

الدور الوسيط لليقظة الذهنية في بيان الأثر بين القدرات الديناميكية للموارد البشرية وأحداث التغيير التكنولوجي بحث استطلاعي في شركة اسيسيل للاتصالات – العراق

م.د. خالد فاضل حمد¹

khalid.hamad1104@coadec.uobaghdad.edu.iq

م.م. حوراء عبد الحسن مذبوب العبودي²

lec_nur41@utq.edu.iq

المستخلص: هدف البحث إلى اختبار الدور الوسيط لليقظة الذهنية في العلاقة بين القدرات الديناميكية للموارد البشرية بوصفها متغيراً مستقلاً، وإحداث التغيير التكنولوجي بوصفه متغيراً تابعاً، في شركة أسيسيل للاتصالات في العراق. وتتبع أهمية البحث من طبيعة عمل الشركة في تقديم الخدمات الإلكترونية المعتمدة على تقنيات الاتصالات ضمن بيئة تنافسية شديدة مع شركات الاتصالات الأخرى، فضلاً عن تحديات الالتزام بالسياسات العامة للدولة من خلال قطاع الاتصالات، الأمر الذي يتطلب من العاملين امتلاك يقظة ذهنية قائمة على المعرفة والخبرة والمهارة، تمكّنهم من استشعار المتغيرات البيئية والاستجابة لها بصورة استباقية، بما يعزز قدرتهم على إحداث التغيير التكنولوجي بما يلبي احتياجات الزبائن من الأفراد والمؤسسات الحكومية، اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة، من خلال عينة قصدية بلغت (177) فرداً من المهندسين والخبراء والفنيين في الشركة. وتحليل البيانات، استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، فضلاً عن نمذجة المعادلات الهيكلية SEM باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، أظهرت النتائج وجود دور وسيط ذي دلالة إحصائية لليقظة الذهنية في العلاقة بين القدرات الديناميكية للموارد البشرية وإحداث التغيير التكنولوجي، وتمثل هذا الدور في وساطة جزئية، مما يشير إلى أن اليقظة الذهنية تسهم في تعزيز تأثير القدرات الديناميكية في إحداث التغيير التكنولوجي، مع استمرار وجود تأثير مباشر للقدرات الديناميكية على المتغير التابع. كما اختُتم البحث بعرض أبرز نقاط القوة والضعف في متغيرات البحث وفقاً لاستجابات أفراد العينة، وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم ممارسات الشركة وتعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات التكنولوجية.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية للموارد البشرية، اليقظة الذهنية، التغيير التكنولوجي، قدرات

الاستشعار، البحث والتطوير

المبحث الأول: منهجية البحث

¹ م.د خالد فاضل حمد: قسم الإدارة العامة - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد - بغداد - العراق

² م.م حوراء عبد الحسن مذبوب: قسم الاطابير الشخصية - كلية التمريض جامعة ذي قار - ذي قار العراق

1. **مشكلة البحث :** تعد مشكلة البحث إحدى المرتكزات الأساسية التي ينطلق منها البحث الحالي في حين أن المشكلات التنظيمية التقليدية غالباً ما تُعالج عبر الإجراءات التصحيحية الروتينية للأداء، فإن التحدي الذي تواجهه شركة آسياسيل للاتصالات يتجاوز ذلك، ويتمثل في كيفية تحويل القدرات الديناميكية للموارد البشرية إلى إحداث تغيير تكنولوجي فعال في بيئة تتسم بالغموض والتنافسية الشديدة والضغط التنظيمية الحكومية وتكمن المشكلة البحثية في أن امتلاك القدرات الديناميكية وحدها قد لا يكون كافياً لإحداث التغيير التكنولوجي المطلوب ما لم تقترن بآليات شعورية وانتباهية لدى العاملين تمكنهم من استشعار المتغيرات البيئية الدقيقة وإدراك الحاجة للتغيير ومن هنا تبرز الفجوة المعرفية المتمثلة في محدودية الدراسات التي اختبرت الدور الوسيط لليقظة الذهنية في تفسير الآلية التي تؤثر من خلالها القدرات الديناميكية في إحداث التغيير التكنولوجي، خاصة في سياق شركات الاتصالات العراقية وبناءً على ذلك، يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما هو الدور الوسيط لليقظة الذهنية في العلاقة بين القدرات الديناميكية للموارد البشرية وإحداث التغيير التكنولوجي في شركة آسياسيل للاتصالات؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى توافر القدرات الديناميكية للموارد البشرية في شركة آسياسيل للاتصالات من وجهة نظر العاملين؟

- ما مستوى توافر اليقظة الذهنية لدى العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات؟ ما مستوى إحداث التغيير التكنولوجي في شركة آسياسيل للاتصالات من وجهة نظر العاملين؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية للموارد البشرية في إحداث التغيير التكنولوجي؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية للموارد البشرية في اليقظة الذهنية؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الذهنية في إحداث التغيير التكنولوجي؟

- هل تتوسط اليقظة الذهنية العلاقة بين القدرات الديناميكية للموارد البشرية وإحداث التغيير التكنولوجي؟

2. **هدف البحث:** يهدف البحث إلى اختبار الدور الوسيط لليقظة الذهنية في العلاقة بين القدرات الديناميكية للموارد البشرية وإحداث التغيير التكنولوجي في شركة آسياسيل للاتصالات في العراق الذي ينطلق منه أهداف فرعية وكالاتي:

1- التعرف على مستوى توافر القدرات الديناميكية للموارد البشرية في شركة آسياسيل للاتصالات من وجهة نظر العاملين.

2- الكشف عن مستوى توافر اليقظة الذهنية لدى العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات .

3- تحديد مستوى إحداث التغيير التكنولوجي في شركة آسياسيل للاتصالات من وجهة نظر العاملين.

4- اختبار تأثير القدرات الديناميكية للموارد البشرية في إحداث التغيير التكنولوجي.

5- فحص تأثير القدرات الديناميكية للموارد البشرية في اليقظة الذهنية.

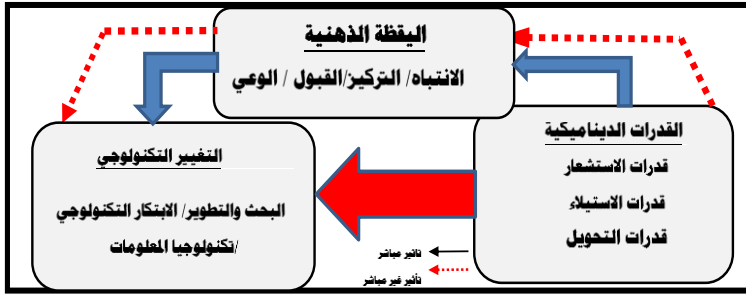
6- تحليل تأثير اليقظة الذهنية في إحداث التغيير التكنولوجي.

7- تحديد طبيعة الدور الوسيط لليقظة الذهنية في العلاقة بين القدرات الديناميكية للموارد البشرية وإحداث التغيير التكنولوجي.

3- أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث فيما يأتي:

- تسليط الضوء على موضوع إداري معاصر يحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة.
- إثراء الجانب المعرفي من خلال تناول العلاقة بين متغيرات البحث ضمن إطار علمي متكامل.
- تقديم نتائج يمكن أن يستفيد منها صناع القرار في تطوير الممارسات والسياسات الإدارية داخل المنظمات
- المساهمة في دعم قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي
- فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات البحث في قطاعات وبيئات تنظيمية مختلفة.

