

(العقلية الاستراتيجية للقائد وتأثيرها في تعزيز البراعة الرقمية)

دراسة استطلاعية تحليلية في وزارة الداخلية المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري

The strategic mindset of the leader and its impact on enhancing digital Dexterity by

An analytical survey study at the Ministry of Interior's Higher Institute for Security and Administrative Development

أ. د فيصل علوان الطائي

Faisal Alwan Al-Taie

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

Faisal.alwan@uokerbala.edu.iq

Karbala University / College of
Administration and Economics

أ. د فؤاد حمودي العطار

Fouad Hammoodi AL- ttar

Fouad.h@Uokerbala.edu.iq

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

Karbala University / College of
Administration and Economics

الباحث بهاء ميثم العلي

Bahaa Maytham Al-Ali

Bahaa_3@yahoo.com

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

Karbala University / College of
Administration and Economics

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى عرض (دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز البراعة الرقمية)، وفقاً لآراء السادة الضباط والمديرين التنفيذيين في وزارة الداخلية (المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري)، ومن أجل تحقيق ذلك تم قياس متغير العقلية الاستراتيجية للقائد استناداً إلى أبعاد (Pisapia et al, 2005) المتمثلة بـ (التفكير النظامي، إعادة التأطير، التفكير العميق). فيما جرى قياس متغير البراعة الرقمية استناداً إلى مقياس (yu et al, 2024) (احادي البعد)، كما وقد وقع الاختيار على وزارة الداخلية الموقرة (المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري) في بغداد لاختبار هذا البحث، وتمثلت مشكلة البحث الرئيسة، بأثارة التساؤل الخاص بمدى امتلاك مجتمع البحث أبعاد العقلية الاستراتيجية والتعرف على قدرتها في تعزيز البراعة الرقمية، ومن أجل تحقيق غايات البحث والاجابة عن التساؤلات، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في عرض المعلومات وتحليلها وتفسيرها، واستعملت الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات، إذ تم توزيع (216) استبانة على القادة والمديرين في المعهد قيد البحث. فضلاً عن ذلك يسعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية ذات الصلة بعلاقات الارتباط والتأثير، والاجابة على التساؤلات ذات الصلة بمشكلة البحث، من أجل الوصول للغايات المنشودة، ولأجل تحليل البيانات اعتمد مجموعة من البرامج والأدوات الإحصائية، كما وتوصل البحث عن مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العقلية الاستراتيجية والبراعة الرقمية وضرورة تبني العقلية الاستراتيجية للقائد بأبعادها لتحسين البراعة الرقمية للمعهد قيد البحث، وقدمت مجموعة من التوصيات الرئيسة: ضرورة تنمية العقلية الاستراتيجية للقادة عن طريق برامج تدريبية تركز على التفكير النظامي واعادة التأطير والتفكير العميق في المعهد قيد البحث.

الكلمات الدالة: العقلية الاستراتيجية، البراعة الرقمية.

بحث مسجل من أطروحة دكتوراه.

Abstract:

The current research aims to present (the role of the strategic mindset of the leader in enhancing digital prowess), according to the opinions of the officers and executive directors in the Ministry of Interior (Higher Institute for Security and Administrative Development), and in order to achieve this, the variable of the strategic mindset of the leader was measured based on the dimensions of (Pisapia et al, 2005) represented by (systematic thinking, reframing, deep thinking). The digital proficiency variable was measured based on the scale (yu et al, 2024) (unidimensional), and the esteemed Ministry of Interior (Higher Institute for Security and Administrative Development) in Baghdad was chosen to test this research. The main research problem was represented by raising the question of the extent to which the research community possesses the dimensions of the strategic mentality and identifying its ability to enhance digital proficiency. In order to

achieve the research goals and answer the questions, the descriptive analytical approach was adopted in presenting, analyzing and interpreting information. The questionnaire was used as a basic tool in collecting data and information, as (216) questionnaires were distributed to leaders and managers in the institute under research. In addition, the research seeks to test a number of main and sub-hypotheses related to correlation and influence relationships, and to answer questions related to the research problem, in order to reach the desired goals. To analyze the data, a set of statistical programs and tools were adopted. The research also reached a set of results, the most important of which are: the existence of a significant relationship between the strategic mindset and digital prowess and the necessity of adopting the strategic mindset of the leader in its dimensions to improve the digital prowess of the institute under study. A set of main recommendations were presented: the necessity of developing the strategic mindset of leaders through training programs that focus on promising systems thinking, framing and deep thinking in the institute under study.

Keywords: Strategic Mindset, Digital Dexterity. A study extracted from a Ph.D. dissertation.

1. المقدمة:

تشكل التحولات العالمية المتسارعة، لاسيما في المجالات التكنولوجية والمعرفية، بيئة معقدة وغير مستقرة تفرض على المنظمات الحكومية والخاصة أن تعيد النظر في نماذج عملها التقليدية، وتتبنى استراتيجيات أكثر مرونة وابتكاراً، إذ أصبحت المفاهيم مثل **(العقلية الاستراتيجية، والبراعة الرقمية)** ليست مجرد أدوات إدارية نظرية، بل عناصر أساسية لبناء منظمات حديثة قادرة على التعامل مع التغيرات بصورة استباقية، إذ يُعد المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري، أحد أبرز النماذج المنظمة التي تواجه هذا التحدي، إذ إن المعهد لا يختص فقط بمهمة التدريب والتعليم في المجالين الأمني والإداري، بل يُعد بيئة إنتاجية للمعرفة والخبرة التي تغذي دوائر الوزارة المختلفة بقيادات مؤهلة قادرة على اتخاذ القرار في ظل ظروف تتسم بالتعقيد والحساسية العالية، لذا فإن تطوير هذا المعهد من خلال تعزيز العقلية الاستراتيجية لقادته، وترسيخ المعرفة الاستراتيجية كعنصر تراكمي ومميز، وتفعيل البراعة الرقمية كأسلوب عمل، يمثل خطوة جوهرية نحو بناء منظمة متطورة، مرنة، ومتكاملة، فضلاً عن ذلك أصبح من الضروري أن تتسم القيادات داخل المعهد كمنظمة أمنية وإدارية بعقلية استراتيجية قادرة على التفكير بعيد الأجل، وتفسير المتغيرات البيئية، واتخاذ قرارات تتوافق مع الرؤية العامة للوزارة وأهدافها الوطنية، سيما وأن امتلاك معرفة استراتيجية متميزة أصبح من مستلزمات التفوق التنظيمي، ليس فقط في اكتساب المعلومات، بل في القدرة على تحويلها إلى قرارات عملية وتدابير ميدانية تخدم الواقع الأمني والإداري للبلاد، فضلاً عن ذلك فإن البراعة الرقمية تشكل عاملاً حاسماً في ترسيخ التحول الرقمي داخل المعهد، سواء من خلال تطوير الأنظمة التعليمية والتدريبية الرقمية، أو من خلال تحليل البيانات الأمنية والإدارية بشكل أذكى وأسرع.

بناءً على ما تقدم يهدف البحث إلى تحليل التفاعل بين هذه المفاهيم داخل المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري، واستكشاف مدى تكاملها في تحقيق أهداف المعهد، من خلال رفع كفاءة الأداء، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تتسم بالديناميكية والتحديات المتعددة، فضلاً عن ذلك يسعى البحث إلى تقديم نموذج تطبيقي قد يُسهم في صياغة أطر مرجعية تساعد المنظمات الأمنية والإدارية الأخرى على تبني هذه المفاهيم بطريقة منهجية وفعالة، ولغرض الإحاطة بالموضوع فقد تمت هيكليته في أربعة مباحث تناول الأول منهجية البحث، وخصص الثاني للمركزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث، وتركز الثالث لعرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات البحث، أما الرابع والأخير فتناول الاستنتاجات والتوصيات.

2. منهجية البحث

2-1 مشكلة البحث:

تتبلور مشكلة البحث من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مدى تأثير العقلية الاستراتيجية في تحسين البراعة الرقمية للمعهد قيد البحث؟
2. هل يتسم المعهد قيد البحث بالبراعة الرقمية؟ وما هو مستواها؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين العقلية الاستراتيجية للمعهد قيد البحث في تحقيق البراعة الرقمية؟
4. هل يمتلك القادة في المعهد قيد البحث قدرات عقلية تميزهم عن باقي تشكيلات الوزارة؟

2-2 أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث من خلال المؤشرات الآتية:

1. تحفيز المعهد الى الوصول الى البراعة الرقمية في بيئة تتسم بالتحول الرقمي المتسارع، عن طريق فهم الأنماط القيادية وتوجيه السلوكيات بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية.
2. إثارة اهتمام المعهد قيد البحث لتبني هكذا مواضيع مهمة، خصوصاً لما تتمتع به متغيرات البحث من أهمية في الإدارات الحديثة والإدارة الاستراتيجية خصوصاً.
3. يمكن لنتائج متغيرات البحث، مساعدة المعهد على التعرف على الابعاد الأقوى ارتباطاً والأكثر تأثيراً، لغرض إعطائها الأولوية وزيادة الاهتمام بها مستقبلاً.

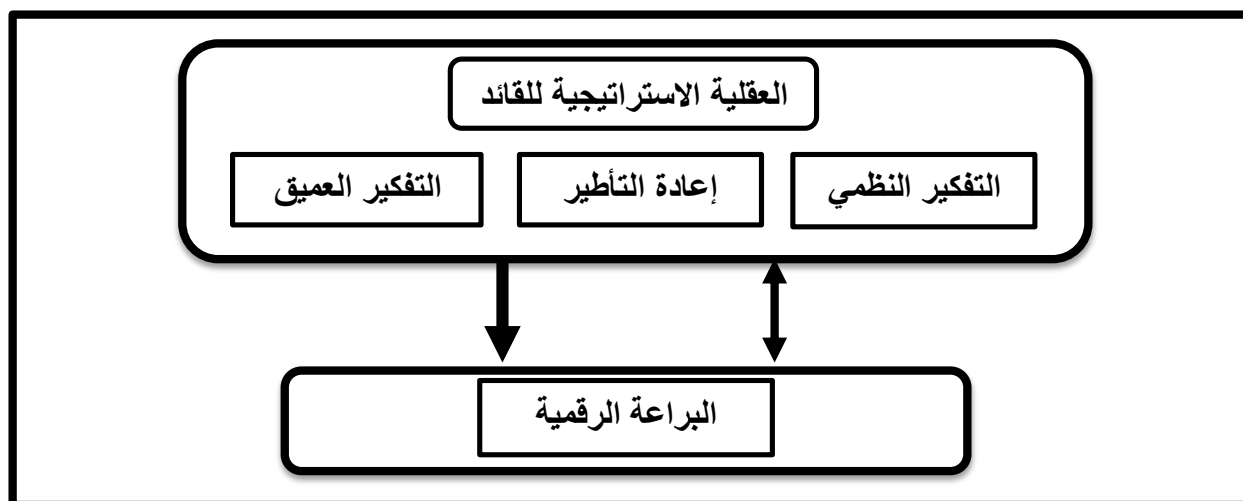
2-3 اهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق العديد من الأهداف أبرزها ما يأتي:

1. عرض وتحليل وتفسير المرتكزات والاسهامات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث.
2. تحديد مستوى تأثير العقلية الاستراتيجية في تعزيز البراعة الرقمية للمعهد قيد البحث.
3. تحديد مستوى توافر متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في المعهد قيد البحث.
4. تحليل علاقات الارتباط ونوعها ودرجة قوتها بين كل من العقلية الاستراتيجية والبراعة الرقمية في المعهد قيد البحث.

2-4 المخطط الفرضي للبحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، جرى بناء مخطط فرضي يبين العلاقات الفرضية بين العقلية الاستراتيجية للقائد والبراعة الرقمية، والذي حدد عن طريق الاطلاع على الادبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويستعرض هذا المخطط متغيرات للبحث الحالي وكما موضح في الشكل رقم (1)



الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين.

2-5 فرضيات البحث:

انسجماً مع المخطط الفرضي للبحث وتحقيقاً لأهدافها والاجابة عن التساؤلات، تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. **الفرضية الرئيسية الاولى:** (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين العقلية الاستراتيجية للقائد بأبعادها في البراعة الرقمية في المعهد قيد البحث).

وتنبثق منها ثلاثة فرضيات تتمثل بالآتي:

❖ (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعـد التفكير النظمي في البراعة الرقمية).

❖ (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعـد إعادة التأطير في البراعة الرقمية).

❖ (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعـد التفكير العميق في البراعة الرقمية).

