داخلي تهدف لتقبل التغيير والتحرر من العادات التقليدية.

آلية التنفيذ: تأسيس لجنة لتقييم الأداء، وتقييم جوانب القوة والضعف في الهياكل التنظيمية لإعادة تصميمها بما يدعم التفكير الشمولي، وإطلاق برامج توعوية داخلية لتثقيف الموظفين بمبادئ التفكير النظمي، فضلاً عن تصميم برامج تدريب نفسية وسلوكية تركز على إحداث تغييرات للثقافة التنظيمية السلبية، فضلاً عن الحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لتوسيع دائرة التفكير الجماعي.

3) تشجيع القادة على الاشتراك بورش عمل فكرية تتيح لهم النظر للقضايا من زوايا مختلفة باستخدام النماذج الذهنية المتنوعة، وتخصيص مساحات آمنة للحوار والمراجعة الفكرية قد تسهم في تطوير الرؤية وصياغة حلول بديلة مرنة.

آلية التنفيذ: تنظيم ورش عمل شهرية يشارك فيها القادة والموظفون لحل مشكلات واقعية باستخدام أدوات التفكير المتنوع، وتدريب القادة على استخدام النماذج الذهنية في اتخاذ القرارات التنظيمية.

4) تحويل مخارج التفكير العميق إلى خطط تنفيذية مدعومة بفرق متابعة لضمان تطبيقها على أرض الواقع، وتعزيز ثقافة المشاركة التي تدمج التفكير العميق مع العمل الجماعي. والعمل على احتضان تجارب عالمية لدول متقدمة والاستفادة منها والعمل على تطبيقها بما يتناسب مع البيئة العراقية.

آلية التنفيذ: تشكيل فرق عمل لتنفيذ المخرجات ومتابعتها بتقارير دورية، وتنظيم لقاءات تبادلية مع بلديات في دول متقدمة لتبادل الخبرات القابلة للتطبيق محلياً.

المصادر:

العبادي، هاشم فوزي، الخزعلي، معتر حميد رحيم، كشكول، حسين محمد علي، (2019)، العقل الاستراتيجي وأثره في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارة المالية، المجلد 11، العدد 3.

الأبارة، سمير مثنى علي، (2016)، مفهوم العقل في اللغة والاصطلاح، الشبكة الدولية للمعلومات الانترنت على الموقع: <https://www.alukah.net>

الحافظ، نهاد محمد عبد الحكيم، (2023)، التفسير بين الجمود والتجديد. مجلة كلية البنات الإسلامية بأسبوط، جامعة الأزهر، مجلد 20، عدد 1، ص 30-1. متاح على : https://mkba.journals.ekb.eg/article_285532.html.

القحطاني، حسن بن سعد، طلالحة، فؤاد طه، (2008)، التدين وعلاقته بالجمود الفكري (الدوجانية): دراسة ميدانية على طلبة كلية المعلمين لمدينة تبوك، الأردن، مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الصباغ، معاذ، وبدر، فاطمة، (2020)، نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا. <https://pedia.svuonline.org/>

فريد، برارة، (2021)، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة الحالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة البورية الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر.