4- مخطط البحث الفرضي:



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

5- فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية للموارد البشرية والتغيير التكنولوجي
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الذهنية وأبعاده في التغيير التكنولوجي
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية وأبعاده في اليقظة الذهنية
- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية للموارد البشرية في التغيير الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لليقظة الذهنية

6- حدود البحث :

- 1-الحدود المكانية: اختبر البحث بنموذجها الافتراضي في شركة اسياسيل للاتصالات – العراق
 - 2-الحدود البشرية: تمثلت بالافراد العاملين الذين يمثلون الفئة من المهندسين والخبراء والفنيين العاملين بشركة اسياسيل للاتصالات في مجال تخصص تقنيات الاتصال
 - 3-الحدود الزمانية: تم جمع البيانات للجانب العملي للمدة ما بين 2025/7/10-2025/3/1 .
- المبحث الثاني: الجانب النظري :

المتغير الاول : القدرات الديناميكية للموارد البشرية : يستند مفهوم القدرات الديناميكية على فرضية النظرة القائمة على الموارد للشركة منذ تسعينيات القرن الماضي اذ دفعت المنافسة الشديدة الشركات باستمرار إلى التكيف والتجديد وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها بما يتماشى مع بيئة المنافسة الذي شكل دافعاً هاماً في البحوث التجريبي (Catherine & Pervaiz, 2007, P:31)، ويعود أصل إطار القدرات الديناميكية إلى أعمال بنروز، حيث يدرس كيفية تغيير الشركات لمواردها وكفاءاتها من خلال هذه القدرات تعد القدرات الديناميكية للموارد البشرية ذات تأثير فاعل على إيجاد الأداء الفاعل الذي يعزز من المرونة الاستراتيجية وقدرتها على التكيف مع الديناميكية البيئية (Apascaritei & Elvira, 2022, p1).

إبعاد القدرات الديناميكية للموارد البشرية:

1- **قدرات الاستشعار :** هو قدرة ونشاط فردي يتمكن الفرد من اعداد الفرضيات والتي تتبع أساساً من التواصل الفعال التي تعد كمهارة تمكنهم من الحصول على المعلومات الصحيحة بالوقت المناسب في حين ان اختبار الفرضيات هو نشاط تنظيمي، فالاستشعار هي قدرات حسية تعمل على تهيئه واستعداد المنظمة على إيجاد توليفة للعمل التنظيمي من خلال الابداع وتوليد الأفكار والابتكار من خلال الاستكشاف لأفكار جديدة تقود المنظمة الى مرحلة الريادة (Pidduck, Zhang, 2022, p:2)

2- **قدرات الاستيلاء:** أشار (Wagner & Kurpjuweit, 2024, p7) هي قدرة المنظمة على تعبئة مواردها لاستغلال الفرص والفوز بالمنافسة ، وبين (Mele et al., 2024, p532) انها قدرة المنظمة على دمج الكفاءات الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة هيكلتها للتعامل مع البيئات المتغيرة ، وأشار (علي ، 2024، 21) إنها آلية تتابعية إذ تمثل قدرات الاستشعار المرحلة التي تتمكن فيها المنظمة من تحديد طبيعة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتفسير دلالاتها الاستراتيجية في ضوء هذه المخرجات .

3- **قدرات التحويل:** أشار (Chandy et al, 2006, p:1) يدرس المؤلفون القدرة التحويلية على انها قابلية المنظمة على تحويل اختراعاتها بنجاح إلى ابتكارات تؤدي إلى النجاح السوقي ويجادلون بأن القدرة التحويلية تعتمد على قدرة المنظمة على طرح منتجات جديدة جذرياً على السوق او طرح منتجات جديدة تحسينياً ، وبين (Nabisaalu, 2023, p.75) انها قدرة المنظمة على إعادة بناء مواردها وإعادة تشكيل نموذج عملها بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية بما يضمن النمو والاستمرارية ويعزز الثقافة التنظيمية القادرة على التعامل مع التغيرات المستمرة إذ تتولى تحويل مخرجات قدرات الاستيلاء إلى واقع تنفيذي فعلي من خلال تطوير صيغ عمل جديدة تتوافق مع الأهداف والاستراتيجية .

ثانياً – المتغير الثاني (المتغير التابع) : التغير التكنولوجي : تعمل التكنولوجيا على ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة (الدوري وآخرون ، 2019، 40) فأشار (Fayomi et al., 2019, 3) الى ان التكنولوجيا هي استخدام الآلات والأساليب لحل مشكلة وتنفيذ مهمة ، وأشار (سعادية ، مناعي ، 2014، 15) ان التكنولوجيا هو علم له اصوله ونظرياته فهو يسعى الى تطبيق المعرفة المبتكرة التي تكون لها تماس بحياة الانسان فهي حالة ديناميكية متغيرة تنشأ من التفاعل بين المكونات الغرض منها المراجعة والتحسين والتعديل، فالتكنولوجيا هي نمط فكري ابتكاري يأتي من إيجاد حل لمشكلة في الجانب الاجتماعي او الوظيفي

او الصحي ، لذا بات التغيير على التكنولوجيا ضرورة حتمية بسبب التحديات والتحولات الرقمية لأجل التخلص من مشكلة التقادم التكنولوجي والاستراتيجي (صورية، 2018، 221).

ابعاد التغيير التكنولوجي:

1- **البحث والتطوير:** أشار (المذكوي ، 2019 ، 38) الى ان البحث والتطوير هي بمثابة قدرات التي تمتلكها المنظمة تتضمن افراد قادرين على تجديد وتطوير إمكانيات المنظمة التي تتطلب انفاق مادي واليات تنفيذ تلك العمليات كما اكد (ksnikov & Jayachandran , 2008, p.2) الى اليات البحث والتطوير تعد بمثابة قرارات تمكن المنظمة من اختراع تكنولوجيا جديدة وتحويل التكنولوجيا القائمة لذا فهي تعتمد على الإجراءات التي تساعد على تطوير معرفة قائمة يتم دمجها ضمن تكنولوجيا موجودة فهي عملية إعادة صياغة المعرفة الحالية ومزجها بمعرفة جديدة .

2- **الابتكار التكنولوجي :** أشار (Coccia, 2021, p:1) يلعب الابتكار التكنولوجي دورًا هامًا في المجتمع لتلبية الاحتياجات وتحقيق الأهداف وحل مشكلات المستخدمين من خلال دعم التغيير المؤسسي والصناعي والاقتصادي والاجتماعي لتحقيق ميزة تنافسية للشركات والدول، وتحسين التقدم البشري الشامل ، فالابتكار التكنولوجي يتكون من مصطلحين هو الابتكار الذي يتضمن تطبيق أفكار جديدة لاجل الوصول الى منتج او خدمة جديدة اما التكنولوجيا هي المعرفة والخبرات والممارسات التقنية التي تحدث بين الأنظمة الفرعية بالعمل لذا يتفاعل هذين المصطلحين لأجل اشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وفقاً لمتطلبات التنافس (قريشي، 2008، ص 133-156) .

3- **تكنولوجيا المعلومات:** هي مجموعة من الوسائل والتقنيات والبرامج المتطورة التي تستخدم للقيام بعملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع وبث المعلومات للمستفيدين منها ، اما (احمد، محمد، 2022، 4) بين على انها تقنيات تساعد على السرعة والدقة في الحصول على المعلومات لما دور بعمليات اتخاذ القرار وتصميم الهياكل وتكون مهمة لمنظمات ذات النشاط العالمي

ثالثاً- المتغير الثالث (المتغير الوسيط) اليقظة الذهنية : أشار (Baer et al , 2006, p:27) الى ان اليقظة الذهنية هو الانتباه الواعي لما يحدث في الوقت الحاضر الذي يتضمن التركيز على اللحظة الحاضرة ، وبين (Abbas, 2022, p:287) انها سمة من سمات الوعي فهي دلالة على النشاط في إعادة العقل الكامل او الاهتمام او الانتباه عن كل ما يقوم به الفرد التي تساعد على توظيف الاستراتيجيات النفسية او المعرفية تجاه الموقف وأشار (الحويريني ، والرشيدي ، 2025، 3) الى ان اليقظة الذهنية هي حالة عقلية من الانتباه والتركيز الواعي على التجربة الحالية بجوانبها الحسية والعقلية والانفعالية دون اصدار احكام مسبقة عليها .