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في العقلية الاستراتيجية للقائد بأبعادها في البراعة الرقمية للمعهد قيد البحث). وتنبثق منها ثلاثة فرضيات تتمثل بالآتي:

❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد التفكير النظمي في البراعة الرقمية).

❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد التفكير النظمي في البراعة الرقمية).

❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعـد التفكير النظمي في البراعة الرقمية).

2-6 البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة:

استعمل مجموعة من التقنيات والبرامج الإحصائية للإفادة من عملياتها الرياضية في التأكد من صحة فرضيات البحث، يأتي في مقدمتها البرنامجين (Spss v.23: Amos v. 23) في ادخال البيانات وتحليلها، اما اهم الأدوات الإحصائية المستعملة، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الارتباط البسيط، معامل الفا كرونباخ، ونمذجة المعادلة الهيكلية.

2-7 منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي – التحليلي في اختبار الفرضيات، اذ يستند على أساس اقتطاع جزء من المجتمع شرط ان تكون العينة ممثلة للمجتمع الكلي.

2-8 مجتمع وعينة البحث:

1. **مجتمع البحث:** تم اختيار وزارة الداخلية العراقية – المعهد العالي للتطوير الامني والاداري مجالاً للتطبيق بوصفه من المعاهد التي تقدم دورات تدريبية ذات طابع أكاديمي، فضلاً عن ذلك يسهم المعهد في تعزيز القدرات الأمنية والإدارية للمنتسبين.
2. **عينة البحث ووصفها:** تم اختيار عينة البحث بصورة قصدية بلغ حجمها (216) من القادة الضباط والمديرين في المعهد قيد البحث والبالغ عددهم (272) مديراً أي بنسبة (79%) من حجم المجتمع، بالاعتماد على صيغة المعادلة الآتية (Daniel,1999).

$$n = \frac{nzp (1 - p)}{d (N - 1) + Z P (1 - P)}$$

اذ ان: N حجم المجتمع، Z الدرجة المعيارية، D نسبة الخطأ، P نسبة توفر الخاصية والمحايدة، اما وصف عينة البحث فيمكن ان نلاحظه في الجدول (1) وعلى النحو الاتي:

الجدول (1) وصف عينة البحث

ت	الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة
1	الجنس	الذكور	193	89
		الاناث	23	11
	المجموع		216	100
2	العمر	20 اقل من 30	12	6
		30 اقل من 40	59	27
		40 اقل من 50	107	50
		50 اقل من 60	33	15
		60 سنة - فأكثر	5	2
	المجموع		216	100
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	44	21
		ماجستير	95	44
		دكتوراه	77	35
	المجموع		216	100
4	سنوات الخدمة	6 - 10	11	5
		15 - 20	44	20
		21 - 25	99	46
		26 - فأكثر	62	29
	المجموع		216	100
5	العنوان الوظيفي	مسؤول شعبة	37	17
		مسؤول قسم	73	34
		معاون مدير	89	41
		مدير	17	8
	المجموع		216	100

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى بيانات الاستبانة.

بملاحظة نتائج الجدول (5) يمكن للباحثين استخلاص الاتي:

أ- توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس

يتضح من الجدول (1) ان فئة الذكور تشكل نسبة (193%) أي ما يعادل (89) فرداً، بينما تشكل فئة الاناث ما نسبته (23%) أي ما يعادل (11) فرداً، مما يعني ان نسبة الذكور اعلى مما علية في نسبة الاناث، ويعزى السبب في ذلك الى الطبيعة السياسية المعتمدة في التوظيف للمعهد قيد البحث.

ب- توزيع عينة الدراسة بحسب العمر

يوضح الجدول (1) الفئة العمرية اذ حققت (40 - 50) اعلى نسبة اذ بلغت (50%) أي ما يمثل نسبة (107) فرداً، يليها الفئات العمرية (30 - 40 ، 40 - 50 ، 50 - 60 ، 60 - 20 ، 30 ، 60 فأكثر) بنسبة (27% ، 15% ، 6% ، 2%) أي ما يمثل (59 ، 33 ، 12 ، 5) فرداً حسب الترتيب، مما يعني ان الملاكات في المعهد قيد البحث تنجز الاعمال بمهارات وكفاءة عالية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، نظراً لما تتمتع به من مقومات وامكانيات.

ت- توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

أوضحت نتائج الجدول (1) ان اغلب افراد العينة هم من حملة شهادة الماجستير اذ بلغت نسبتهم (44%) أي ما يمثل (95) فرداً، يليها حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (35%) أي ما يمثل (77) فرداً، اما حملت شهادة البكالوريوس فقد بلغت نسبتهم (21%) أي ما يعادل (44) فرداً، مما يعد مؤشراً على ان المعهد قيد البحث تمتلك ملاكات مؤهلة علمياً وذات كفاءة ومهارة عالية على تبني المفاهيم العلمية والسياقات الادارية الحديثة في انجاز المهام على اكمل وجه، فضلاً عن قدرتهم على استيعاب وتفسير وفهم متغيرات البحث.

ث- توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة

تدل نتائج الجدول (1) ان فئة (21 - 25) شكلت نسبة عالية اذ بلغت (46%) أي ما يمثل (99) فرداً، يليها الفئة (26 فأكثر) بنسبة (29%) أي ما يعادل (62) فرداً، بينما بلغت نسبة الفئات (15 - 20، 6 - 10) (20%، 5%) أي ما يعادل (44، 11) فرداً على الترتيب، مما يتضح ان المعهد قيد البحث يستقطب ملاكات ذات خبرة وكفاية عالية في العمل الاداري.

ج- توزيع عينة الدراسة بحسب العنوان الوظيفي

يستدل من الجدول (1) الغالبية من افراد العينة هم ممن يحمل عنوان وظيفي معاون مدير اذ بلغت نسبتهم (41%) أي ما يعادل (89) فرداً، يليهم مسؤول قسم بنسبة (34%) أي ما يعادل (73) فرداً، من ثم يليهم مسؤول شعبة بنسبة (17%) أي ما يعادل (37) فرداً، اما فئة مدير عام فشكّلة نسبة (8%) أي ما يعادل (8) فرداً، ما يعني ان المعهد يمتلك قيادات ادارية مؤهلة وقادرة على اداء مهام عملها بكفاءة عالية.

9-2 مقاييس وادوات البحث

أ- مقياس البحث:

تم قياس العقلية الاستراتيجية بثلاثة ابعاد (التفكير النظمي، إعادة التأطير، التفكير العميق)، كما تم قياس البراعة الرقمية (احادي البعد)، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2)

متغيرات البحث ومقاييسها ومراجعها

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
العقلية الاستراتيجية	التفكير النظمي	13	(Pisapia et al, 2005)
	إعادة التأطير	10	
	التفكير العميق	13	
البراعة الرقمية	احادي البعد	4	(yu et al,2024)

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على الادبيات الادارية.

ب- أدوات القياس:

اعتمد الباحثين على مجموعة من الأدوات في جمع البيانات تمثلت بالآتي:

❖ الجانب النظري:

لغرض اغناء هذا الجانب، تم اعتماد العديد من الاسهامات والادبيات الفكرية والمعرفة العربية والأجنبية، تمثلت بالكتب، الدوريات، رسائل وأطاريح، فضلاً عن مجموعة من البحوث العلمية في مجال الإدارة والمجلات الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث مع الاستعانة بما توفر شبكة الانترنت العالمية.

فقد استخدم الباحثين الاستبانة مصدر اساس لجمع معلومات من المعهد قيد البحث للحصول على المعلومات والبيانات اذ تم الاخذ بنظر الاعتبار وضوح وبساطة فقراتها.

المبحث الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث

3. العقلية الاستراتيجية

1-3 مفهوم العقلية الاستراتيجية:

تشير الدراسات إلى أن العقلية الاستراتيجية لا تنشأ من مجرد معرفة نظرية أو خبرة تنفيذية، بل من قدرة القائد على التفكير المنظم ورؤية الشاملة للمشاكلات ومن زوايا متعددة، وان هذا النوع من التفكير يمنح القائد عقلية قوية لفهم التحديات قبل وقوعها، وبناء استراتيجيات متكاملة للتعامل معها بفعالية، مما يعزز من قدرتهم على تحقيق التميز والاستدامة (Pisapia&Coukos,2005:45). والجدول (3) يعرض بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم العقلية الاستراتيجية وبحسب الاسبقية الزمنية:

الجدول (3)

(بعض اسهامات الباحثين عن مفهوم العقلية الاستراتيجية للقائد)

ت	الكاتب - السنة - الصفحة	المفهوم
1	(Harrison,2018:31)	القدرة على تحليل البيانات والمعلومات بشكل موضوعي، وتقديم الخيارات المتاحة، واستخلاص النتائج الافضل.
2	(Skotna,2019:109)	مجموعة من الاستراتيجيات التي تعزز التحول في التفكير، وتطور العقلية، وتحولها إلى مهارات لحل المشكلات.
3	(Morgan et al,2019:6)	السمة الرئيسية للقائد والرؤية الواضحة لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تشكل مستقبل المنظمة.
4	(Eason&Mazzei,2019:28)	أطار ذهني يمكن القائد من توجيه فريقه والمنظمة نحو النجاح من خلال التفكير العميق والتخطيط المنظم.
5	(Ayson,2020:11)	صياغة استراتيجية متكاملة ترتبط بالهيكل التكاملية للمنظمة وجمع وتحليل الأفكار والبيانات والمعلومات.

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الإدارية.

فمن خلال المفاهيم الواردة في الجدول (3) يلحظ الباحثين ان العقلية الاستراتيجية للقائد ترتكز على المضامين الاتية:

❖ التفكير الشامل، وفهم وتحليل المشكلات المعقدة، بين العوامل الداخلية والخارجية.

❖ الرؤية المستقبلية، من خلال تحديد الأهداف طويلة الاجل، وتوقع السيناريوهات المستقبلية

❖ التخطيط الاستراتيجي، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

بناءً على ما تقدم يمكن تعريف العقلية الاستراتيجية للقائد بأنها: مجموعة من القدرات والمهارات التي تعمل كإطار فكري

يوجه القادة نحو النجاح من خلال التفكير التحليلي العميق والتخطيط الاستراتيجي وحل مشكلات المنظمة.

2-3 أهمية العقلية الاستراتيجية للقائد:

ترتكز أهمية العقلية الاستراتيجية في قدرتها على تمكين المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال فهم البيئة التنافسية، وخلق القيمة، والتخطيط الاستراتيجي الفعال، وفي ذات السياق أوضح (Pisapia&Coukos,2005:45) ان أهمية العقلية الاستراتيجية، تتمثل في قدرتها على تمكين المنظمات من تحقيق النجاح، والتكيف مع التغيرات الخارجية، وتحقيق اهدافها، من خلال التخطيط الاستراتيجي الافضل، وبناء هيكل تنظيمي متناسق، فضلاً عن ذلك تبرز اهميتها من خلال النقاط الاتية:

- ❖ تساعد على التخطيط طويل الاجل، اذ يكون مبنياً على رؤية استراتيجية شاملة.
- ❖ تحقق التكامل بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وتساعد في تحقيق التوازن بين استراتيجيات المنظمة.
- ❖ تساعد على النمو والتوسع، اذ أن المنظمات التي تتمتع بعقلية استراتيجية قادرة على تحقيق النمو.
- فيما أضاف (Porter,2014:74) الذي يعد أحد أبرز الباحثين في مجال الاستراتيجية التنافسية، ان أهمية العقلية الاستراتيجية تتمثل في قدرتها على تمكين المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق، وفي ضوء ما تقدم من اسهامات الباحثين حول أهمية العقلية الاستراتيجية، يمكن القول ان أهمية العقلية الاستراتيجية ترتكز على المضامين الاتية:
- ❖ تبني عقلية النمو يعد امراً أساسياً لتطوير مهارات القادة، وان العقلية الاستراتيجية موهبة.
- ❖ تساعد على إيجاد وجهات نظر متعددة، والتفاعل مع الافراد والاستماع لهم.
- ❖ تسهم في تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة، اذ تعد أداة قيمة تساعد القادة على الفهم والتفاعل مع التغيرات.
- ❖ تساعد القادة على إعادة تقييم الأساليب والخطط التي تم اعدادها مسبقاً.

