



## أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية للإسمنت بمدينة الخمس

وفاء يوسف عمرو عمرو\*

\* قسم إدارة الأعمال، كلية المحاسبة - الرجبان، جامعة الزنتان، الزنتان، ليبيا

### The impact of strategic flexibility dimensions on organizational excellence: an applied study on the National Cement Company in Al-Khums City

Wafa Yousef Omaro Omaro\*

\* Department of Business Administration, Faculty of Accounting - AL Rujban, University of  
Zintan, Zintan, Libya

*Corresponding author	wafayousefly@gmail.com	*المؤلف المراسل
تاريخ النشر: 2024-10-16	تاريخ القبول: 2024-09-10	تاريخ الاستلام: 2024-07-05

#### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسة المديرين لأبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، مرونة العمليات، المرونة التنافسية، المرونة التنظيمية، مرونة رأس المال البشري) على التميز التنظيمي في الشركة الأهلية للإسمنت. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية على مكونات التميز التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من 97 فرداً من مديري الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بفروع الشركة الأهلية للإسمنت، وتم استرداد 91 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تحسين التميز التنظيمي، حيث تبين أن مرونة الهيكل التنظيمي ومرونة العمليات كانتا الأكثر تأثيراً على تحقيق التميز التنظيمي. بينما جاء تأثير المرونة السوقية كأقل تأثير مقارنةً بباقي الأبعاد. أشارت النتائج إلى أن الشركات التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية وقدرة على تعديل عملياتها بفعالية لديها فرصة أكبر لتحقيق تميز تنظيمي. كما تساهم مرونة رأس المال البشري والمرونة التنافسية في تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق الأداء الأمثل. ومع ذلك، يجب الانتباه إلى أن المرونة السوقية، على الرغم من أهميتها، كانت ذات تأثير أقل على التميز التنظيمي مقارنةً بالعوامل الداخلية الأخرى. وفي الختام، توصي الدراسة بضرورة تركيز الشركة الأهلية للإسمنت على تطوير هيكلها التنظيمي وتحسين عملياتها التشغيلية لتتمكن من التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز. كما يُنصح بتعزيز البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية مهارات الموظفين وتعزيز المرونة التنافسية لزيادة القدرة على مواجهة التحديات الخارجية.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الاستراتيجية، التميز التنظيمي، المرونة التنافسية، المرونة التنظيمية، مرونة رأس المال البشري، الشركة الأهلية للإسمنت.

#### Abstract

This study aimed to explore the impact of managers' application of strategic flexibility dimensions (market flexibility, operational flexibility, competitive flexibility, organizational flexibility, and human capital flexibility) on organizational excellence at Al-Ahlia Cement Company. The study adopted a descriptive-analytical approach, using multiple regression analysis to uncover the impact of strategic flexibility dimensions on the components of organizational excellence. The sample consisted of 97 individuals from senior, middle, and executive management at the branches of Al-

Ahlia Cement Company, and 91 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The study results revealed that the dimensions of strategic flexibility play an important role in enhancing organizational excellence, with organizational flexibility and operational flexibility having the greatest impact on achieving organizational excellence. In contrast, market flexibility had the least impact compared to the other dimensions. The findings indicated that companies with high organizational flexibility and the ability to effectively adjust their operations are more likely to achieve organizational excellence. Moreover, human capital flexibility and competitive flexibility contribute to enhancing the company's adaptability to changes and achieving optimal performance. However, it is essential to note that, despite its importance, market flexibility had a lesser impact on organizational excellence compared to other internal factors. In conclusion, the study recommends that Al-Ahlia Cement Company focus on developing its organizational structure and improving its operational processes to better adapt to changes and achieve excellence. It is also advised to enhance training programs aimed at developing employees' skills and strengthening competitive flexibility to increase the company's ability to face external challenges.

**Keywords:** Strategic Flexibility; Organizational Excellence; Competitive Flexibility; Organizational Flexibility; Human Capital Flexibility; Organizational Excellence; Al-Ahlia Cement Company.