ابعاد اليقظة الذهنية:

1 - **الانتباه :** القدرة على انتقاء الجزء المثير من الحدث بالعالم الخارجي لتولد التركيز الذهني الذي يشكل بوابة الولوج الواعي لمحتوى الذاكرة لذا يعمل الانتباه الى تحفيز العقل لتشكل حالة من الوعي الشعوري التي تجعل من الجهاز العصبي المركزي على استعداد للاستجابة للمثيرات فيشكل الانتباه الانتقائي استعداداً للانتقال من الانتباه الى التركيز (الصادق، 2013، 30) ، وأشار (Brown et al, 2007:216) أن

الانتباه يصدر عن حالة من الوعي الذاتي، إذ يمثل الانتباه صفة داخلية لذا فهي آلية توجه العقل نحو سلسلة مترابطة من الأحداث ويتزامن التركيز مع الانتباه ويعمل على منح كل حدث وزناً معرفياً وفقاً لموقعه ضمن التسلسل الزمني والمنطقي .

2- **التركيز الحالي** : أشار (Hülshager et al,2013, p310-313) ينشأ التركيز على زيادة الفترة الزمنية في انغماس الفرد بالحدث وتكرار الحدث ومقدار تلامس الحدث مع دواخلهم ليولد القدرة الاستراتيجية النفسية (التمثيل السطحي) التي توازن بين الحدث الإيجابي والسلبي تظهر فيه عملية تسمى بإعادة الإدراك يتم من خلالها فصل الذات عن الحدث من خلال الوعي التام فيتحوّل الانتباه من اللحظي إلى حالة عمدية مع الحفاظ على اللحظة الغير حكمية فتتولد مرحلة تركيز الوعي التام .

3- **القبول**: أشار (يونس، 2015، 25) يعدّ القبول الية تعتمد عليها اليقظة الذهنية كألية أوسع من الانتباه والتركيز إذ تعمل اليقظة العقلية بالعمل على السيطرة على التحيزات بين حاكمية الذات ومتطلبات الحدث التي تسمى بعملية تنظيم الذات لذا أشار إليها (شعلان، 2018، 110) أن كل من الوعي بالذات وتنظيم الذات تعد من ضمن الكفاءات الشخصية ، التي تمكن الفرد من إدراك ما ينبغي تطويره أو تعديله في ذاته ليستجيب بصورة أكثر ملاءمة للحدث ، فالقبول يأتي من حالة شعورية عاطفية ومقدار تناسقها مع الذات فالسيطرة على الحالة العاطفية الناتجة من الشعور يشكل للفرد قابلية اكبر على التنظيم عاطفي لذا يولد التكيف مع الحدث فيولد القبول مما يسمح له بالرد بشكل مناسب بدلاً من الرد بشكل اندفاعي .

4- **الوعي**: أشار (Bermúdez,1998,p:1) أن الوعي في جوهره تناقض بين ادعائين ، الأول يجب تفسير على أنه القدرة على استخدام أدوات الإشارة الشخصية من خلال القدرة على التفكير بصيغة المتكلم والثانية هي الطريقة الوحيدة لتفسير القدرة على التعبير اللغوي المتعارف عليه عن هذا النوع من الأفكار ، يُعدّ الوعي الذاتي مفهوماً محورياً في العديد من المناهج المتباينة لبحث السلوك والحياة، أشار (Friston,2018,p1-2) أن الوعي يأتي من التحليل النفسي الذي يعد الوعي أداة وهدف في ان واحد وبالتالي أن الوعي الذاتي ضروري للوعي فالوعي يظهر من خلال سلوك الافراد الجاذب الذي يتشكل من خلال العمليات التطويرية التي يسعى لها الفرد على الأداء هذا يعني أن جميع العمليات البيولوجية يُمكن اعتبارها مُؤدية لنوع من الاستدلال، بدءاً من التطور وصولاً إلى المعالجة الواعية

المبحث الثالث: الجانب العملي

1. الترميز

الجدول (1) ترميز المتغيرات وابعاد البحث

المتغيرات والابعاد	Variable / Dimension	الرمز	عدد الفقرات	المتغيرات والابعاد	Variable / Dimension	الرمز	عدد الفقرات
قدرات الاستشعار	Sensing Capabilities	SC	4	الوعي	Awareness	AW	4
قدرات الاستيلاء	Seizing Capabilities	SZC	4	اليقظة الذهنية	Mindfulness	MF	16

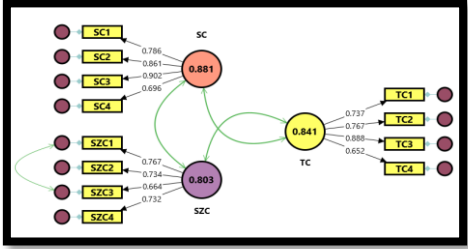
4	RD	Research and Development	البحث والتطوير	4	TC	Transforming Capabilities	قدرات التحويل
4	TI	Technological Innovation	الابتكار التكنولوجي	12	DC	Dynamic Capabilities	القدرات الديناميكية
4	IT	Information Technology	تكنولوجيا المعلومات	4	AT	Attention	الانتباه
12	STC	Strategic Change	التغيير الاستراتيجي	4	PF	Present Focus	التركيز الحالي
4	AW	Awareness	الوعي	4	AC	Acceptance	القبول

المصدر : من اعداد الباحثين

2. الصدق البنائي التكويني

متغير القدرات الديناميكية: يبين الشكل (2) نتائج نموذج القياس لمتغير القدرات الديناميكية، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي: قدرات الاستشعار، قدرات الاستيلاء، وقدرات التحويل، وبواقع (12) فقرة، إذ أظهرت النتائج أن تحميلات الفقرات جاءت ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على صلاحية الفقرات في قياس أبعادها، ويؤكد تحقق الصدق البنائي للمقياس وكما هو مبين في الجدول (2)، وبذلك يمكن الاعتماد على هذا المتغير في التحليلات اللاحقة واختبار فرضيات البحث.

أبعاد متغير القدرات الديناميكية	ألفا كرونباخ المعيارية	الثبات المركب (rho c)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
SC	0.881	0.887	0.664
SZC	0.803	0.837	0.526
TC	0.841	0.843	0.586
المعدل	0.70 ≤	0.70 ≤	0.50 ≤



الجدول (2) تقييم جودة متغير القدرات الديناميكية	الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القدرات الديناميكية
---	---

يتبين من الجدول (3) أن جميع فقرات أبعاد متغير القدرات الديناميكية جاءت معنوية إحصائياً، إذ بلغت قيم (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، كما جاءت قيم (P-Values) أقل من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على قوة ارتباط الفقرات بأبعادها الكامنة، ويؤكد تحقق الصدق البنائي لمقياس القدرات الديناميكية وصلاحيته للاعتماد في التحليلات اللاحقة.

جدول (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القدرات الديناميكية

الفقرات	التقديرات	T values	P values
SC1 <- SC	0.786		
SC2 <- SC	0.861	12.578	0.000
SC3 <- SC	0.902	13.018	0.000

0.000	9.704	0.696	SC4 <- SC
		0.767	SZC1 <- SZC
0.000	9.748	0.734	SZC2 <- SZC
0.000	7.700	0.664	SZC3 <- SZC
0.000	9.645	0.732	SZC4 <- SZC
		0.737	TC1 <- TC
0.000	9.972	0.767	TC2 <- TC
0.000	11.791	0.888	TC3 <- TC
0.000	8.301	0.652	TC4 <- TC

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

مقياس متغير اليقظة الذهنية: يبين الشكل (3) نتائج نموذج القياس لمتغير اليقظة الذهنية، والذي يتكون من أربعة أبعاد هي: الانتباه، التركيز الحالي، القبول، والوعي، وبواقع (16) فقرة. وقد أظهرت النتائج أن تحميلات الفقرات جاءت ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على صلاحية الفقرات في قياس أبعادها وكما هو مبين في الجدول (4) ، ويؤكد تحقق الصدق البنائي للمقياس. وبذلك يمكن الاعتماد على هذا المتغير في التحليلات اللاحقة واختبار فرضيات البحث.