3-3 ابعاد العقلية الاستراتيجية

تعد العقلية الاستراتيجية الناجحة أحد أهم الصفات التي يتميز بها القادة والمديرين، ففي بيئة اليوم المتغيرة، تحتاج المنظمات إلى قادة ومديرين قادرين على التفكير والابتكار. وفيما يلي عرض لبعض اسهامات الباحثين حول ابعاد العقلية الاستراتيجية للقائد، قدم (Pisapia&Coukos,2005:45) ثلاثة ابعاد للعقلية الاستراتيجية للقائد تتمثل بـ: (التفكير النظمي، إعادة التأطير، والتفكير العميق). في حين حددها (Laljani,2007:I) بالأبعاد الاتية (الحكم، المحادثة الاستراتيجية، انقار السياق، والتعقيد السلوكي). و اضاف (Azarpour,2022:52) ان ابعاد العقلية الاستراتيجية للقائد تشتمل على: (العقلية النظمية، اعادة الصياغة العقلية، والعقلية التأهيلية). وأشار (Ryden et al,2023:55) ان ابعاد العقلية الاستراتيجية للقائد يمكن ان تتمثل على وفق الاتي (عقلية الترويج، عقلية الاستماع، عقلية التواصل، وعقلية التمكين والمشاركة). وفي السياق ذاته حددها (Geier,2024:5) بثلاثة ابعاد (التفكير التصوري، التفكير التركيبي، والتفكير الابداعي). من خلال ما تقدم نلاحظ وجود اتفاق شبه تام بين الباحثين على ابعاد (التفكير النظمي، إعادة التأطير، التفكير العميق) مما يعطي دلالة واضحة على أهميتها، فضلاً عن منطقيتها وسهولة تطبيقها وتوافقها مع اهداف البحث، وهذا ما ذهب اليه الباحثون باعتمادها في البحث الحالي، وفيما يلي توضيح موجز للأبعاد:

أ- التفكير النظمي:

أشار (Pisapia&Coukos,2005:45) ان التفكير النظمي هو إمكانية فهم الأنظمة بصور كاملة، والانتقال من مجرد ملاحظة الأحداث والبيانات، إلى تحديد الأنماط والسلوكيات التي تفيد في تطوير الهياكل التنظيمية الأساسية وابتكار استراتيجيات فعالة لحل المشكلات. بينما عده (Lorenzo et al,2025:87) نهج لحل المشكلات، اذ يأخذ في نظر الاعتبار كل من النظام بأكمله ومكوناته الفردية، لا سيما انه يعد بمثابة إطار لفهم العلاقات المتبادلة بدلاً من الكيانات المعزولة، وعبر مختلف التخصصات، بما في ذلك العلوم والفيزياء والعلوم الاجتماعية والهندسة والإدارة.

اتساقاً بما تقدم: يمكن عده بانه: القدرة الإدراكية التي تميز الإنسان، وتساعد على تحليل العلاقات والتفاعلات بين مكونات النظام، وحل المشكلات المعقدة، واتخاذ قرارات أكثر شمولية وفعالية.

ب- إعادة التأطير

عرف (Pisapia&Coukos,2005:52) إعادة التأطير بأنها عملية تقنية معرفية تهدف إلى تحويل السلوكيات والأفعال غير المرغوبة إلى سلوكيات وأفعال إيجابية وبناءة، فضلاً عن كونها أداة ذهنية قوية تعزز التواصل بين القادة والمديرين والموظفين، وتمكنهم من تغيير وجهات النظر، وإعادة تعريف الاهتمامات، وتعديل الأطر العلمية. بينما عرفها (Ziems&Yang,2022:2205) بأنها أداة أساسية لحل المشكلات، سيما وانها تساعد القادة والمديرين والافراد، وتشجع على التعامل مع التحديات من وجهات نظر مختلفة، وتبني حلول مبتكرة، فضلاً عن أنها تعمل على تعزيز العلاقات بين الافراد العاملين في المنظمات.

من خلال ما تقدم يمكن النظر اليه بأنه: عملية عقلية مركزة تسهم في تغيير الطريقة التي ننظر بها الى المواقف والاحداث من زوايا مختلفة بدلاً من النظر اليها من زاوية واحدة والبحث عن الأفكار الجديدة وتقييم المواقف والتغيرات.

ج- التفكير العميق

يعد عملية عقلية تتطلب التركيز والتحليل الدقيق، لفهم القضايا المعقدة واتخاذ قرارات مستنيرة، وفي هذا الصدد قدم الباحثين مجموعة من المفاهيم يمكن عرضها على النحو الآتي:

رأى (Pisapia&Coukos,2005:56) عملية نشطة وماهرة تتضمن تحليل المعلومات، وتقييمها وتفسيرها بشكل نقدي، بهدف الوصول إلى فهم أعمق واتخاذ قرارات أفضل، سيما وانه يتطلب مهارات مثل التحليل والتركيب والتقييم. اما (Hu,A,2024:43) فرى بأنه عملية عقلية تتضمن تحليلاً دقيقاً وتقييماً نقدياً للمعلومات، فضلاً عن فهم القضايا المعقدة واتخاذ القرارات الأفضل، كما يتضمن مهارات مثل التحليل والتركيب والتقييم والاستدلال، مما يساعد المديرين والقادة على إدارة منظماتهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

انسجماً مع ما تقدم ينظر الى التفكير العميق بأنه: القدرة على الفهم واستخلاص الدروس من التجارب وإيجاد نظرة أكثر وضوح والعمل على تغيير سلوك الافراد ودعم التغيرات في المنظمة، وبناء الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الأكثر حكمة وموضوعية.

4- البراعة الرقمية

1-4 مفهوم البراعة الرقمية

برزت البراعة الرقمية كمجال بالغ الأهمية للمنظمات والافراد، خاصة خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، اذ أدركت المنظمات بشكل متزايد ضرورة توظيف الموارد بأسلوب رقمي في المشهد التكنولوجي سريع التطور والتغيير. اذ اوضح (Ritala et al,2021:173) بانها مجالاً ديناميكياً، يتضمن أساليب متنوعة ومهارات سريعة التطور تتقاطع مع تخصصات متعددة، مثل رقمته البيانات، والقدرة على التنقل بين الأدوات والتطبيقات الرقمية المختلفة. والشكل (5) يعرض بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم البراعة الرقمية:

الجدول (5)

بعض اسهامات الباحثين عن مفهوم البراعة الرقمية

ت	الكاتب – السنة – الصفحة	المفهوم
1	(Osullivan et al,2019:11)	مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتطوي على التكنولوجيا الرقمية لتحسين البراعة وخفض التكاليف وتعزيز الإنتاجية.

2	(Montaudon,2020:6380)	عامل حاسم في نجاح المنظمات الحديثة، وتمكين تحسين الأداء وتلبية حاجات الزبائن بكفاءة بوقت وتكلفة أقل.
3	(Kropp&Cain,2021:4)	أداة لتحسين الابتكار وتقليل الوقت، والجهد وتحسين الجودة وتقليل الأخطاء البشرية، وزيادة الدقة التشغيلية وتقليل التكاليف.
4	(Akpa et al,2022:20)	وسيلة لتقليل الجهد والأخطاء والنقائص التشغيلية، من خلال الاستفادة من الأتمتة، وتحسين العمليات وتمكين الوصول إلى المعلومات.
5	(Ahmed,2022:644)	أداة تساعد المنظمات على التعامل بشكل فعال مع التقنيات الجديدة، مما يتيح إدارة أفضل للوقت والجهد والحد من الأخطاء.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الإدارية.

بملاحظة المفاهيم الواردة في الجدول (5) يمكن القول تتباين آراء وأفكار الباحثين عن مفهوم البراعة الرقمية على غرار المفاهيم الادارية بشكل عام والرقمية على وجه الخصوص، في ضوء ما تقدم يلحظ الباحثين ان البراعة الرقمية تركز على المضامين الاتية:

- ❖ تتمثل في فهم الأدوات والتقنيات الرقمية، واستخدامها بشكل فعال لتحقيق اهداف المنظمة.
- ❖ تمثل التفكير النقدي والابتكار، والقدرة على تحليل المعلومات الرقمية بكفاءة.
- ❖ التعاون الرقمي، القدرة على التواصل والتعاون من خلال المنصات الرقمية، وتسهيل العمل التنظيمي.
- ❖ الأمن الرقمي، والوعي بالمخاطر المحتملة المرتبطة باستخدام التكنولوجيا، وحماية البيانات.

بناءً على ما تقدم يرى الباحثين ان البراعة الرقمية تمثل: قدرة المنظمة على استخدام التكنولوجيا الرقمية بكفاءة وفعالية بما يمكن الموظفين من التعامل مع الأدوات الرقمية بشكل يسهم في تحسين خدماتها.

4- 2 أهمية البراعة الرقمية

ترتكز أهمية البراعة الرقمية باعتبارها التكنولوجيا التي تمثل القوة الدافعة وراء التغيير في جميع جوانب الحياة، ومنذ الثورة الصناعية التي غيرت ملامح الإنتاج والعمل، وصولاً إلى العصر الرقمي، الذي أتاح لنا الوصول إلى المعلومات بسرعة غير مسبوقة، وكل مرحلة من مراحل التطور التكنولوجي، قد أثرت على المنظمات بشكل كبير، وفيما يلي عرض لبعض وجهات نظر الباحثين حول أهميتها، اذ اتفق (Osullivan et al,2019:11) بأن أهمية البراعة الرقمية تتمثل بالاتي:

1. تعزيز التواصل بين الموظفين والزبائن من خلال منصات وأدوات الاتصال الرقمية.
 2. تسهيل المشاركة من خلال دمج وجهات نظر الزبائن والتكيف مع نماذج الأعمال الناشئة.
 3. التكنولوجيا أداة لتعزيز جودة الحياة وتحقيق التنمية المستدامة.
- بينما اوضح (Yeow&Hansen,2018:45) بانها الاستفادة من التقنيات الحديثة لتخزين البيانات بشكل آمن ودقيق، فضلاً عن تقليل الأخطاء وتعزيز الابتكار في إدارة المعلومات، وتمكن المنظمات من الابتكار والتكيف وتحقيق النجاح التنظيمي.

4- 3 ابعاد البراعة الرقمية

رغم حداثة المفهوم، فقد سعت بعض الدراسات إلى استكشاف أبعاده، والتي لا تزال محدودة، اذ تناول الباحثين جوانب عديدة إلا أن هذا التناول لا يزال جزئياً، مما يفتح المجال أمام المزيد من الجهود البحثية لتعميق الفهم النظري وتحديد أبعاد أكثر دقة وشمولاً (Osulliran&Salisbury,2019:3).

اذ قدم (Kontic&Vidicki,2018:31) أربعة ابعاد للمنظمات الرقمية (العقلية الرقمية ، العمليات الرقمية، تمكين ومشاركة المواهب، البيانات والأدوات) اما دراسة (Ahmed&Sentosa,2022:6-7) فأكدت على وجود ثلاثة ابعاد للبراعة الرقمية

(الابداع الشخصي، الكفاءة الذاتية، الكفاءة التكنولوجية) في حين أسهمت دراسة (Yu et al,2024:14) في تقديم مقياس للبراعة الرقمية يتكون من أربعة فقرات تمثلت بالاتي: (استطيع توظيف التطبيقات الرقمية في التدريب الاكاديمي والعمل، استخدم الأدوات الرقمية بفاعلية في أداء مهامى اليومية داخل المنظمة، امتلك مهارات كافية للتعامل مع البرمجيات الرقمية المستخدمة في العمل، امتلك القدرة على توظيف التكنولوجيا لتحسين جودة العمل الاداري) اما الباحث فقد تبني فقرات مقياس دراسة (Yu et al,2024:14) احادي البعد كمقياس للبراعة الرقمية وذلك للمبررات الاتية:

- ❖ اتساق الانموذج مع وحدة القياس المتبعة في البحث الحالي.
- ❖ تم اقتباس هذا المقياس من مجموعة دراسات ذات عامل التأثير.
- ❖ إمكانية تطبيق المقياس في البيئة العراقية لانسجام فقراته مع بيئة وعينة البحث الحالي.
- ❖ انسجام المقياس وتصميمية مع مقاييس المتغيرات الأخرى في البحث الحالي.

المبحث الثالث

عرض وتفسير نتائج متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص متغيرات البحث وأبعاده

توضح هذه الفقرة وصف وتشخيص متغيرات البحث وابعاده على وفق بيئة التطبيق وزارة الداخلية المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري، وعرض نتائج تحليل إجابات العينة وتحديد مستواها، اذ اعتمد في تحديد مستويات المقارنة وللصفات على رأي (Dewberry,2004:15)، اذ أوضح في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وكما يعرض الجدول (6).

جدول (6)
تصنيف فئات الوصف الاحصائي

1	لا اتفق تماماً (او منخفض جدا)	1 – 1.80
2	لا أتفق (منخفض)	1.81 – 2.60
3	محايد (معتدل)	2.61 – 3.40
4	أتفق (مرتفع)	3.41 – 4.20
5	أتفق تماماً (مرتفع جدا)	4.21 – 5

Source: Dewberry,C.(2004),Statistical Methods for Organizational Research:Theory and Practice, Psychology Press,p.15 .