## مقدمة

يعتبر التميز التنظيمي هدفًا حاسمًا لأي منظمة تسعى إلى البقاء والازدهار في سوق متغير. يتجلى التميز التنظيمي في قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء العالي وتقديم منتجات وخدمات متميزة تفوق توقعات العملاء والمستفيدين، مما يعزز مكانتها في السوق ويعزز جاذبيتها للعملاء المحتملين والمستثمرين (النور، بلال، وحامد، 2020).

في سياق البيئة التنافسية الحديثة، حيث تتسارع وتيرة التحولات التكنولوجية والاقتصادية، أصبحت المرونة الاستراتيجية مفتاحًا أساسيًا لنجاح المنظمات واستمراريتها. تُعنى المرونة الاستراتيجية بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات بشكل فعال ومنطقي. إن تنمية القدرة على التعلم وتطوير الإبداع والابتكار تعد جزءًا أساسيًا من استراتيجية المرونة، مما يمنح المنظمة القدرة على التفوق والبقاء في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار (بن غزال، 2020).

من خلال الربط بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، تسعى هذا الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات المديرين لأبعاد المرونة الاستراتيجية داخل الشركة الأهلية للإسمنت، على مستوى التميز التنظيمي للشركة. سيتم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرتين لفهم الدور الذي يلعبه القادة في بناء وتعزيز التميز التنظيمي من خلال تبني استراتيجيات مرونة تناسب مع متطلبات السوق وتحدياته المتغيرة.

## مشكلة الدراسة

أشار العديد من الباحثين إلى أن المرونة الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية لتكثيف المؤسسات مع بيئتها ومواجهة التحديات البيئية الكبيرة وغير المؤكدة والتي تحدث بسرعة وتؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة (عشري & عبد الجواد، 2024؛ علي & أنعم، 2024). كما إنها الأساس لخلق قدرة تنظيمية متميزة على أن تكون استباقية وتستجيب لظروف العمل المتغيرة بسرعة من خلال خيارات داخلية وخارجية متنوعة (شراره، 2024).

الشركة الأهلية للإسمنت ليست استثناءً، حيث تتسارع وتيرة التغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية الليبية، وتزايد المتطلبات والتحديات التي تواجهها في تقديم خدماتها بكفاءة وفعالية لشريحة واسعة من المستفيدين. يعتبر التميز التنظيمي ضرورة ملحة للشركة للبقاء على رأس الأداء في قطاع الخدمات الإنشائية. في ظل التحولات السريعة والمستمرة في بيئة الأعمال، وتزايد المنافسة في قطاع الخدمات

والإعمار، تواجه الشركة الأهلية للإسمنت كغيرها من المنظمات تحديات متزايدة للحفاظ على التميز التنظيمي وتحقيق أداء متميز. في هذا السياق، تبرز مسألة ممارسة المديرين لأبعاد المرونة الاستراتيجية كمحور أساسي لتحقيق التميز التنظيمي.

وباطلاع الباحث على الدراسات السابقة لاحظ ان بعض الدراسات مثل دراسة الكبيسي (2023) ودراسة علاوي وبن دخيس (2022)، توصلت إلى أن للمرونة الاستراتيجية أثر إيجابي على تحقيق التميز التنظيمي. وبعض الدراسات المحلية مثل الصويجي (2023) والأشلم (2022)، توصلت إلى أن العوامل الاستراتيجية مثل المرونة والرشاقة لها أثر معنوي كذلك لتحقيق التميز التنظيمي. ومن ذلك، يلاحظ الباحث أن هناك علاقة أو تأثير على التميز التنظيمي في المنظمات العربية والمحلية ويبرز السؤال حول مدى فهم المديرين لأبعاد المرونة الاستراتيجية ومدى تطبيقها في الشركة الأهلية للإسمنت، وكيف يؤثر ذلك على قدرتها على تحقيق التميز التنظيمي؟ بالتالي، تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر ممارسة المديرين لأبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، مرونة العمليات، المرونة التنافسية، المرونة التنظيمية، مرونة رأس المال البشري) على التميز التنظيمي (تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) للشركة الأهلية للإسمنت؟  
يتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الفرعي الأول:** ما مستوى ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، مرونة العمليات، المرونة التنافسية، المرونة التنظيمية، مرونة رأس المال البشري) في الشركة الأهلية للإسمنت؟