أبعاد متغير اليقظة الذهنية	ألفا كرونباخ المعيارية	ألفا كرونباخ غير المعيارية	الثبات المركب (rho c)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
AC	0.872	0.872	0.872	0.631
AT	0.883	0.881	0.882	0.655
AW	0.896	0.895	0.897	0.681
PF	0.832	0.832	0.839	0.564
المعيار	0.70≤	0.70≤	0.70≤	0.50≤

يتبين من الجدول (5) أن جميع فقرات أبعاد متغير اليقظة الذهنية جاءت معنوية إحصائياً، إذ كانت قيم (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، كما جاءت قيم (P-Values) أقل من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على قوة ارتباط الفقرات بأبعادها الكامنة، ويؤكد تحقق الصدق البنائي لمقياس اليقظة الذهنية وصلاحيته للاعتماد في التحليلات اللاحقة.

جدول (5) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير اليقظة الذهنية

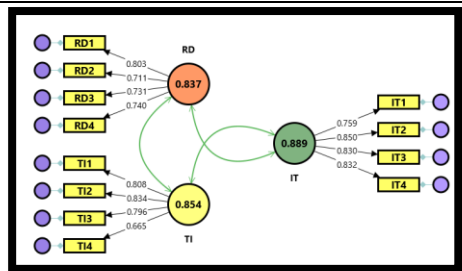
الفقرات	التقديرات	T values	P values
AC1 <- AC	0.743		
AC2 <- AC	0.750	10.047	0.000
AC3 <- AC	0.837	11.235	0.000

0.000	11.280	0.842	AC4 <- AC
		0.809	AT1 <- AT
0.000	13.000	0.836	AT2 <- AT
0.000	12.053	0.811	AT3 <- AT
0.000	11.285	0.780	AT4 <- AT
		0.879	AW1 <- AW
0.000	13.750	0.802	AW2 <- AW
0.000	14.689	0.831	AW3 <- AW
0.000	13.155	0.785	AW4 <- AW
		0.641	PF1 <- PF
0.000	8.484	0.758	PF2 <- PF
0.000	8.505	0.795	PF3 <- PF
0.000	8.502	0.799	PF4 <- PF

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

متغير التغيير الاستراتيجي: يبين الشكل (4) نتائج نموذج القياس لمتغير التغيير الاستراتيجي، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي: البحث والتطوير، الابتكار التكنولوجي، وتكنولوجيا المعلومات، وبواقع (12) فقرة. وقد أظهرت النتائج أن تحميلات الفقرات جاءت ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على صلاحية الفقرات في قياس أبعادها، ويؤكد تحقق الصدق البنائي للمقياس وكما هو مبين في الجدول (6) وبذلك يمكن الاعتماد على هذا المتغير في التحليلات اللاحقة واختبار فرضيات البحث.

أبعاد متغير التغيير الاستراتيجي	ألفا كرونباخ المعيارية	الثبات المركب (rho_c)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
IT	0.889	0.889	0.669
RD	0.837	0.833	0.558
TI	0.854	0.853	0.606
المعيار	$0.70 \leq$	$0.70 \leq$	$0.50 \leq$



الجدول (6) تقييم جودة متغير التغيير الاستراتيجي

الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التغيير الاستراتيجي

يتبين من الجدول (7) أن جميع فقرات أبعاد متغير التغيير الاستراتيجي جاءت معنوية إحصائياً، إذ كانت قيم (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، كما جاءت قيم (P-Values) أقل من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على قوة ارتباط الفقرات بأبعادها الكامنة، ويؤكد تحقق الصدق البنائي لمقياس التغيير الاستراتيجي وصلاحيته للاعتماد في التحليلات اللاحقة.

جدول (7) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التغيير الاستراتيجي

P values	T values	التقديرات	الفقرات
		0.759	IT1 <- IT
0.000	11.662	0.850	IT2 <- IT
0.000	11.424	0.830	IT3 <- IT
0.000	11.246	0.832	IT4 <- IT
		0.803	RD1 <- RD
0.000	10.377	0.711	RD2 <- RD
0.000	10.607	0.731	RD3 <- RD
0.000	10.656	0.740	RD4 <- RD
		0.808	TI1 <- TI
0.000	12.342	0.834	TI2 <- TI
0.000	11.513	0.796	TI3 <- TI
0.000	9.387	0.665	TI4 <- TI

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1-متغير القدرات الديناميكية: يبين الجدول (8) نتائج التحليلات الوصفية لمتغير القدرات الديناميكية، إذ جاء بوسط حسابي كلي بلغ (3.462)، وانحراف معياري مقداره (0.804)، وبمعامل اختلاف بلغ (23.24%)، كما بلغت نسبة الاتفاق (69.2%) مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (30.8%)، وجاء المتغير بالمرتبة الثانية بين متغيرات البحث، وباتجاه إجابة جيد، وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد قدرات التحويل بالمرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.501)، وانحراف معياري (0.874)، ومعامل اختلاف (24.96%)، ونسبة اتفاق (70.0%)، ونسبة عدم اتفاق (30.0%)، وباتجاه إجابة جيد. أما بعد قدرات الاستيلاء فقد جاء بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.452)، وانحراف معياري (0.838)، ومعامل اختلاف (24.26%)، ونسبة اتفاق (69.0%)، ونسبة عدم اتفاق (31.0%)، وباتجاه إجابة جيد. في حين جاء بعد قدرات الاستشعار بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.432)، وانحراف معياري (0.946)، ومعامل اختلاف (27.57%)، ونسبة اتفاق (68.6%)، ونسبة عدم اتفاق (31.4%)، وباتجاه إجابة جيد، وتبين هذه النتائج أن شركة آسيا سيل تمتلك مستوى جيداً من القدرات الديناميكية، بما يعكس قدرتها على التعامل مع التغيرات التي يشهدها قطاع الاتصالات من خلال تعديل مواردها، واستثمار الفرص، ومتابعة المتغيرات البيئية. كما أن تقدم بعد قدرات التحويل يشير إلى وجود مرونة تنظيمية مقبولة لدى الشركة في إعادة تشكيل إجراءاتها ومواردها بما ينسجم مع متطلبات العمل المتغيرة. أما مجيء قدرات الاستشعار بالمرتبة الأخيرة، مع ارتفاع معامل الاختلاف نسبياً، فيعكس حاجة الشركة إلى تعزيز أنظمة الرصد والتحليل المبكر للسوق، ومتابعة احتياجات الزبائن والتطورات التقنية بصورة أكثر انتظاماً. وبذلك فإن المستوى الجيد للمتغير يمثل قاعدة

مناسبة، لكنه يتطلب اهتماماً إدارياً أكبر لتحويل القدرات الديناميكية إلى ممارسة استراتيجية أكثر رسوخاً واستمرارية.