2-1 وصف وتشخيص متغير العقلية الاستراتيجية للقائد

تعد عملية تحديد الوصف الإحصائي لأي متغير خطوة أساسية تشمل مجموعة من المؤشرات الإحصائية المهمة، أبرزها الوسط الحسابي والانحراف المعياري، اذ تم إجراء تحليل وصفي لمتغير (العقلية الاستراتيجية للقائد) على مستوى ابعاده والفقرات المكونة له.

أ. وصف وتشخيص بعد التفكير النظمي

يعد تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من الأبعاد المدروسة خطوة أساسية لتحديد مدى توافر ذلك البعد في بيئة التطبيق، وقد تم قياس بعد التفكير النظمي من خلال ثلاث عشرة فقرة ضمن أداة الدراسة، اذ أظهرت

النتائج تفاوتاً في مستويات التوافر عبر الفقرات، كما سجلت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي بلغ (3.99) والتي تعكس استجابات المشاركين على العبارة، كما يشير هذا إلى مستوى مرتفع من توافر التفكير النظامي، مدعوماً بانخفاض قيمة الانحراف المعياري (0.989) مما يدل على تقارب الآراء وارتفاع درجة الاتفاق بين أفراد العينة، في المقابل، جاءت الفقرة الخامسة في أدنى مرتبة من حيث المتوسط الحسابي، مسجلةً (3.42) للإجابة عن العبارة، وعلى الرغم من أن هذا المتوسط يشير إلى مستوى توافر مرتفع نسبياً، فإن الانحراف المعياري البالغ (0.980) يعكس استقراراً جيداً في استجابات العينة، أظهر التحليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.78) وهو ما يدل على إدراك عالٍ لهذا البعد في بيئة التطبيق، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.969) مشيراً إلى درجة جيدة من التجانس في آراء أفراد العينة، بما يعكس قناعة واضحة بوجود ممارسات تعزز من التفكير النظامي في البيئة المستهدفة، والجدول (7) يعرض الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد التفكير النظامي وعلى وفق الآتي:

الجدول (7)
الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد التفكير النظامي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
الاحظ وجود أنماط معينة عند التعامل مع معلومات غير مكتملة أو مبهم.	3.98	1.051	مرتفع	.80	2
أفكر في كيفية تأثير العوامل البيئية المحيطة على إحداث التغيير داخل المعهد.	3.99	.989	مرتفع	.80	1
أحلل المشكلات التنظيمية ضمن إطار إداري الهياكل التنظيمية كالتسلسلات الهرمية، وتوزيع الأدوار.	3.97	.985	مرتفع	.79	3
أسعى إلى تنمية قدراتي وقدرات المعهد في مجالات معينة بناءً على الفرص المتوقعة، حتى قبل ظهور الحاجة الفعلية.	3.60	1.002	مرتفع	.72	11
أبحث عن هدف مشترك أوسع يمكن أن يجمع بين طرفين في حالة وجود تعارض.	3.42	.980	مرتفع	.68	13
أنظر في كيفية تأثير المكونات المختلفة للمعهد على طرق وأساليب تنفيذ الأعمال.	3.63	.883	مرتفع	.73	10
أتابع التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية وأفكر في كيفية استعداد المعهد داخلياً.	3.55	.892	مرتفع	.71	12
أدعم تطوير سياسات أو إجراءات يساهم في تصميمها المستخدمون بهدف الحفاظ على الموارد ومنع استنزافها.	3.73	.962	مرتفع	.74	8
أتأمل في مدى تأثير أفعالي وممارساتي القيادية على الأداء العام للمعهد.	3.96	.926	مرتفع	.79	4
أسعى إلى إيجاد أهداف مشتركة تضمن نجاح كلا الطرفين في حالات التنافس الداخلي.	3.76	.966	مرتفع	.75	7
أخذ بعين الاعتبار أن بعض الظواهر التنظيمية قد تكون ناتجة عن علاقات سببية.	3.71	.980	مرتفع	.74	9
أحلل البيانات الغنية والمعقدة لاستخراج أنماط ذات دلالة تساعد في اتخاذ القرار.	3.87	.974	مرتفع	.77	6
أركز على تعزيز مهارات وقدرات الأفراد لحل المشكلات ذاتياً عند مواجهتهم لتحديات معينة.	3.94	1.015	مرتفع	.79	5
المعدل للبعد	3.78	0.969	مرتفع	.76	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (Spss Microsoft Excel).

ب. وصف وتشخيص بعد إعادة التأطير

يمثل تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد خطوة أساسية لتقدير مستوى توافره ضمن بيئة التطبيق، كما وتم قياس بعد إعادة التأطير باستخدام عشر فقرات ضمن أداة الدراسة، إذ كشفت النتائج عن تباين في مستويات الإدراك بين الفقرات، إذ سجلت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي بلغ (3.99) ويعكس هذا المتوسط مستوى مرتفعاً من توافر هذا البعد، مدعوماً بانخفاض قيمة الانحراف المعياري (1.017) مما يشير إلى درجة عالية من التوافق في استجابات أفراد، وجاءت الفقرة السادسة في أدنى مرتبة من حيث المتوسط الحسابي، إذ سجلت (3.23) ويتضح من قيمة الانحراف المعياري (1.031) وقد بلغت أهمية هذه الفقرة (65%) وعلى مستوى بعد إعادة التأطير، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) وهو ما يشير إلى إدراك مرتفع لدى أفراد العينة لأهمية إعادة النظر، كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.974) ما يعكس درجة جيدة من الاتساق في آراء المشاركين، كما وقدرت الأهمية الإجمالية لهذا البعد بنسبة (74%) وهو ما يعبر عن قناعة واضحة بوجود ممارسات تعزز من إعادة التأطير واستيعاب المتغيرات في بيئة التطبيق، والجدول (8) يعرض الاحصاءات الوصفية لفقرات بعد إعادة التأطير وعلى النحو الآتي:

الجدول (8)
الاحصاءات الوصفية لفقرات بعد إعادة التأطير

الترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
8	.72	مرتفع	1.018	3.61	أحرص على استكشاف تصورات متعددة واقتراح حلول متنوعة كلما ازدادت تعقيدات المشكلة.
5	.75	مرتفع	.961	3.74	أتابع المستجدات والتغيرات في بيئة العمل من خلال الاستفسار من الموظفين بشكل منتظم.
4	.77	مرتفع	.916	3.83	أعيد صياغة المشكلات بعبارات محايدة خالية من الحلول الجاهزة.
2	.78	مرتفع	.983	3.89	أؤكد خلال الاجتماعات على ضرورة تعليق الاقتراحات لتشجيع التفكير.
3	.77	مرتفع	.961	3.85	أشارك المناقشات مع أشخاص يملكون وجهات نظر ومعتقدات مختلفة.
10	.65	معتدل	1.031	3.23	أحرص على تقييم المواقف من خلال وجهات نظر متعددة قبل اتخاذ القرار.
5	.76	مرتفع	.973	3.80	أشجع نفسي وفريقي على رسم استراتيجيات متنوعة لحل المشكلات.
1	.79	مرتفع	1.017	3.96	أحياناً أضغ خطماً لحل المشكلات بناءً على المظاهر دون التحقق.
9	.71	مرتفع	.932	3.54	أبدأ أحياناً بتقديم حلول مسبقة قبل تحديد المشكلة وفهمها بدقة.
	.74	مرتفع	0.974	3.71	معدل البعد

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (Spss , Microsoft Excel).

ت. وصف وتشخيص بعد التفكير العميق

يعد احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد إجراءً مهماً لتحديد مستوى توافر البعد المدروس في بيئة التطبيق، وقد تم تحليل فقرات هذا البعد، والذي تم قياسه من خلال ثلاثة عشرة فقرات في أداة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن الفقرة السابعة قد سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (3.97)، وهو ما يعكس إجابة المشاركين عن العبارة (أفحص القيم

والمعتقدات والمشاعر الشخصية التي تؤثر في قراراتي) ويشير هذا إلى مستوى مرتفع من التوافر، مدعوماً بانخفاض مستوى الانحراف المعياري (0.942) مما يدل على درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة، كما وقد بلغت نسبة أهمية هذه الفقرة مقارنة ببقية الفقرات (79%) أي المقابل، جاءت الفقرة الثانية عشر في أدنى ترتيب من حيث المتوسط الحسابي، إذ سجلت قيمة قدرها (3.46) وهي تعبر عن التساؤل (أخصص أوقاتاً دورية لمراجعة وفهم أسباب النجاحات والإخفاقات التي مررت بها) ورغم أن المتوسط يشير إلى توافر مرتفع نسبياً، فإن مستوى الانسجام ظل جيداً، كما يتضح من الانحراف المعياري البالغ (0.886) وقدرت أهمية هذه الفقرة بنسبة (69%) أما على مستوى البعد ككل، فقد سجل متوسطاً حسابياً مرتفع بلغ (3.73) مما يدل على إدراك ملحوظ لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق، كما أن مستوى الانحراف المعياري العام للفقرات بلغ (0.955) وهو ما يشير إلى تجانس جيد في إجابات العينة، إذ بلغت الأهمية الإجمالية لهذا البعد استناداً إلى متوسطة الحسابي نسبة (75%) الأمر الذي يعكس قناعة بوجود فترة للقيم والمعتقدات والمشاعر الشخصية عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات والجدول (9) يعرض الإحصاءات الوصفية لبعد التفكير العميق وعلى وفق الاتي.

الجدول (9)
الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد التفكير العميق

الترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
9	.72	مرتفع	.970	3.59	أستعين بأمثلة من مواقف واقعية مررت بها لفهم سلوكي والقرارات التي اتخذتها بشكل أعمق.
10	.71	مرتفع	1.016	3.57	أحلل نجاحات وإخفاقات التجارب التي خضتها بهدف تطوير عملية اتخاذ القرار.
5	.77	مرتفع	.886	3.84	أعيد تصور التجربة ذهنياً لفهم الأبعاد الشعورية المرتبطة بها.
6	.77	مرتفع	.888	3.83	أفكر في الأثر الواقعي الذي خلفه نمط تفكيري وقراراتي في مواقف محددة.
12	.70	مرتفع	.956	3.50	أطلب المساعدة أو الاستشارة من زملاء أو مرشدين عند مواجهة مواقف تتطلب اتخاذ قرار.
8	.74	مرتفع	1.017	3.71	أفكر في البدائل التي كان يمكن تبنيها لتحسين تعاملتي مع الموقف.
1	.79	مرتفع	.942	3.97	أفحص القيم والمعتقدات والمشاعر الشخصية التي تؤثر في قراراتي.
11	.71	مرتفع	1.005	3.56	أراجع معتقداتي المفضلة بشكل ناقد وأقبل احتمال وجود الخطأ فيها.
2	.79	مرتفع	.954	3.94	أخطط لكيفية التصرف في مواقف مستقبلية مشابهة بناءً على خبراتي.
4	.77	مرتفع	.964	3.85	أستفيد من توجيهات المختصين أو الزملاء عند تحليل قراراتي السابقة.
3	.78	مرتفع	1.000	3.89	أدرك أن رؤيتي الشخصية محدودة وأحاول استكشاف وجهات نظر بديلة.
13	.69	مرتفع	.886	3.46	أخصص أوقاتاً دورية لمراجعة وفهم أسباب النجاحات والإخفاقات التي مررت.
7	.75	مرتفع	.937	3.73	أفكر في كيفية توظيف خبراتي ومعارفي السابقة لحل المشكلات الحالية.
-	.75	مرتفع	0.955	3.73	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel SPSS).

اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد اجمالياً، فقد يظهر الجدول (9) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد والذي يقاس بثلاث ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.74) وبلغ الانحراف المعياري (0.966).

كما وبلغت الاهمية النسبية (75%) وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير العقلية الاستراتيجية للقائد قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد في المعهد عينة الدراسة.

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد العقلية الاستراتيجية للقائد الفرعية ميدانياً على مستوى عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالآتي (التفكير النظامي، إعادة التأطير، التفكير العميق) على التوالي حسب اجابات افراد العينة في المعهد قيد البحث، وكما موضح في الجدول (10).

الجدول (10)

الاحصاءات الوصفية لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
التفكير النظامي	3.78	0.969	مرتفع	.76	1
إعادة التأطير	3.71	0.974	مرتفع	.74	3
التفكير العميق	3.73	0.955	مرتفع	.75	2
المعدل العام لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد	3.74	0.966	مرتفع	.75	--

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برامج (Spss. Microsoft Excel).