**السؤال الفرعي الثاني:** ما مستوى التميز التنظيمي (تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في الشركة الأهلية للإسمنت؟

**السؤال الفرعي الثالث:** ما هي علاقة ممارسة المديرين لأبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، مرونة العمليات، المرونة التنافسية، المرونة التنظيمية، مرونة رأس المال البشري) على التميز التنظيمي (تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في الشركة الأهلية للإسمنت؟  
**أهداف الدراسة:**

1. التعرف على درجة ممارسة المديرين في الشركة الأهلية للإسمنت لأبعاد المرونة الاستراتيجية.
2. التعرف على درجة التميز التنظيمي في الشركة الأهلية للإسمنت.
3. توضيح طبيعة العلاقة والأثر بين المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، مرونة العمليات، المرونة التنافسية، المرونة التنظيمية، مرونة رأس المال البشري) والتميز التنظيمي في الشركة الأهلية للإسمنت.

**أهمية الدراسة:**

**من الناحية العلمية:**

1. تعزيز المعرفة الأكاديمية: تقدم الدراسة إسهامًا هامًا في مجال إدارة الأعمال بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، من خلال استكشاف وتحليل العلاقة بين ممارسات المديرين والتميز التنظيمي، مما يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية في هذا المجال.
2. توجيه البحث الأكاديمي المستقبلي: قد تشجع النتائج والاستنتاجات التي يتم الوصول إليها في هذه الدراسة على إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال، مما يفتح المجال للتطور والتحسين المستمر.

**من الناحية العملية:**

1. توجيه السياسات واتخاذ القرارات: توفر الدراسة أدلة قوية على العلاقة بين ممارسات المديرين والتميز التنظيمي، مما يمكن الإدارة في الشركة الأهلية للإسمنت من توجيه السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على الأدلة العلمية.
2. تعزيز الأداء التنظيمي: من خلال فهم العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، يمكن للشركة الأهلية للإسمنت تحسين ممارساتها وعملياتها لزيادة الأداء وتحقيق التميز في السوق.

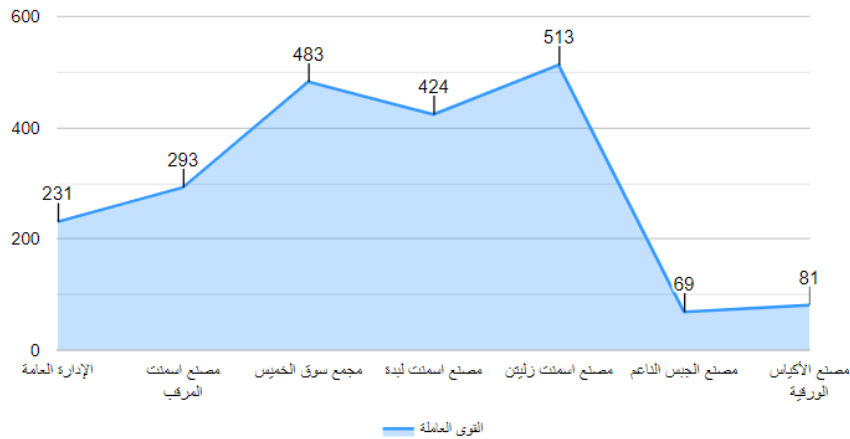
3. تعزيز التنافسية وجذب الاستثمار: يمكن للتميز التنظيمي أن يعزز جاذبية الشركة الأهلية للإسمنت للاستثمار والشراكات، وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