2-متغير اليقظة الذهنية

يبين الجدول (8) نتائج التحليلات الوصفية لمتغير اليقظة الذهنية، إذ جاء بوسط حسابي كلي بلغ (3.461)، وانحراف معياري مقداره (0.780)، وبمعامل اختلاف بلغ (22.54%)، كما بلغت نسبة الاتفاق (69.2%) مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (30.8%)، وجاء المتغير بالمرتبة الثالثة بين متغيرات البحث، وباتجاه إجابة جيد، وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد الوعي بالمرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.524)، وانحراف معياري (0.898)، ومعامل اختلاف (25.47%)، ونسبة اتفاق (70.5%)، ونسبة عدم اتفاق (29.5%)، وباتجاه إجابة جيد. وجاء بعد القبول بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.484)، وانحراف معياري (0.801)، ومعامل اختلاف (23.00%)، ونسبة اتفاق (69.7%)، ونسبة عدم اتفاق (30.3%)، وباتجاه إجابة جيد. أما بعد التركيز الحالي فقد جاء بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.431)، وانحراف معياري (0.814)، ومعامل اختلاف (23.74%)، ونسبة اتفاق (68.6%)، ونسبة عدم اتفاق (31.4%)، وباتجاه إجابة جيد. في حين جاء بعد الانتباه بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (3.405)، وانحراف معياري (0.907)، ومعامل اختلاف (26.64%)، ونسبة اتفاق (68.1%)، ونسبة عدم اتفاق (31.9%)، وباتجاه إجابة متوسط، وتبين هذه النتائج أن العاملين في شركة أسيا سيل يمتلكون مستوى جيداً من اليقظة الذهنية، ولا سيما في جانب الوعي الذي يعكس إدراك العاملين لأثر سلوكهم وقراراتهم في نتائج العمل. كما أن مستوى القبول الجيد يشير إلى وجود استعداد نسبي لدى العاملين لتقبل الآراء المختلفة والتغيرات التنظيمية. إلا أن مجيء بعد الانتباه بالمرتبة الأخيرة وباتجاه متوسط يعكس وجود حاجة واضحة إلى تعزيز تركيز العاملين على التفاصيل والإشارات المهمة داخل بيئة العمل. وهذا مهم جداً في شركة اتصالات مثل أسيا سيل، لأن طبيعة العمل تتطلب دقة عالية، واستجابة سريعة، ومتابعة مستمرة للتغيرات الفنية والخدمية. وعليه، فإن النتائج تعكس وجود أساس سلوكي جيد لدى العاملين، لكنه يحتاج إلى دعم إداري وتدريب لرفع مستوى الانتباه وتقليل التششت وتعزيز التركيز أثناء أداء المهام.

3-متغير التغيير الاستراتيجي

يبين الجدول (8) نتائج التحليلات الوصفية لمتغير التغيير الاستراتيجي، إذ جاء بوسط حسابي كلي بلغ (3.521)، وانحراف معياري مقداره (0.797)، وبمعامل اختلاف بلغ (22.62%)، كما بلغت نسبة الاتفاق (70.4%) مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (29.6%)، وجاء المتغير بالمرتبة الأولى بين متغيرات البحث، وباتجاه إجابة جيد، وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد الابتكار التكنولوجي بالمرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.597)، وانحراف معياري (0.856)، ومعامل اختلاف (23.80%)، ونسبة اتفاق (71.9%)، ونسبة عدم اتفاق (28.1%)، وباتجاه إجابة جيد. وجاء بعد البحث والتطوير بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.555)، وانحراف معياري (0.823)، ومعامل اختلاف (23.14%)، ونسبة اتفاق (71.1%)، ونسبة عدم اتفاق (28.9%)، وباتجاه إجابة جيد. أما بعد تكنولوجيا المعلومات فقد جاء بالمرتبة الثالثة بوسط

حسابي بلغ (3.411)، وانحراف معياري (0.929)، ومعامل اختلاف (27.25%)، ونسبة اتفاق (68.2%)، ونسبة عدم اتفاق (31.8%)، وباتجاه إجابة جيد، وتبين هذه النتائج أن متغير التغيير الاستراتيجي هو الأكثر حضوراً بين متغيرات البحث في شركة آسيا سيل، مما يعكس وجود توجه إداري واضح نحو التطوير والتحديث ومواكبة التحولات في قطاع الاتصالات. كما أن تقدم بعد الابتكار التكنولوجي يدل على أن الشركة تعتمد بدرجة واضحة على التكنولوجيا الحديثة بوصفها مدخلاً رئيساً للتغيير الاستراتيجي وتحسين الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية. كما يشير مستوى البحث والتطوير الجيد إلى وجود اهتمام بتطوير الخدمات وأساليب العمل، إلا أن مجيء بعد تكنولوجيا المعلومات بالمرتبة الأخيرة وارتفاع معامل اختلافه نسبياً يعكس وجود تفاوت في إدراك العاملين لدور الأنظمة الرقمية والبنية المعلوماتية في دعم التغيير. وبذلك، فإن واقع شركة آسيا سيل يظهر توجهاً جيداً نحو التغيير، لكنه يحتاج إلى تكامل أكبر بين الابتكار التكنولوجي، والبحث والتطوير، وتكنولوجيا المعلومات، حتى يتحول التغيير الاستراتيجي من جهود تطويرية متفرقة إلى مسار مؤسسي شامل ومستدام.

جدول (8) يوضح المؤشرات الوصفية لمتغيرات البحث

ابعاد متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الابعاد والمتغيرات	اتجاه الاجابة
قدرات الاستشعار	3.432	0.946	27.57	68.6	31.4	3	جيد
قدرات الاستيلاء	3.452	0.838	24.26	69.0	31.0	2	جيد
قدرات التحويل	3.501	0.874	24.96	70.0	30.0	1	جيد
القدرات الديناميكية	3.462	0.804	23.24	69.2	30.8	الثاني	جيد
الانتباه	3.405	0.907	26.64	68.1	31.9	4	متوسط
التركيز الحالي	3.431	0.814	23.74	68.6	31.4	3-	جيد
القبول	3.484	0.801	23.00	69.7	30.3	2	جيد
الوعي	3.524	0.898	25.47	70.5	29.5	1	جيد
اليقظة الذهنية	3.461	0.780	22.54	69.2	30.8	الثالث	جيد
البحث والتطوير	3.555	0.823	23.14	71.1	28.9	2	جيد
الابتكار التكنولوجي	3.597	0.856	23.80	71.9	28.1	1	جيد
تكنولوجيا المعلومات	3.411	0.929	27.25	68.2	31.8	3	جيد
التغيير الاستراتيجي	3.521	0.797	22.62	70.4	29.6	الاول	جيد

المصدر: برنامج SPSS V.28

ثالثاً - اختبار فرضيات البحث

1- اختبار فرضيات التأثير المباشر

أ- **فرضية البحث** (الرئيسية الاولى): التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية في التغيير الاستراتيجي)

يتبين من نتائج الجدول (9) الخاص باختبار تأثير القدرات الديناميكية في التغيير الاستراتيجي أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($R = 0.833$)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، مما يدل على أن ارتفاع مستوى القدرات الديناميكية لدى شركة أسيا سيل يسهم في تعزيز التغيير الاستراتيجي داخل الشركة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.694$)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المصحح ($Adj. R^2 = 0.692$)، وهذا يعني أن القدرات الديناميكية تفسر ما نسبته (69.4%) من التغيرات التي تحدث في التغيير الاستراتيجي، أما النسبة المتبقية البالغة (30.6%) فتعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، وتؤكد قيمة (F) المحسوبة البالغة (397.209) معنوية النموذج ككل، إذ جاءت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على صلاحية النموذج الإحصائي وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في التغيير الاستراتيجي، أما على مستوى معامل الانحدار، فقد بلغت قيمة ($\beta = 0.825$)، وبلغت قيمة ($t = 19.930$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، وبمستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد معنوية تأثير القدرات الديناميكية في التغيير الاستراتيجي. وتوضح قيمة معامل الانحدار أن زيادة القدرات الديناميكية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة التغيير الاستراتيجي بمقدار (0.825). وتعكس هذه النتائج أن امتلاك شركة أسيا سيل لقدرات ديناميكية فاعلة، تتمثل في الاستشعار والاستيلاء والتحويل، يساعدها على قراءة متغيرات سوق الاتصالات، واستثمار الفرص التقنية والتنظيمية، وإعادة توجيه مواردها وإجراءاتها بما يدعم مسارات التغيير الاستراتيجي. وهذا يعني أن التغيير الاستراتيجي في الشركة لا يعتمد فقط على القرارات الإدارية، بل يتأثر بدرجة كبيرة بقدرة الشركة على التكيف مع البيئة، وتحويل الفرص إلى مبادرات عملية، وتطوير خدماتها وتقنياتها بما يعزز موقعها التنافسي في قطاع الاتصالات.