2- وصف وتشخيص متغير البراعة الرقمية

يعد احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد إجراءً مهماً لتحديد مستوى توافر البعد المدروس في بيئة التطبيق، وقد تم تحليل فقرات هذا البعد، والذي تم قياسه من خلال أربع فقرات في أداة الدراسة، اذ أظهرت النتائج أن الفقرة الرابعة قد سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (3.87) وهو ما يعكس إجابة المشاركين، ويشير إلى مستوى مرتفع من التوافر، مدعوماً بانخفاض مستوى الانحراف المعياري (1.046) مما يدل على درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة، وقد بلغت نسبة أهمية هذه الفقرة مقارنة ببقيّة الفقرات (77%) في المقابل، جاءت الفقرة الاولى في أدنى ترتيب من حيث المتوسط الحسابي، إذ سجلت قيمة قدرها (3.41)، ويتضح من الانحراف المعياري البالغ (1.023) وقدرت أهمية هذه الفقرة بنسبة (68%) أما على مستوى البعد ككل، فقد سجل متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (3.67) مما يدل على إدراك ملحوظ لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق، أن مستوى الانحراف المعياري العام للفقرات بلغ (1.040) وهو ما يشير إلى تجانس جيد في إجابات العينة، وبلغت الأهمية الإجمالية لهذا البعد استناداً إلى متوسطة الحسابي نسبة (78%) الأمر الذي يبين وجود توظيف جيد للأدوات التكنولوجية لتحسين جودة العمل الإداري وكما موضح بالجدول (15)

الجدول (15)

الاحصاءات الوصفية لفقرات متغير البراعة الرقمية

الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	مرتفع	1.023	3.41	أستطيع توظيف التطبيقات الرقمية في التدريب الأكاديمي والعلمي.
2	مرتفع	1.049	3.75	استخدم الأدوات الرقمية بفاعلية في أداء مهامي الوظيفية داخل المعهد.
3	مرتفع	1.044	3.65	امتلك مهارات كافية للتعامل مع البرمجيات الرقمية المستخدمة في المعهد.
1	مرتفع	1.046	3.87	امتلك القدرة على توظيف الادوات التكنولوجية لتحسين جودة العمل.
-	مرتفع	1.040	3.67	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (Spss , Microsoft Excel).

3- اختبار الفرضيات

تتناول هذه الفقرة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية وتحليل وتفسير نتائجها في المعهد قيد البحث، وعلى وفق الاتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العقلية الاستراتيجية للقائد بأبعادها والبراعة الرقمية)، يتبين من بيانات الجدول (16) يتضح وجود علاقة ارتباط قوية وفقاً لمعيار قوة الارتباط، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.432^{**} بين العقلية الاستراتيجية للقائد والبراعة الرقمية، إذ يعد هذا الارتباط ذات دلالة إحصائية مقبولة، وتحقق عند مستوى معنوية ($Sig \leq 0.01$) ما يعني قبول العلاقة عند مستوى ثقة يبلغ (99%)، وبناءً على ما تقدم، تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (16)

معاملات الارتباط بين العقلية الاستراتيجية للقائد بأبعادها والبراعة الرقمية

Correlations						
البراعة الرقمية	العقلية الاستراتيجية للقائد	التفكير العميق	إعادة التأطير	التفكير النظامي		
1	.432**	.553**	.424**	.338**	Pearson Correlation	البراعة الرقمية
	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
	216	216	216	216	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25).

وتنبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

1-3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يتبين من بيانات الجدول (16) يتضح وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير النظامي والبراعة الرقمية، إذ بلغ معامل الارتباط 0.338^{**} وفقاً لمعيار قوة الارتباط المعتمد، إذ تعد هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، إذ تحققت عند مستوى معنوية ($Sig \leq 0.01$) ، كما تؤكد (**). بجانب قيمة معامل الارتباط في مصفوفة الارتباط دلالة هذه النتيجة، إذ

تشير هذه النتائج إلى أن الأفراد ضمن عينة البحث يدركون أهمية التفكير النظامي في بيئة العمل، مما ينعكس في ارتفاع مستوى تأثير هذا البعد في البراعة الرقمية، بشكل يعكس ارتباطاً مباشراً ومتسقاً بين المتغيرين، وعليه، تقدم هذه النتائج دعماً واضحاً لقبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تؤكد على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد التفكير النظامي في البراعة الرقمية).

3-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتبين من نتائج الجدول (16) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين بعد إعادة التأطير والبراعة الرقمية، إذ بلغت نسبة الارتباط بينهما 0.424^{**} وفقاً لمعيار قوة الارتباط المعتمد، وتعد هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، إذ تحققت عند مستوى معنوية $(Sig \leq 0.01)$ وهو ما يعبر عن درجة ثقة تصل إلى (99%) وهي من أعلى مستويات الثقة المقبولة في البحوث الإدارية، كما تؤكد $(^{**})$ بجانب قيمة معامل الارتباط في مصفوفة الارتباط دلالة هذه النتيجة، إذ تشير هذه النتائج إلى أن الأفراد ضمن عينة البحث يدركون أهمية إعادة التأطير في بيئة العمل، مما ينعكس في ارتفاع مستوى تأثير هذا البعد في البراعة الرقمية، بشكل يعكس ارتباطاً مباشراً ومتسقاً بين المتغيرين، وعليه، تقدم هذه النتائج دعماً واضحاً لقبول الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد إعادة التأطير في البراعة الرقمية).

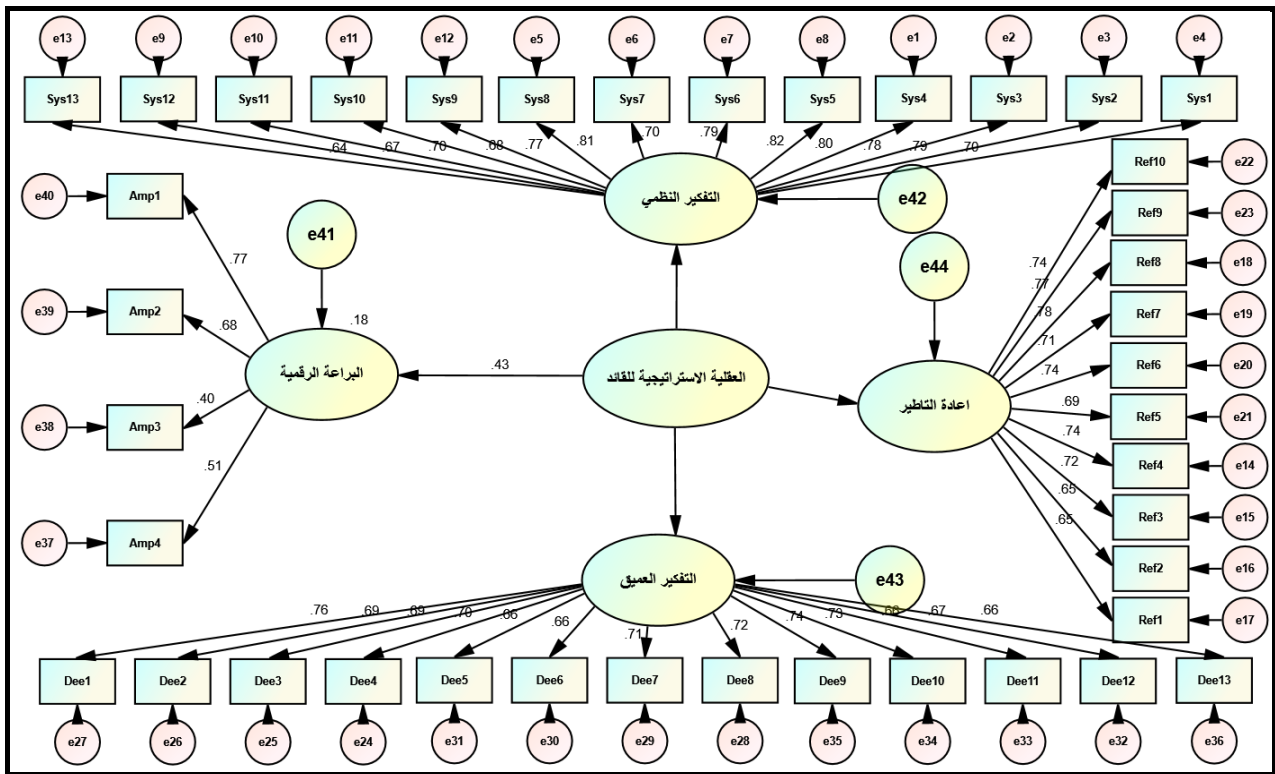
3-4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

بملاحظة البيانات الجدول (16) يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير العميق في البراعة الرقمية، إذ بلغ معامل الارتباط 0.553^{**} وفقاً لمعيار قوة الارتباط المعتمد، كما وتعد هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، إذ تحققت عند مستوى معنوية $(Sig \leq 0.01)$ وهو ما يعبر عن درجة ثقة تصل إلى (99%) وهي من أعلى مستويات الثقة المقبولة في البحوث، كما تؤكد $(^{**})$ بجانب قيمة معامل الارتباط في مصفوفة الارتباط دلالة هذه النتيجة، كما وتشير هذه النتائج إلى أن الأفراد ضمن عينة الدراسة يدركون أهمية التفكير العميق في بيئة العمل، مما ينعكس في ارتفاع مستوى تأثير هذا البعد في البراعة الرقمية، بشكل يعكس ارتباطاً مباشراً ومتسقاً بين المتغيرين، وعليه، تقدم هذه النتائج دعماً واضحاً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد التفكير العميق في البراعة الرقمية).

أ- اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الأولى

يعد التحقق من طبيعة، حجم، واتجاه التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من الخطوات الحاسمة والأكثر أهمية في أي دراسة علمية، إذ يمثل المحطة النهائية التي تظهر مدى اتساق النموذج النظري المقترح مع البيانات المستمدة من الواقع الميداني، إذ سيتم اختبار العلاقة بين العقلية الاستراتيجية للقائد والبراعة الرقمية من خلال فرضية رئيسية تتضمن: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العقلية الاستراتيجية للقائد في البراعة الرقمية).

ولأجل اختبار هذه الفرضية، سيتم اعتماد منهج النمذجة الهيكلية، (Structural Equation Modeling - SEM) والذي يعد بديلاً متقدماً للمناهج الإحصائية التقليدية مثل تحليل المسار (Path Analysis)، الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، تحليل السلاسل الزمنية (Time Series Analysis)، كما ويتميز هذا المنهج بقدرته على استخراج ليس فقط حجم التأثير والدلالة الإحصائية، بل أيضاً مدى مطابقة النموذج المفترض مع البيانات الفعلية، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية المعتمدة في تقييم النماذج، وبهدف تنفيذ هذا التحليل، تم إعداد كل من الشكل (2) والجدول (19) بهدف عرض مسارات التأثير المباشر بين المتغيرات وتقدير دلالتها الإحصائية، على النحو الذي سيتم تفصيله في الفقرة اللاحقة.



الشكل (2)

اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الأولى

المصدر: مخرجات برنامج (Amos. V.23)

ويظهر الجدول (19) القيم الناتجة عن تحليل النموذج الهيكلي، والتي تتضمن كلاً من معامل بيتا المعياري، معامل بيتا غير المعياري، القيمة الحرجة (Critical Ratio)، وخطأ التقدير (Standard Error)، بالإضافة إلى الدلالة الإحصائية لقيمة التأثير.