#### منهجية الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف أو عدد من الأشياء أو أي نوع من الظواهر ويعمل على استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وهذا ما يسهل ربط الظواهر ببعضها لينتج لنا وصفاً وتحليلاً عملياً، بالإضافة إلى الاستفادة من النظرة الشمولية، وتبعاً للنظريات والمفاهيم ذات العلاقة بموضوع البحث، وكذا المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة المباشرة، والمتصلة بمتغيرات الدراسة، ومن ثم سوف تحلل بواسطة استخدام مقياس (ليكرت الخماسي)، عن طريق برنامج الحزم الاجتماعية الإحصائية (SPSS)، واستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات بالدراسة الميدانية للدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في فروع الشركة الأهلية للأسمنت وعددهم (2094) حسب ما أفادت إدارة الموارد البشرية بالشركة. يقع المقر الرئيسي للشركة في مدينة الخمس، طريق الشط بالقرب من منارة الخمس (نحو 120 كيلومتر شرق مدينة طرابلس). الشكل رقم (1) يوضح عدد العاملين في الشركة الأهلية للأسمنت.



شكل رقم 1: عدد العاملين في الشركة الأهلية للأسمنت.

وتم اختيار عينة عمدية تتكون من جميع مديري الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بفروع الشركة باعتبار أنهم هم الأقرب لتطبيق والتعامل مع متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي)، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول 1: مجتمع وعينة الدراسة

البيان	عدد العاملين	النسبة %	حجم العينة
الإدارة العامة	231	11.03	11
مصنع اسمنت المرقب	293	13.99	12
مجمع سوق الخميس	483	23.07	22
مصنع اسمنت ليد	424	20.25	19
مصنع اسمنت زليتن	513	24.50	23
مصنع الجبس الناعم	69	3.30	5
مصنع الأكياس الورقية	81	3.87	5
الإجمالي	2094	100%	97

## الإطار النظري للدراسة أولاً: المرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية تعني قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية بسرعة وفعالية، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات بشكل متميز. تتضمن المرونة الاستراتيجية القدرة على التعلم والتطور المستمر، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر على السوق والمؤسسة (AlHalaseh & Ayoub, 2021). ويمكن تقسيم أبعاد المرونة الاستراتيجية إلى الآتي:

**المرونة السوقية:** المرونة السوقية تُعرّف كقدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات في بيئة السوق، وذلك من خلال تقييم استجابتها لتغيرات الطلب، القدرة على الابتكار، والتكيف مع الظروف الاقتصادية المتقلبة. تُقاس هذه المرونة عبر سرعة الاستجابة للتغيرات، فعالية التعديلات الاستراتيجية، ومستوى الابتكار وتطوير المنتجات أو الخدمات في مواجهة التحديات السوقية (المطيري، 2021).

**مرونة العمليات:** تُعرّف بأنها قدرة النظام أو العملية على التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة التشغيلية أو متطلبات السوق. تُقاس هذه المرونة من خلال سرعة التعديل في الإجراءات، فعالية التكيف مع التغيرات في حجم الإنتاج أو الأنشطة، ومستوى التحسين المستمر في العمليات لضمان استمرار الأداء الفعال في ظل الظروف المتغيرة (علاوي & بن دحيس، 2021).

**المرونة التنافسية:** تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية، بما في ذلك التغيرات في استراتيجيات المنافسين، وتغيرات السوق، وتطورات التكنولوجيا. تُقاس المرونة التنافسية من خلال سرعة استجابة المنظمة لتلك التغيرات، وفعاليتها في تعديل استراتيجياتها وممارساتها لتلبية متطلبات السوق المتغيرة، وقدرتها على الحفاظ على ميزتها التنافسية في ظل الظروف الديناميكية (المطيري، 2021).

**المرونة التنظيمية:** هي القدرة على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتكييف الاستراتيجيات، وتعديل العمليات والإجراءات بسرعة لتلبية التغيرات في السوق أو البيئة الخارجية. تشمل المرونة التنظيمية القدرة على تبني تقنيات جديدة، تحسين الكفاءات التشغيلية، والاستجابة الفعالة للتحديات والفرص التي تطرأ في بيئة العمل (فائق & الألوسي، 2018).