جدول (9) المؤشرات الإحصائية للتأثير بين القدرات الديناميكية في التغيير الاستراتيجي

المتغير المعتمد	القدرات الديناميكية	(t)	(R)	(R ²)	Adj(R ²)	(F)	Sig	القرار
التغيير الاستراتيجي	(α)	4.524	0.833	0.694	0.692	397.209	0.000	قبول
	(β)	19.930						الفرضية البديلة
قيمة (F) الجدولية = 3.94 / قيمة (t) الجدولية = 1.984 / N = 177								

المصدر: برنامج SPSS V.28

ب- **فرضية البحث** (الرئيسية الثانية): التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين اليقظة الذهنية وابعاده في التغيير الاستراتيجي)

يتبين من نتائج الجدول (10) الخاص باختبار تأثير اليقظة الذهنية في التغيير الاستراتيجي أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($R = 0.909$)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة جداً بين المتغيرين، مما يدل على أن ارتفاع مستوى اليقظة الذهنية لدى العاملين في شركة أسيا سيل يرتبط بارتفاع مستوى التغيير الاستراتيجي داخل الشركة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.827$)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المصحح ($Adj. R^2 = 0.826$)، وهذا يعني أن اليقظة الذهنية تفسر ما نسبته (82.7%) من التغيرات التي تحدث في التغيير الاستراتيجي، أما النسبة المتبقية البالغة (17.3%) فتعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، وتؤكد قيمة (F) المحسوبة البالغة (834.148) معنوية النموذج ككل، إذ جاءت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن قيمة مستوى المعنوية بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على صلاحية النموذج الإحصائي وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لليقظة الذهنية في التغيير الاستراتيجي، أما على مستوى معامل الانحدار، فقد بلغت قيمة ($\beta = 0.928$)، وبلغت قيمة ($t = 28.882$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، وبمستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد معنوية تأثير اليقظة الذهنية في التغيير الاستراتيجي. وتوضح قيمة معامل الانحدار أن زيادة اليقظة الذهنية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة التغيير الاستراتيجي بمقدار (0.928) وتعكس هذه النتائج أن اليقظة الذهنية تمثل عاملاً مهماً في دعم التغيير الاستراتيجي داخل شركة أسيا سيل، إذ إن العاملين الأكثر انتباهاً وتركيزاً ووعياً وتقبلاً للتغيرات يكونون أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات التطوير والتحديث. كما تبين النتائج أن نجاح التغيير الاستراتيجي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا أو الخطط الإدارية، بل يتأثر أيضاً بقدرة العاملين على إدراك المتغيرات، والتعامل معها بوعي ومرونة، وتقبل المبادرات الجديدة بما يعزز فاعلية التغيير داخل الشركة.

جدول (10) المؤشرات الإحصائية للتأثير بين اليقظة الذهنية في التغيير الاستراتيجي

القرار	Sig	(F)	R ² (Adj)	(R ²)	(R)	(t)	اليقظة الذهنية		المتغير المعتمد
قبول الفرضية البديله	0.000	834.148	0.826	0.827	0.909	2.704	.308	(α)	التغيير الاستراتيجي
						28.882	.928	(β)	
قيمة (F) الجدولية = 3.94 / قيمة (t) الجدولية = 1.984 / N = 177									

المصدر: برنامج SPSS V.28

ج- **فرضية البحث** (الرئيسية الثالثة) : التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية وابعاده في اليقظة الذهنية)

يتبين من نتائج الجدول (11) الخاص باختبار تأثير القدرات الديناميكية في اليقظة الذهنية أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($R = 0.870$)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، مما يدل على أن ارتفاع مستوى القدرات الديناميكية في شركة أسيا سيل يرتبط بارتفاع مستوى اليقظة الذهنية لدى

العاملين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.757$)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المصحح ($Adj. R^2 = 0.755$)، وهذا يعني أن القدرات الديناميكية تفسر ما نسبته (75.7%) من التغيرات التي تحدث في اليقظة الذهنية، أما النسبة المتبقية البالغة (24.3%) فتعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، وتؤكد قيمة (F) المحسوبة البالغة (544.610) معنوية النموذج ككل، إذ جاءت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، كما بلغت قيمة المعنوية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على صلاحية النموذج الإحصائي وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في اليقظة الذهنية، أما على مستوى معامل الانحدار، فقد بلغت قيمة ($\beta = 0.844$)، وبلغت قيمة ($t = 23.337$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، وبمستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد معنوية تأثير القدرات الديناميكية في اليقظة الذهنية. وتوضح قيمة معامل الانحدار أن زيادة القدرات الديناميكية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة اليقظة الذهنية بمقدار (0.844)، وتعكس هذه النتائج أن القدرات الديناميكية في شركة آسيا سيل لا تقتصر على دعم الجوانب التنظيمية والاستراتيجية فقط، بل تمتد لتؤثر في سلوك العاملين وإدراكهم ووعيهم داخل بيئة العمل. فكلما كانت الشركة أكثر قدرة على استشعار التغيرات، واستثمار الفرص، وإعادة تشكيل مواردها، أصبح العاملون أكثر انتباهاً وتركيزاً وقبولاً ووعياً بمتطلبات التغيير. وهذا يؤكد أن بناء القدرات الديناميكية يمثل مدخلاً مهماً لتعزيز اليقظة الذهنية بوصفها أساساً سلوكياً داعماً للتغيير الاستراتيجي.

جدول (11) المؤشرات الإحصائية للتأثير بين القدرات الديناميكية في اليقظة الذهنية

القرار	Sig	(F)	R ² (Adj)	(R ²)	(R)	(t)	القدرات الديناميكية		المتغير الوسيط
قبول الفرضية البديله	0.000	544.610	0.755	0.757	0.870	4.208	.541	(α)	اليقظة
						23.337	.844	(β)	الذهنية
قيمة (F) الجدولية = 3.94 / قيمة (t) الجدولية = 1.984 / 177= N									

المصدر: برنامج SPSS V.28

2. اختبار فرضيات الوسيط

اختبار فرضية البحث الرئيسية الرابعة: والتي تفيد بأن (يوجد تأثير ذو معنوية بين القدرات الديناميكية في التغيير الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط اليقظة الذهنية)

يتضح من الجدول (12) والشكل (5) والشكل (6) ما يلي:-

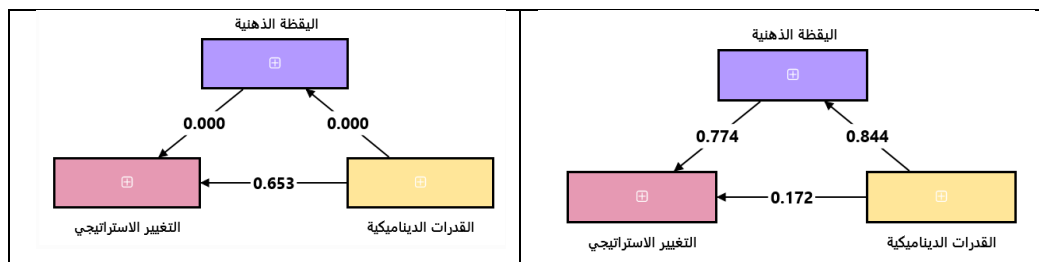
-يوضح الجدول (12) نتائج اختبار التأثير غير المباشر للقدرات الديناميكية في التغيير الاستراتيجي من خلال اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً وسيطاً. إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة للعلاقة بين القدرات الديناميكية واليقظة الذهنية مقدار (18.900)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05)، وبقيمة معنوية بلغت (0.000)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية في اليقظة