قاسمي، ناصر، (2011)، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

- Woiceshyn, Jaana. (2009). "Lessons from 'Good Minds': How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions." *Long Range Planning*, 42(3), 298-319.
- LOCKERBIE, H. and WILLIAMS, D. (2019). Seven pillars and five minds: small business working information literacy. *Journal of documentation* [online], 75(5), pages 977-994. <https://doi.org/10.1108/JD-09-2018-0151>
- Moller., J. (2009). School leadership in an age of accountability: Tensions between managerial and professional accountability. *Journal of Educational change*. Vol.10, No.2, Pp. 37-64.
- Moon, Byeong-joon (2013): Antecedents and outcomes of strategic thinking, Elsevier Inc, *Journal of Business Research* 66, 1698-1708.
- Musab ababneh, 2016, structural inertia, social media and organizational change, *macrothink institute, business and research*, vol.6, no.1, https://www.researchgate.net/publication/295839505_Structural_Inertia_Social_Media_and_Organizational_Change
- Pisapia, John; Pang, Nicholas S. K.; Hee, Tie F.; Lin, Ying; Morris, John D. (2009): A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An exploratory study. *International Education Studies*, 2(2), 46-58.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
- Switzer, Merlin (2008) *Strategic Thinking in Fast Growing Organizations*, *Journal of Strategic Leadership*. Vol. 1 Iss. 1, pp: 31-38.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). "A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes." *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
- Sloan, Julia (2016): *Learning to Think Strategically*. 3th Edition, New York: Routledge.
- Schilling, Melissa A. & Green, Michael D. (2016). "The role of strategic leadership in preventing organizational decline." *Academy of Management Perspectives*, 30(4), 38-50.
- Stacey, Ralph D.; Mowles Ch. (2016): *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organisations*, Harlow: Pearson Education (7th edition).
- Senge, Peter, Kleiner, Art; Roberts, Charlotte; Ross, Richard; Smith, Bryan (2014): *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
- Voclpel, S., Leibold, M. and Streh, C. (2004). The Innovation Meme: Managing Innovation Replicators for Organizational Fitness. *Journal of Change Management*, 5(1), pp. 57-69.
- Wootton, Simon; Horne, Terry (2010): *Strategic thinking: A step-by-step approach to strategy and leadership*. 3rd edition, Kogan Page Publishers.



P-ISSN: 1680-9300

E-ISSN: 2790-2129

Vol. (25), No. (3)

pp. 1-14

The Contribution of the Leader's Strategic Mindset to Reducing Strategic Stagnation

An Analytical Study of the Views of Managers in the Nineveh Municipalities Directorate

Baraa S. Al-Mahrooq¹Maan W. Almaadhede²^{1,2} College of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq

Abstract:

This study aims to identify the contribution of the leader's strategic mindset in reducing strategic inertia in the Nineveh Municipalities Directorate the dimensions of the independent variable, the strategic mindset of the leader, were adopted, which are: (systems thinking, reframing, deep thinking), and the dimensions of the dependent variable strategic inertia (cognitive inertia, cultural inertia, psychological inertia). Service organizations seek continuous adaptation under a dynamic external environment that forced them to take decisions that they did not face and to break the stereotype in strategic decision-making. The issue of the study was formulated considering questions that revolve around the possibility of the strategic mindset of the leader as a means of reducing strategic inertia, which highlights the importance of this study, especially with the scarcity of previous studies that dealt with this topic.

The questionnaire was adopted as the main tool for collecting data related to the applied aspect, as it was distributed manually to the study sample, then analyzed using (Smart-PLS4) program in addition to (Excel 2021) The results showed that the leader's strategic mindset has an inverse correlation with strategic inertia, and the study also showed that the leader's strategic mindset has an inverse effect on strategic inertia in the Ninewa Municipalities Directorate, but this effect was not at the required level. To answer these questions, a hypothesis model was designed to clarify the nature of the interactive relationships and influence between the study variables. The Nineveh Municipalities Directorate was chosen as the population for the study, with the adoption of the questionnaire as a source of data collection for the measurement of the study, and using the purposive sampling method, (138) questionnaires were distributed to managers in the directorate, the number of valid questionnaires for statistical analysis reached (94), while the number of invalid questionnaires reached (44). The validity of the hypotheses from which the study was launched was reached, by reaching the most important conclusions that the independent variable strategic mindset of the leader contributes to reducing the levels of the dependent variable strategic inertia, and a set of conclusions, recommendations and proposals that support the application of the strategic mindset of the leader to reduce the negative effects of strategic inertia were presented.

Keywords: Leader's Strategic Mindset, Strategic Inertia, Nineveh Municipalities Directorate.

How to Cite: Al-Mahrooq, B. S., & Almaadhede, M. W. (2025). The Contribution of the Leader's Strategic Mindset to Reducing Strategic Stagnation : An Analytical Study of the Views of Managers in the Nineveh Municipalities Directorate. PROSPECTIVE RESEARCHES, 25(3), 1–14. <https://doi.org/10.61704/pr.510>