جدول (19)

الأوزان الاحتمالية لاختبار فرضيات التأثير المباشر بين العقلية الاستراتيجية للقائد البراعة الرقمية

المتغير	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
البراعة الرقمية	<---	العقلية الاستراتيجية للقائد	.428	.483	.094	5.131	.000

المصدر: مخرجات برنامج (Amos. V.23)

تظهر القيم المستخرجة من النموذج الهيكلي، إلى جانب ملخص النتائج الوارد في الجدول (19) وجود قدرة تفسيرية معتبرة لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد في تفسير التغيرات الحاصلة في البراعة الرقمية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.18$) ما يعني أن العقلية الاستراتيجية للقائد تفسر ما نسبته (18%) من مجمل التغيرات التي تطرأ على مستوى البراعة الرقمية، أما النسبة المتبقية، البالغة (82%) فتعزى إلى عوامل وظواهر تنظيمية أخرى لم يتم تضمينها ضمن النموذج المفترض في هذه الدراسة، وبالرجوع إلى مخرجات النموذج الهيكلي والجدول المرافق له، يتضح أن حجم التأثير الذي يمارسه متغير العقلية الاستراتيجية للقائد على البراعة الرقمية يمكن قراءته من خلال قيمة (Beta Standardized)، والتي تعبر عن الأثر المعياري في إطار تحليل النمذجة الهيكلية، إذ تعتمد القيم المعيارية حصراً في تفسير العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن ذلك فقد بلغت القيمة ($\beta = 0.43$, $P < .01$) ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي مباشر وقوي، إذ كلما ارتفع مستوى العقلية الاستراتيجية للقائد، ارتفع مستوى البراعة الرقمية بمقدار (43%) وهي نسبة تعد عالية ومهمة في سياق دراسة الظواهر التنظيمية، وفيما يخص

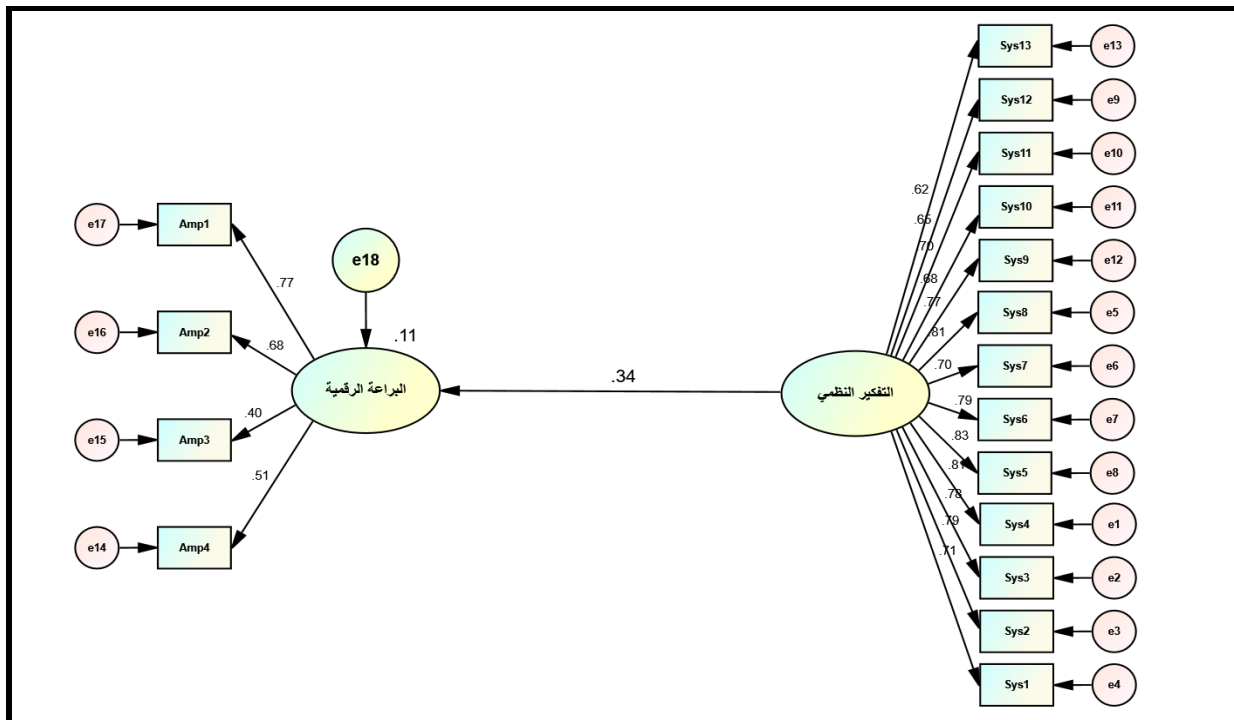
دلالة هذا التأثير، فإن القيمة الحرجة ($C.R. = 5.131$) تتجاوز الحد المقبول إحصائياً البالغ (1.96) مما يدل على أن التأثير ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى ($P < .001$) وكما هو موضح في جدول (19) مخرجات النموذج الهيكلي، كما وتشير هذه النتيجة إلى أن توافر عقلية استراتيجية لدى القائد يرتبط إيجاباً بمستوى البراعة الرقمية.

تأسيساً على ما تقدم، فإن نتائج التحليل تدعم قبول المسار التأثيري الأول بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بما يتوافق مع الفرضية الموضوعية، ويعزز من صدقية النموذج المفترض ضمن الإطار النظري للدراسة. ومن خلال الفرضية الرئيسية الأولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الآتية:

5-3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم التحقق من طبيعة التأثير الذي يمارسه بعد التفكير النظامي في البراعة الرقمية، من خلال اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التفكير النظامي في البراعة الرقمية).

لاختبار هذه الفرضية، سيتم اعتماد منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM) الذي يعد من الأساليب الإحصائية المتقدمة في تحليل العلاقات بين المتغيرات، ويتيح تقدير حجم التأثيرات المباشرة وكذلك دلالتها الإحصائية، فضلاً عن فحص مدى ملائمة النموذج المفترض مع البيانات الفعلية، وبغرض إجراء هذا التحليل، تم إعداد كل من الشكل (20) والجدول (3) لعرض مسارات التأثير بين المتغيرات، وتحديد مستوى دلالتها الإحصائية، وذلك على النحو الذي سيتم توضيحه في الفقرة اللاحقة.



الشكل (3)

اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الأولى المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر: مخرجات برنامج (Amos, V.23)

ويظهر الجدول (20) القيم الناتجة عن تحليل النموذج الهيكلي، والتي تتضمن كلاً من معامل بيتا المعياري، معامل بيتا غير المعياري، القيمة الحرجة (Critical Ratio)، وخطأ التقدير (Standard Error)، بالإضافة إلى الدلالة الإحصائية لقيمة التأثير.

جدول (20)

الأوزان الاحتمالية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء التفكير النظامي في البراعة الرقمية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
البراعة الرقمية	<---	التفكير النظمي	.337	.341	.083	4.096	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

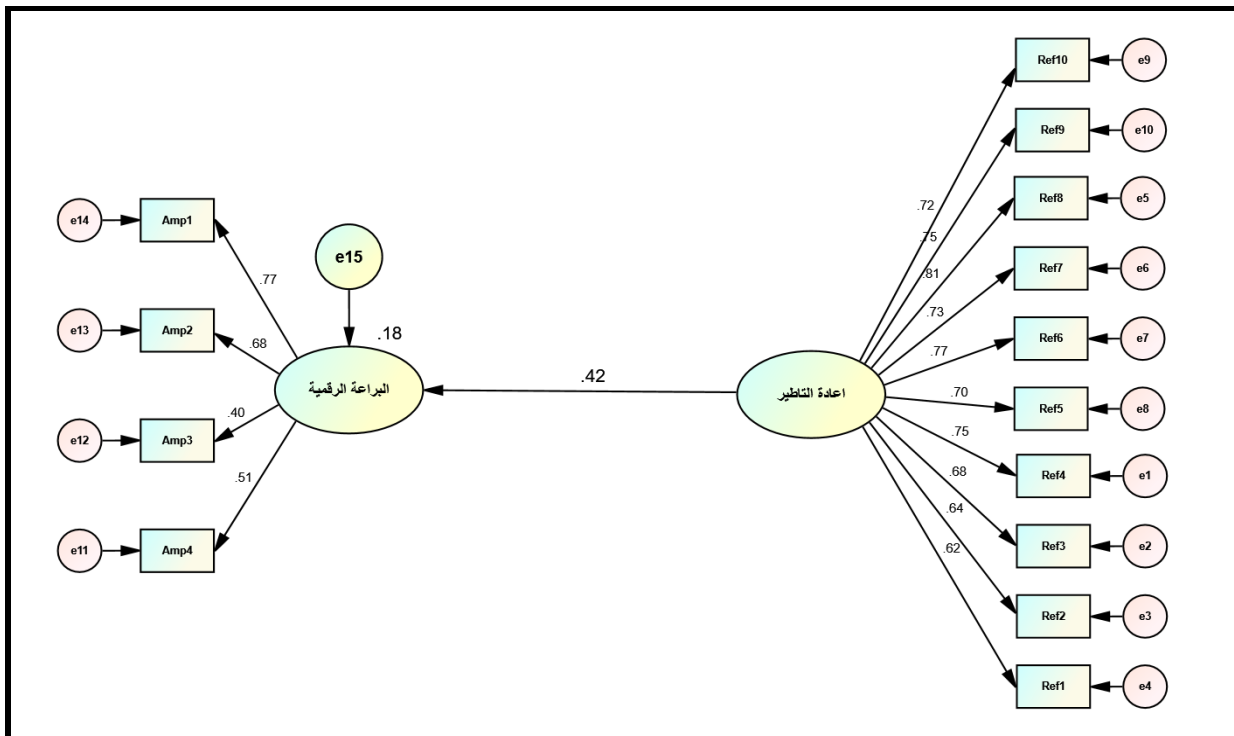
تبين القيم المستخلصة من النموذج الهيكلي، وكذلك البيانات الواردة في جدول ملخص المخرجات، وجود قدرة تفسيرية معتبرة لبعء التفكير النظمي في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع البراعة الرقمية إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.11$) ما يشير إلى أن التفكير النظمي يفسر نحو (11%) من إجمالي التغيرات في مستوى البراعة الرقمية، في حين تعزى النسبة المتبقية، البالغة (89%) إلى عوامل تنظيمية أخرى لم تدرج ضمن النموذج المعتمد في هذه البحث، وبالعودة إلى النموذج الهيكلي والجدول المرتبط به، يتضح أن حجم التأثير الذي يمارسه بعد التفكير النظمي على البراعة الرقمية، إذ يقاس من خلال قيمة (Beta Standardized) وهي القيمة المعيارية المعتمدة في تحليل النمذجة الهيكلية لقياس العلاقات بين المتغيرات، كما وقد بلغت هذه القيمة ($\beta = 0.34, P < .01$) ما يشير إلى وجود تأثير مباشر موجب يقدر (34%) وهي نسبة تعد جيدة في سياق تحليل الظواهر التنظيمية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا التأثير يعبر عن علاقة إيجابية، بمعنى أن ارتفاع مستوى التفكير النظمي يقترن بارتفاع مستوى البراعة الرقمية، ولتحديد ما إذا كانت هذه القيمة ذات دلالة إحصائية، تم الرجوع إلى القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت (4.096) وهي تتجاوز القيمة المعيارية المقبولة البالغة (1.96) مما يدل على دلالة معنوية عالية عند مستوى ($P < .001$) كما هو موضح في جدول (20) مخرجات النموذج الهيكلي، إذ تشير هذه النتائج أن ارتفاع مستوى التفكير النظمي لدى الأفراد في المعهد قيد الدراسة ينعكس إيجاباً في تزايد مستوى البراعة الرقمية لديهم.

تأسيساً على ما تقدم، توفر هذه النتائج دعماً لقبول الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بتأثير بعد التفكير النظمي في البراعة الرقمية، ما يتوافق مع الطرح النظري للدراسة وإطارها المفاهيمي.

3-6 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم التحقق من طبيعة التأثير الذي يمارسه بعد إعادة التأطير في البراعة الرقمية من خلال اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء إعادة التأطير في البراعة الرقمية).

ولأجل اختبار هذه الفرضية، سيتم اعتماد منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM) الذي يعد من الأساليب الإحصائية المتقدمة في تحليل العلاقات بين المتغيرات، ويتيح تقدير حجم التأثيرات المباشرة وكذلك دلالتها الإحصائية، فضلاً عن فحص مدى ملاءمة النموذج المفترض مع البيانات الفعلية، وبغرض إجراء هذا التحليل، تم إعداد كل من الشكل (21) والجدول (4) لعرض مسارات التأثير بين المتغيرات، وتحديد مستوى دلالتها الإحصائية، وذلك على النحو الذي سيتم توضيحه في الفقرة اللاحقة.



الشكل (4)

اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر: مخرجات برنامج (Amos. V.23)

ويظهر الجدول (21) القيم الناتجة عن تحليل النموذج الهيكلي، والتي تتضمن كلاً من معامل بيتا المعياري، معامل بيتا غير المعياري، القيمة الحرجة (Critical Ratio)، خطأ التقدير (Standard Error)، بالإضافة إلى الدلالة الإحصائية لقيمة التأثير.