الذهنية. وتعكس هذه النتيجة أن امتلاك شركة آسيا سيل لقدرات الاستشعار والاستيلاء والتحويل يسهم في تعزيز انتباه العاملين وتركيزهم الحالي وقبولهم للتغيرات ووعيمهم بمتطلبات العمل -بلغت قيمة (T) المحسوبة للعلاقة بين اليقظة الذهنية والتغيير الاستراتيجي مقدار (5.279)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.984)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لليقظة الذهنية في التغيير الاستراتيجي. وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى الانتباه والتركيز الحالي والقبول والوعي لدى العاملين يسهم في دعم توجهات الشركة نحو البحث والتطوير، والابتكار التكنولوجي، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ التغيير الاستراتيجي، ويتضح من النتائج أن اليقظة الذهنية تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتغيير الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة التأثير غير المباشر (0.357)، في حين بلغت قيمة التأثير المباشر للقدرات الديناميكية في التغيير الاستراتيجي (0.351) كما بلغت قيمة (T) للتأثير المباشر (4.548) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على استمرار معنوية التأثير المباشر بعد إدخال المتغير الوسيط في النموذج وعليه، فإن نوع الوساطة هو وساطة جزئية، لأن القدرات الديناميكية تؤثر في التغيير الاستراتيجي بصورة مباشرة، وتؤثر فيه بصورة غير مباشرة من خلال اليقظة الذهنية. وتبين هذه النتيجة أن تعزيز قدرات الاستشعار والاستيلاء والتحويل في شركة آسيا سيل لا ينعكس فقط على تطوير التغيير الاستراتيجي بصورة مباشرة، بل يسهم أيضاً في رفع مستوى اليقظة الذهنية لدى العاملين، الأمر الذي يزيد من قدرتهم على التفاعل الواعي مع متطلبات التطوير والتحديث، ويدعم نجاح التغيير الاستراتيجي داخل الشركة.

جدول (12) التأثير المباشر وغير المباشر بين القدرات الديناميكية و التغيير الاستراتيجي بتوسيط اليقظة الذهنية

متغيرات البحث	التأثير غير مباشر	التأثير مباشر	T	P	نوع الوساطة
القدرات الديناميكية	<---	اليقظة الذهنية	0.844	0.000	وساطة جزئية
القدرات الديناميكية	<---	التغيير الاستراتيجي	0.653	0.005	
اليقظة الذهنية	<---	التغيير الاستراتيجي	0.774	0.000	

المصدر: برنامج SMART PLS 4



شكل (5) قيم التأثير بين القدرات الديناميكية و التغيير الاستراتيجي بتوسيط اليقظة الذهنية	شكل (6) التأثير غير المباشر بين القدرات الديناميكية و التغيير الاستراتيجي بتوسيط اليقظة الذهنية
---	---

المصدر: برنامج 4 SMART PLS

أولاً: الاستنتاجات

1. تمتلك الشركة توجهاً واضحاً نحو التطوير والتحديث واستنتجنا ذلك من خلال ان التغيير الاستراتيجي حصل على مستوى جيد ولا سيما في مجالات الابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير وتوظيف تكنولوجيا المعلومات.
2. اعتمدت الشركة المبحوثة على التقنيات الحديثة والحلول الرقمية بوصفها مدخلاً رئيساً لتحسين الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، ومواكبة التغيرات السريعة في قطاع الاتصالات.
3. نستنتج انه لدى الشركة القدرة على تعديل مواردها وإجراءاتها وأساليب عملها استجابة للتغيرات السوقية والتكنولوجية مع ضرورة تعزيز آليات الرصد والتحليل المبكر للفرص والتحديات.
4. يتضح أن العاملين يمتلكون قدراً مناسباً من الانتباه والتركيز والقبول والوعي، لكنه ما زال بحاجة إلى دعم أكبر حتى يتحول إلى سلوك تنظيمي راسخ ومؤثر في إنجاح التغيير الاستراتيجي.
5. هناك إدراك العاملين لأثر سلوكهم وقراراتهم في نتائج العمل ويرجع ذلك للوعي المرتفع ولكن توجد حاجة إلى تقليل مصادر التششت وتعزيز التركيز على التفاصيل والإشارات المهمة في بيئة العمل.
6. يبرز جانب القدرة الشركة على الاستشعار والاستيلاء والتحويل تسهم بصورة مباشرة في تعزيز مسارات التغيير، وتطوير الخدمات، ودعم الابتكار التكنولوجي
7. تمتلك الشركة المبحوثة لقدرات تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف يساعد في رفع مستوى انتباه العاملين وتركيزهم وقبولهم للتغيرات ووعيهم بمتطلبات العمل.
8. نجاح برامج التطوير والتحديث داخل شركة آسيا سيل لا يعتمد على الموارد والتكنولوجيا فقط، بل يتأثر أيضاً بمدى وعي العاملين، وتركيزهم، وتقبلهم للتغيرات، وقدرتهم على التعامل معها بمرونة.
9. يتضح تأثير القدرات الديناميكية في التغيير الاستراتيجي بصورة مباشرة، كما تعزز هذا التأثير بصورة غير مباشرة من خلال رفع مستوى اليقظة الذهنية لدى العاملين.
10. تؤكد النتائج بصورة عامة أن نجاح التغيير الاستراتيجي في شركة آسيا سيل للاتصالات يرتبط بتكامل ثلاثة عناصر رئيسية، هي: امتلاك قدرات ديناميكية قادرة على التكيف، وتوافر يقظة ذهنية لدى العاملين، وتوجيه هذه القدرات والسلوكيات نحو الابتكار والتطوير وتوظيف التكنولوجيا في دعم الأداء الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تعزيز القدرات الديناميكية في شركة آسيا سيل من خلال بناء نظام إداري متكامل يساعد على استشعار التغيرات في سوق الاتصالات، وتحليل احتياجات الزبائن، ومتابعة التطورات التكنولوجية بصورة مستمرة.
2. تطوير آليات قدرات الاستشعار داخل الشركة، ولا سيما أنها جاءت بالمرتبة الأخيرة بين أبعاد القدرات الديناميكية، وذلك من خلال إنشاء وحدات أو فرق متخصصة لرصد السوق، وتحليل المنافسين، وقياس توجهات الزبائن، وتحويل نتائج التحليل إلى قرارات عملية.
3. ترسيخ اليقظة الذهنية لدى العاملين من خلال برامج تدريبية وسلوكية تركز على الانتباه، والتركيز الحالي، والقبول، والوعي، وبما يساعد العاملين على التعامل الواعي مع ضغوط العمل والتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.
4. إيلاء اهتمام خاص ببعد الانتباه، لأنه جاء بالمرتبة الأخيرة ضمن أبعاد اليقظة الذهنية، وذلك من خلال تقليل مصادر التششت في بيئة العمل، وتوضيح المهام والمسؤوليات، وتطوير مهارات المتابعة الدقيقة لدى العاملين.
5. تعزيز ثقافة القبول والوعي داخل الشركة من خلال تشجيع الحوار، وتقبل الآراء المختلفة، وتوضيح أسباب التغيير وأهدافه، بما يقلل مقاومة العاملين للمبادرات الجديدة ويرفع مستوى مشاركتهم في تنفيذها.
6. الاستمرار في دعم الابتكار التكنولوجي بوصفه البعد الأقوى في التغيير الاستراتيجي، مع ضرورة عدم الاكتفاء بتبني التقنيات الحديثة، بل توظيفها في تحسين جودة الخدمة، وتجربة الزبون، وسرعة الاستجابة، وكفاءة العمليات الداخلية.
7. تطوير أنشطة البحث والتطوير وربطها بصورة مباشرة بالتخطيط الاستراتيجي، من خلال دعم الأفكار الجديدة، وتشجيع المبادرات التطويرية، وتحويل المقترحات الإبداعية إلى خدمات أو حلول رقمية قابلة للتطبيق.
8. تقوية دور تكنولوجيا المعلومات في دعم التغيير الاستراتيجي، ولا سيما أنها جاءت بالمرتبة الأخيرة ضمن أبعاد التغيير الاستراتيجي، وذلك من خلال تحديث الأنظمة الرقمية، وتطوير قواعد البيانات، وتعزيز الاعتماد على التحليلات في اتخاذ القرارات.
9. اعتماد اليقظة الذهنية كمدخل داعم لإدارة التغيير داخل الشركة، من خلال إشراك العاملين في برامج التغيير، وتدريبهم على التعامل مع المتغيرات، ورفع مستوى إدراكهم لأهمية أدوارهم في نجاح التوجهات الاستراتيجية.
10. بناء إطار إداري متكامل يربط بين القدرات الديناميكية واليقظة الذهنية والتغيير الاستراتيجي، بحيث تتحول قدرات الشركة على الاستشعار والاستيلاء والتحويل إلى ممارسات تطويرية مدعومة بعاملين أكثر وعياً وتركيزاً وقبولاً للتغيير، بما يعزز استدامة الأداء التنافسي لشركة آسيا سيل للاتصالات.

المصادر العربية

1. بوطرفة، صورية. (2018). التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي (رسالة جامعية) جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
2. الدوري، زكريا مطلق، وآخرون. (2019). مبادئ إدارة الأعمال ووظائف عمليات منظمات الأعمال (ط.2). دار اليازوري للنشر والتوزيع.
3. سعاديه، نورة، ومناعي، سميه. (2014). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
4. شعلان، عدي حسين. (2018). الدور الوسيط لإدارة الذات في العلاقة بين ضغوط العمل والاعترا ب الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
5. الصديق. (2013). كراسات تربوية (كتاب مشترك). مطبعة بنلقفية الرشيدية.
6. علي، سماح السيد أحمد. (2024). تأثير القدرات الديناميكية للمنظمات الحكومية على فعالية إنتاج خدماتها: بالتطبيق على مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الدقهلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة.
7. غيشي، أحمد، ومريخي، محمد. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
8. المدوكي، يوسف. (2019). أثر قدرات البحث والتطوير وقدرات الإبداع التكنولوجي على الأداء الإبداعي (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
9. يونس، أسهمان عباس. (2015). اليقظة العقلية وعلاقتها بأساليب التعلم لدى طلبة المرحلة الإعدادية (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة واسط.

البحوث

10. الحويريني، نوف بنت عبد الرحمن محمد، والرشيدي، فاطمة بنت سحاب جلوي. (2025). اليقظة الذهنية لدى طالبات جامعة القصيم المتفوقات عقلياً والأخريات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، (1)، 401-401.
11. قريشي، محمد. (2008). الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية. *مجلة البحوث والدراسات - جامعة الوادي*، (6)، 156-133.

المصادر الأجنبية :

Books & Dissertations

1. . Bermúdez, J. L. (1998). *The paradox of self-consciousness*. MIT Press
2. Coccia, M. (2021). Technological innovation. In G. Ritzer (Ed.), *The Wiley Blackwell encyclopedia of sociology* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
3. Nabisaalu, J. K. (2023). *Emergence of Dynamic Capabilities in Entrepreneurial Ventures: The Role of Deliberate Learning and Structural Embeddedness*

Theories (Publication No. 30524458) [Doctoral dissertation, Oklahoma State University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Journal Articles

1. Abbas, H. J. (2022). Measuring mindfulness among university students. *Journal of College of Education, University of Wasit*. uowasit.edu.iq
2. Apascaritei, P., & Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(2), Article 100878. doi.org
3. Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27–45. doi.org
4. Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237. doi.org
5. Chandy, R. K., Hopstaken, B., Narasimhan, O., & Prabhu, J. (2006). From invention to innovation: Conversion ability in product development. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 494–508. doi.org
6. Fayomi, O. S. I., Adelakun, J. O., & Babaremu, K. O. (2019). The impact of technological innovation on production. *Journal of Physics: Conference Series*, 1378(2), Article 022014. doi.org
7. Friston, K. (2018). Am I self-conscious? (Or does self-organization entail self-consciousness?). *Frontiers in Psychology*, 9, Article 579. doi.org
8. Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. doi.org
9. James, K. (2007). Factor structure of the new imaginary audience scale in a sample of female college students. *College Student Journal*, 41(4, Pt. A). epnet.com

10. Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1–11. doi.org
11. Mele, G., Capaldo, G., Secundo, G., & Corvello, V. (2024). Revisiting the idea of knowledge-based dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 532-563. doi.org
12. Pidduck, R. J., & Zhang, Y. (2022). Entrepreneurial sensing capabilities: The stimulating role of cross-cultural experience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(2), 393-417. doi.org
13. Tsai, C. F., & Yen, Y. F. (2020). Moderating effect of employee perception of responsible downsizing on job satisfaction and innovation commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1913–1937. doi.org
14. Wagner, S. M., & Kurpjuweit, S. (2024). Microfoundations of dynamic new venture partnering capabilities. *Journal of Business Logistics*, 45(2), e12375. doi.org
15. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. doi.org
16. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995

The Role of Mindfulness in Explaining the Impact Between Human Resource Dynamics and Technological Change Events: An Exploratory Study at Asia cell Telecommunications Company – Iraq

Khalid Fadhil Hamad¹

khalid.hamad1104@coadec.uobaghdad.edu.iq

Hawraa Abdul-Hassan Madhboob Al-Aboudi²

lec_nur41@utq.edu.iq

Abstract: This study aimed to examine the mediating role of mindfulness in the relationship between the dynamic capabilities of human resources as the independent variable and technological change implementation as the dependent variable at Asiatic Telecommunications Company in Iraq. The significance of the study stems from the nature of the company's operations in delivering telecommunications-based electronic services within a highly competitive environment, in addition to the challenges of complying with the state's public policies through the governmental telecommunications sector. These conditions require employees to possess mindfulness grounded in knowledge, experience, and skills, enabling them to sense environmental changes and respond to them proactively as an additional capability that enhances the implementation of technological change to meet the needs of individual customers and government institutions. The study adopted a descriptive-analytical research design. Data were collected through a questionnaire administered to a purposive sample of 177 engineers, experts, and technicians working at the company. Descriptive and inferential statistical techniques, together with Structural Equation Modeling (SEM), were employed to analyze the data using SPSS and AMOS software. The findings revealed that mindfulness plays a statistically significant mediating role in the relationship between the dynamic capabilities of human resources and technological change implementation. The mediation was found to be partial, indicating that mindfulness strengthens the effect of dynamic capabilities on technological change implementation while the direct effect of dynamic capabilities remains significant. The study also identified the main strengths and weaknesses of the study variables based on the respondents' perceptions and concluded with a set

¹ Lecturer, PhD: Khalid Fadhil Hamad: Department of Public Administration - College of Administration and Economics - University of Baghdad - Baghdad - Iraq

² Assistant Lecturer: Hawraa Abdul Hassan Madhboob: Department of Personal Records - College of Nursing - University of Dhi Qar - Dhi Qar, Iraq

of conclusions and recommendations to support organizational practices and enhance the company's capability to adapt to technological change.

Keywords: Dynamic Capabilities of Human Resources, Mindfulness, Technological Change Implementation, Sensing capabilities, research and development