جدول (21)

الأوزان الاحتمالية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر بعد إعادة التأطير في البراعة الرقمية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
البراعة الرقمية	<---	إعادة التأطير	.420	.406	.081	5.001	***

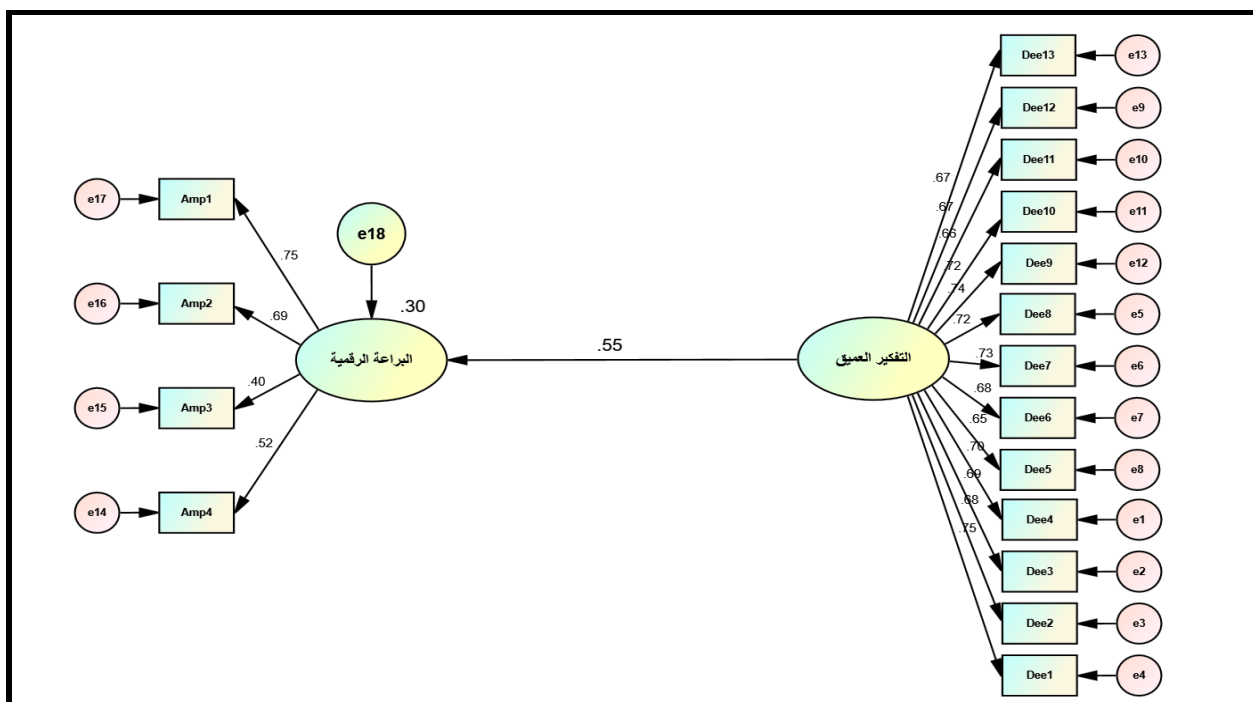
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

تبين القيم المستخلصة من النموذج الهيكلي، وكذلك البيانات الواردة في جدول ملخص المخرجات، وجود قدرة تفسيرية معتبرة بعد إعادة التأطير في تفسير التغيرات التي تطرأ على البراعة الرقمية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.18$) ما يشير إلى أن إعادة التأطير يفسر نحو (18%) من إجمالي التغيرات في مستوى البراعة الرقمية، وبالعودة إلى النموذج الهيكلي والجدول المرتبط به، يتضح أن حجم التأثير الذي يمارسه بعد إعادة التأطير على البراعة الرقمية يقاس من خلال قيمة (Beta Standardized) وهي القيمة المعيارية المعتمدة في تحليل النمذجة الهيكلية لقياس العلاقات بين المتغيرات، إذ بلغت هذه القيمة ($\beta = 0.42, P < .01$)، بمعنى أن ارتفاع مستوى إعادة التأطير يقترن بارتفاع مستوى البراعة الرقمية، ولتحديد ما إذا كانت هذه القيمة ذات دلالة إحصائية، تم الرجوع إلى القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت (5.001) وهي تتجاوز القيمة المعيارية المقبولة البالغة (1.96) مما يدل على دلالة معنوية عالية عند مستوى ($P < .001$) كما هو موضح في جدول مخرجات النموذج الهيكلي، إذ تشير هذه النتائج إلى أن ارتفاع مستوى إعادة التأطير لدى الأفراد في المعهد قيد البحث ينعكس إيجاباً في تزايد مستوى البراعة الرقمية.

بناءً على ما تقدم، توفر هذه النتائج دعماً لقبول الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بتأثير بعد إعادة التأطير في البراعة الرقمية، وهو ما يتوافق مع الطرح النظري للدراسة وإطارها المفاهيمي.

7-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم التحقق من طبيعة التأثير الذي يمارسه بعد التفكير العميق في البراعة الرقمية من خلال اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التفكير العميق في البراعة الرقمية). ولأجل اختبار هذه الفرضية، سيتم اعتماد منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM) الذي يعد من الأساليب الإحصائية المتقدمة في تحليل العلاقات بين المتغيرات، ويتيح تقدير حجم التأثيرات المباشرة وكذلك دلالتها الإحصائية، فضلاً عن فحص مدى ملاءمة النموذج المفترض مع البيانات الفعلية، وبغرض إجراء هذا التحليل، تم إعداد كل من الشكل (5) والجدول (22) لعرض مسارات التأثير بين المتغيرات، وتحديد مستوى دلالتها الإحصائية، وذلك على النحو الذي سيتم توضيحه في الفقرة اللاحقة.



الشكل (5)

اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر: مخرجات برنامج (Amos. V.23)

ويظهر الجدول (22) القيم الناتجة عن تحليل النموذج الهيكلي، والتي تتضمن كلاً من معامل بيتا المعياري، معامل بيتا غير المعياري، القيمة الحرجة (Critical Ratio)، وخطأ التقدير (Standard Error)، بالإضافة إلى الدلالة الإحصائية لقيمة التأثير.

جدول (22)

الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء التفكير العميق في البراعة الرقمية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
البراعة الرقمية	<---	التفكير العميق	.552	.588	.095	6.216	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos. V.23).

تبين القيم المستخلصة من النموذج الهيكلي، وكذلك البيانات الواردة في جدول ملخص المخرجات، وجود قدرة تفسيرية معتبرة لبعء التفكير العميق في تفسير التغيرات التي تطرأ على البراعة الرقمية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.30$) ما يشير أن التفكير العميق يفسر نحو (30%) من إجمالي التغيرات في مستوى البراعة الرقمية، وبالعودة إلى النموذج الهيكلي والجدول المرتبط به، يتضح أن حجم التأثير الذي يمارسه بعد التفكير العميق على البراعة الرقمية إذ يقاس من خلال قيمة

(Beta Standardized) وهي القيمة المعيارية المعتمدة في تحليل النمذجة الهيكلية لقياس العلاقات بين المتغيرات، وقد بلغت هذه القيمة ($\beta = 0.55, P < .01$) ما يشير إلى وجود تأثير مباشر موجب يقدر (55%) وهي نسبة تعد جيدة في سياق تحليل الظواهر التنظيمية، أن هذا التأثير يعبر عن علاقة إيجابية، بمعنى أن ارتفاع مستوى التفكير العميق يقترن بارتفاع مستوى البراعة الرقمية، ولتحديد ما إذا كانت هذه القيمة ذات دلالة إحصائية، تم الرجوع إلى القيمة الحرجة (C.R.) والتي بلغت (6.216) وهي تتجاوز القيمة المعيارية المقبولة البالغة (1.96) مما يدل على دلالة معنوية عالية عند مستوى ($P < .001$) وتشير هذه النتائج أن ارتفاع مستوى التفكير العميق. بناءً على ما سبق، توفر هذه النتائج دعماً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بتأثير بعد التفكير العميق في البراعة الرقمية، وهو ما يتوافق مع الطرح النظري للدراسة وإطارها المفاهيمي.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

توطئة

يعرض هذا المبحث فقرتين أساسيتين، ركزت الأولى لعرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، أما الثانية خصصت لعرض التوصيات واليات تنفيذها، وعلى النحو الآتي:

1- الاستنتاجات

1-1 الاستنتاجات النظرية ذات الصلة بمتغير العقلية الاستراتيجية.

- أ- تبرز العقلية الاستراتيجية كعامل حاسم في تمكين المنظمات من التعامل مع البيئات المتغيرة والمعقدة، من خلال تعزيز القدرة على التكيف واتخاذ القرارات الاستباقية، إذ تسمح بإدراك التهديدات والفرص المستقبلية وتوجيه الموارد وفقاً لرؤية شاملة.
- ب- تهدف العقلية الاستراتيجية إلى تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال التركيز على الأهداف بعيدة المدى ومواءمتها مع القدرات الداخلية والفرص الخارجية، وتساهم في تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة التنظيمية من خلال نظرة شمولية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- ج- يعتمد تطبيق العقلية الاستراتيجية على مجموعة من الاستراتيجيات المرتبطة بتحليل البيئة، والتفكير الموجه نحو المستقبل، وإدارة التغيير، وتتمثل أبرز هذه الاستراتيجيات في استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي، واستشراف السيناريوهات، وإدارة المخاطر بشكل استباقي.
- د- تتصف العقلية الاستراتيجية بمجموعة من السمات المعرفية والسلوكية، والقدرة على التفكير النظامي، والمرونة في التعامل مع المواقف الغامضة، والتمحور حول القيمة، كما تتجلى في سلوك الأفراد من خلال الاستباقية، وحس المسؤولية، والاستعداد لتحمل المخاطر البيئية.

1-2 الاستنتاجات النظرية ذات الصلة بمتغير البراعة الرقمية.

- أ- تعد البراعة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي تعكس قدرة المنظمة على استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة وفعالية في مواجهة التغيرات البيئية السريعة، وتبرز أهميتها في تمكين المنظمات من التكيف مع التحولات التكنولوجية، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، كما تساهم في تعزيز استجابة المنظمة للفرص والتحديات الرقمية ضمن بيئات العمل الديناميكية.
- ب- تهدف البراعة الرقمية إلى تحقيق تحول رقمي مستدام من خلال الاستخدام الذكي للتكنولوجيا الرقمية لدعم الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأهداف تسريع الابتكار، وتحقيق التكامل الرقمي بين الأنظمة والعمليات، وتعزيز تجربة العملاء، فضلاً عن تطوير قدرات رأس المال البشري لتوائم مع متطلبات العصر الرقمي، كما تسعى إلى تحسين القدرة على اتخاذ القرارات.

ج- تعتمد البراعة الرقمية على استراتيجيات متعددة تتضمن تبني تقنيات التحول الرقمي، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، وتطوير بنية تحتية رقمية مرنة، كما تشمل استراتيجيات إعادة تصميم العمليات لتكون قائمة على النظم الذكية، وتحفيز ثقافة التغيير، وتمكين الموظفين رقمياً من خلال التدريب المستمر. وتُعد الشراكات التكنولوجية عنصراً داعماً في تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

د- تتسم البراعة الرقمية بمجموعة من الخصائص الجوهرية، أبرزها، المرونة في التكيف مع التقنيات الحديثة، والسرعة في الاستجابة للتغيرات الرقمية، والقدرة على الابتكار التقني، والتركيز على تجربة المستخدم، كما تتصف بأنها عملية تراكمية تتطلب تطويراً مستمراً للمهارات والمنصات الرقمية بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات التكنولوجية.

2- الاستنتاجات التطبيقية

يعتمد تحديد الاستنتاجات التطبيقية على ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي على وفق الجوانب الاختبارية وعلى النحو الآتي:

1-2 استنتاجات الوصف والتشخيص ذات الصلة بمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد.

تتضمن هذه الفقرة وصفاً وتشخيصاً لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد بأبعاده وفقراته اجمالياً وتفصيلاً وكالاتي:

حاز متغير العقلية الاستراتيجية على درجة عالية من الأهمية بحسب إجابات أفراد عينة المعهد قيد الدراسة، ما يعني ان هناك اهتماماً واضحاً لدى المعهد بأبعاده ومتطلبات تنفيذها وتطوير مستواها، عن طريق تشجيع الأفكار وتطوير الأداء والتوجه نحو الاهتمام وتطبيق الاستراتيجيات التنظيمية.

اما على المستوى التفصيلي فيتجلى ذلك بالآتي:

- أ- الاهتمام ببعد التفكير النظمي عن طريق اعتماد المعهد أساليب وأدوات رقمية حديثة وابتكارية تتلاءم مع طبيعة الواجبات التدريبية والتطويرية بهدف تعزيز الأداء التنظيمي.
- ب- وضوح أهمية بعد إعادة التأطير عن طريق التفكير بصورة فاعلية وإعادة رسم الخطط الاستراتيجية للمعهد بما ينسجم مع التغيرات البيئية والتوجهات التنظيمية.
- ج- التركيز الكبير على بعد التفكير العميق مما يساعد في اتخاذ قرارات مدروسة وبما يعزز الفهم العميق للعلاقات المعقدة بين المتغيرات، فضلاً عن حل المشكلات غير النمطية.

2-2 استنتاجات الوصف والتشخيص ذات الصلة بمتغير البراعة الرقمية.

تتضمن هذه الفقرة وصفاً وتشخيصاً لمتغير البراعة الرقمية وفقراتها اجمالياً وتفصيلاً وكالاتي:

حاز متغير البراعة الرقمية على درجة معتدلة من الأهمية في المعهد قيد الدراسة، ما يعكس وعياً عاماً بأهمية المهارات الرقمية في بيئة العمل الأكاديمي، فضلاً عن وجود توجه إيجابياً نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية، إلا أن هذا الاستخدام لا يزال يقتصر على الجوانب الأساسية والتقليدية، ورغم توفر بعض المهارات الجيدة، إلا أن التكامل مع متطلبات التحول الرقمي لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، فضلاً عن وجود قابلية للتطوير والتحسين في هذا المجال، وتعد هذه الدرجة مؤشراً على مرحلة انتقالية يمكن البناء عليها لتحقيق مستويات أعلى من التمكين الرقمي، وان تعزيز التدريب والدعم التنظيمي قد يساهم في رفع كفاءة البراعة الرقمية مستقبلاً.

اما على المستوى التفصيلي فيتجلى ذلك بما يأتي:

- أ- مستوى البراعة الرقمية لدى الأفراد جيد، ما يدل على تمكنهم من استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بكفاءة، فضلاً عن تمتعهم بقدرة ملحوظة على التكيف مع البيئة الرقمية ومواكبة التغيرات التقنية، بالإضافة الى وجود وعي متزايد بأهمية التحول الرقمي وانعكاسه الإيجابي على الأداء الفردي والتنظيمي.

ب- تستخدم الأدوات الرقمية بشكل فعال في إنجاز المهام، مع ميل واضح نحو التحديث والتطوير المستمر، فضلاً عن القدرة الجيدة على تحليل البيانات الرقمية وتوظيفها في اتخاذ القرارات المدعومة بالمعلومات، ويظهر الأفراد استعداداً لتبني تطبيقات وتقنيات جديدة، ما يعزز ثقافة الابتكار الرقمي.

ج- توفر بنية تحتية رقمية مناسبة تدعم تنمية هذه البراعة وتسهل استدامتها، وإن التدريب الرقمي المستمر يسهم في تعزيز الكفاءة والمرونة عند التعامل مع المنصات الرقمية المختلفة، ما قاعدة متينة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التميز الرقمي مستقبلاً.

3- التوصيات النظرية

أ- التركيز على أهمية العقلية الاستراتيجية بوصفها إطاراً فكرياً معاصراً بتوسيع الاعتماد على العقلية الاستراتيجية كمرتكز نظري في دراسات القيادة الحديثة، بالنظر إلى دورها المحوري في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، وتوجيه السلوك القيادي نحو اتخاذ قرارات قائمة على رؤية بعيدة الأجل.

ب- التأكيد على أهمية إدماج الأبعاد الثلاثة للعقلية الاستراتيجية (التفكير النظامي، إعادة التأطير، التفكير العميق) ضمن الأطر النظرية للقيادة الاستراتيجية، لما لها من دور في بناء فهم متكامل لعلاقة القائد بالتحول الرقمي، وصياغة ممارسات تعزز من قدراته على الابتكار.

ج- دعم النظرية حول البراعة الرقمية كمتغير استراتيجي فاعل وتعزيز البراعة الرقمية بوصفها مفهوماً نظرياً يُمثل أحد مخرجات القيادة الاستراتيجية الناجحة، والتي تتيح للمنظمات التفاعل بكفاءة مع البيئة الرقمية المعقدة، وتمكين المديرين من استخدام التكنولوجيا بشكل مبدع واستباقي.

4- التوصيات التطبيقية

تعد التوصيات التطبيقية من العناصر الأساسية في اختتام الدراسات إذ تترجم إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ، تهدف إلى تحسين الواقع العملي عن طريق وضع حلول أو تطوير اليات عمل قائمة على الكفاءة، فضلاً عن أنها توجه أصحاب القرارات نحو أفضل الأساليب والسبل للإفادة من مخرجات الدراسة، لاسيما ربط المعرفة العلمية بالواقع العملي، والتي تتمحور على النحو الآتي:

4-1 توصيات تطبيقية ذات الصلة بمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد

أ- ضرورة تبني المعهد قيد البحث أساليب التفكير النظامي من قبل قياداته الإدارية باعتماد برامج تدريبية تخصصية، لتعزيز قدراتهم على استيعاب الروابط والعلاقات بين مكونات النظام التعليمي والإداري، من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة بالتعاون مع الخبراء في مجال النظم التعليمية والإدارية.

ب- تشجيع القادة على ممارسة إعادة التأطير في معالجة التحديات عن طريق تبني رؤية بديلة ومقاربات مبتكرة تُسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، من خلال تشجيع ثقافة التقبل للتغيير والمرونة في التعامل مع المواقف الإدارية المعقدة ومراجعة التحديات من زوايا مختلفة.

ج- تعزيز مهارات التفكير العميق لدى القيادات الإدارية تهيئة مناخ تنظيمي يتيح لهم الوقت والمساحة للتفكير التحليلي بعيداً عن الضغوط التنفيذية اليومية، والتحليل المستقل للمواقف الجديدة عن طريق إقامة جلسات للتفكير الإبداعي تشمل مختلف الأقسام لتعزيز التفكير المبتكر، من خلال تنظيم جلسات عصف ذهني جماعي تشجع على التحليل العميق ومشاركة الأفكار من جميع المستويات.

د- تبني العقلية الاستراتيجية وتحسين التفاعل بين ابعادها في البرامج الأكاديمية والتطويرية الموجهة للقيادات، بما يضمن بناء قاعدة معرفية ابداعية داعمة للممارسات الاستراتيجية الحديثة والنشجيع على استخدام أساليب تفكير غير تقليدية في التعامل مع التحديات البيئية وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

ه- على إدارة المعهد قيد البحث إيجاد آليات لتقويم مستوى العقلية الاستراتيجية للقادة بشكل دوري ومنظم، انطلاقاً من ادراكها لأهمية هذا النوع من التفكير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والسعي الى ربط نتائج هذه التقييمات بمسارات واضحة للتطوير المهني، بما يساهم في تحسين الأداء القيادي وتعزيز الكفاءة التنظيمية، فضلاً عن توفير مخرجات التقييم في صياغة برامج تدريبية متخصصة تلبي حاجات القادة وتنمي مهاراتهم الاستراتيجية، باعتباره عاملاً محفزاً يضمن التفاعل الإيجابي في بيئة العمل، من خلال ربط نتائج التقييم بخطط تطوير مهني فردية تشمل برامج تدريبية موجهة حسب نقاط القوة والضعف.

4-2 توصيات تطبيقية ذات الصلة بمتغير البراعة الرقمية

أ- ضرورة تبني إدارة المعهد قيد البحث رؤية رقمية شاملة تركز على البراعة الرقمية، فضلاً عن صياغة رؤية رقمية منظمة تُعزز من تكامل الجهود التقنية مع الأهداف الاستراتيجية، ما يساهم في دعم بيئة تنظيمية تشجع على الانفتاح الفكري وتبادل الآراء، بما يساهم في بناء أساس معرفي داعم للبراعة الرقمية، عن طريق تشكيل لجان متخصصة تضم ممثلين من الإدارات العليا والوسطى لصياغة رؤية رقمية تنسجم مع استراتيجية المعهد.

ب- التأكيد على تنمية الكفاءات الرقمية عبر التدريب والتأهيل المستمر، وتوفير برامج تدريبية متخصصة في التحول الرقمي والابتكار التقني تستهدف جميع المستويات الادارية، فضلاً عن ترسيخ ثقافة التعلم المستمر والابتكار كمدخل أساسي لتعزيز المهارات الرقمية، عن طريق تفعيل نظام التدريب المستمر وربطه بمسارات الترقية الوظيفية والمكافأة

ج- تفعيل أنظمة ذكاء الأعمال في دعم اتخاذ القرار، فضلاً عن تمكين القيادات من استخدام أدوات التحليل الرقمي وأنظمة ذكاء الأعمال في صنع القرار الاستراتيجي، بما يعزز من كفاءة الخدمات الرقمية ويرتقي بجودة الأداء المنظمي ضمن بيئة عمل رقمية متطورة، عن طريق اعتماد منصة رقمية موحدة تدمج قواعد البيانات وتتيح تحليلها بسرعة.

د- موازنة القدرات البشرية مع متطلبات البيئة الرقمية، فضلاً عن اعتماد سياسات اختيار وتوظيف مبنية على الكفاءة الرقمية، تتكامل مع برامج تدريب معرفية وعملية تُحقق الموازنة بين القدرات البشرية ومتطلبات البراعة الرقمية ضمن التوجهات الاستراتيجية للمعهد قيد البحث، من خلال مراجعة سياسات التوظيف والاختيار لضمان تحقيق معايير الكفاءة الرقمية كشرط أساسي للتوظيف.

المصادر

A. Book

1. Porter, M., & Magretta, J. (2014). Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items). Harvard Business Review Press.
2. Dewberry, C. (2004). Statistical Methods for Organizational Research: Theory and Practice, Psychology Press, p.15.

B. Journals & periodicals & Researches

3. Ahmed, W., Hizam, S. M., & Sentosa, I. (2022). Digital dexterity: employee as consumer approach towards organizational success. Human Resource Development International, 25(5), 631-641.
4. Akpa, V. O., Akinosi, J. R., Nwankwere, I. A., Makinde, G. O., & Ajike, E. O. (2022). Strategic innovation, digital dexterity and service quality of selected quoted deposit money banks in Nigeria. Eur. J. Bus. Innov. Res, 10, 15-35.

5. Ayson, R. (2020). Concepts for strategy and security. In *Strategy and Security in the Asia-Pacific* (pp. 10-24). Routledge.
6. Daniel, E. (1999). Provision of electronic banking in the UK and the Republic of Ireland. *International Journal of bank marketing*, 17(2), 72-83.
7. Eason, C. C., & Mazzei, M. J. (2019). Teaching and doing strategy as an intentional strategic innovation mindset. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 14(4), 26-43.
8. Geier, M. T. (2024). Strategic thinking: theoretical development and assessment. *Journal of strategy and management*, 17(1), 1-21.
9. Harrison, G. K., & Harrison, G. K. (2018). Mentality. *Normative Reasons and Theism*, 29-42.
10. Hu, A. (2024). Deep Thinking. *Env't F.*, 41, 46
11. Kontić, L., & Vidicki, Đ. (2018). Strategy for digital organization: Testing a measurement tool for digital transformation. *Strategic Management*, 23(1), 29-35.
12. Kropp, B., Smith, A., & Cain, M. (2021). How to build digital dexterity into your workforce. *Harvard Business Review*.
13. Lorenzo-Rial, M. A., Varela-Losada, M., Pérez-Rodríguez, U., & Vega-Marcote, P. (2025). Developing systems thinking to address climate change.
14. Montaudon-Tomas, C. M., Pinto-López, I. N., & Yáñez-Moneda, A. L. (2020). Digital dexterity for the future of work. In *EDULEARN20 Proceedings* (pp. 6379-6387). IATED
15. Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 4-29.
16. O'Sullivan, C., Slocombe, A., McKenzie, C., & Salisbury, F. (2019). Digital dexterity: A sustainable model for building essential skills for the future workforce.
17. Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
18. Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., & Kraus, S. (2021). Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120961.
19. Rydén, P., Ringberg, T., & El Sawy, O. A. (2023). The leader's strategic mindset: a key factor for AI success. *Management and Business Review*, 3(1-2), 54-63.
20. Skotna, N. V. (2019). Mentality and the problem of identity in the context of modernity. *BRATASIUK, MH; GOMILKO, OY; KRAVCHENKO, AA; POLIUHA, VV*, 107-121.
21. Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43-58.
22. Yu, W., Wong, C. Y., Jacobs, M., & Chavez, R. (2024). Modern slavery supply chain capabilities: the effects of Blockchain technology and employees' digital dexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, (ahead-of-print).
23. Ziems, C., Li, M., Zhang, A., & Yang, D. (2022). Inducing positive perspectives with text reframing. *arXiv preprint arXiv:2204.02952*.

C. Thesis&Dissertation

1. Azarpour, S. (2022). Strategic mindset in media companies: Learning and training practices in mastering the strategic thinking competency (Doctoral dissertation, Dissertation, Siegen, Universität Siegen, (2022).
2. Laljani, N. (2007). The dimensions, development, and deployment of strategic leader capability(Doctoral dissertation, CRANFIELD UNIVERSITY