**مرونة رأس المال البشري:** هي القدرة التي يمتلكها الأفراد العاملون في المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات والتحديات التي تطرأ على بيئة العمل، سواء كانت هذه التغيرات تقنية أو تنظيمية أو اقتصادية. يُقاس هذا التكيف من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل القدرة على تعلم مهارات جديدة، التكيف مع تقنيات حديثة، التكيف مع التغيرات في سياسات وإجراءات العمل، والقدرة على العمل في فرق متنوعة ومتعددة التخصصات. مرونة رأس المال البشري تعتبر عنصراً أساسياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة قدرتها على الابتكار والنمو في بيئة عمل متغيرة باستمرار (المطيري، 2021).

### ثانياً: التميز التنظيمي

التميز التنظيمي يشير إلى القدرة الفريدة والتميزة للمؤسسة على تحقيق أداء متفوق وتقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعات العملاء والمستفيدين. يعتبر التميز التنظيمي مؤشراً قوياً لقوة المؤسسة في السوق وقدرتها على البقاء والازدهار في بيئة الأعمال التنافسية. قياس التميز التنظيمي يتطلب تحليل مجموعة متنوعة من المؤشرات والمتغيرات، بما في ذلك جودة المنتجات والخدمات، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات، والابتكار، والأداء المالي (Rahmati & Jalilvand, 2024). ويمكن تقسيم أركان التميز التنظيمي إلى الآتي:

**تميز القادة:** القدرة على تحقيق نتائج استثنائية من خلال إلهام وتحفيز الأفراد، وتوجيه الفرق لتحقيق أهداف محددة. يتضمن تميز القادة مهارات في اتخاذ قرارات استراتيجية، تواصل فعال، تطوير مهارات الفريق، وإدارة التغيير بكفاءة. يُقاس تميز القادة بقدرتهم على تحفيز الأداء العالي، تعزيز ثقافة الابتكار، وتحقيق أهداف التنظيم بشكل مستدام وفعال (حسن، 2024).

**تميز المرؤوسين:** هو مستوى الأداء المتميز والفعال للموظفين تحت إشراف قائد أو مدير. يتمثل في قدرتهم على تحقيق أهداف العمل بكفاءة، المساهمة بشكل إيجابي في الفريق، وإظهار مهارات ومبادرات

تتجاوز المهام الأساسية. يشمل تميز المرؤوسين الاستجابة الإيجابية للتوجيه، إظهار روح الابتكار، وتعزيز بيئة العمل من خلال التعاون والمشاركة الفعالة في تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية. يُقاس تميز المرؤوسين من خلال الأداء الفردي والجماعي، التحصيل على تقييمات أداء عالية، والمساهمة في نجاح المشاريع والأهداف التنظيمية (بن أحمد، 2016).

**تميز الهيكل التنظيمي:** يشير إلى قدرة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على دعم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يتميز الهيكل التنظيمي عندما يحقق التوازن بين المركزية واللامركزية، ويُحسن من تدفق المعلومات والتنسيق بين الأقسام، ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية. يتضمن التميز في الهيكل التنظيمي التنظيم الفعال للمهام والمسؤوليات، وضمان توازن القوى بين مختلف المستويات الإدارية، واستخدام الموارد بشكل أمثل، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يُقاس تميز الهيكل التنظيمي من خلال مدى تحقيقه للأهداف التنظيمية، القدرة على الاستجابة للتحديات، وتحسين الكفاءة التشغيلية ورضا الموظفين (البركي، 2023).

**تميز الثقافة التنظيمية:** هو مدى تأثير خصائص وثقافة المنظمة على تحقيق الأداء المتميز، ويُقاس من خلال معايير محددة مثل مدى التزام الموظفين بالقيم المشتركة، توافر بيئة تشجع على الإبداع والابتكار، وتوافق السياسات الثقافية مع أهداف المنظمة (ناصر & الشрман، 2021).

#### عرض نتائج الدراسة وتحليل البيانات

تكونت عينة الدراسة من (97) فرداً من مديري الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بفروع الشركة الأهلية للأسمنت، تم اختيارهم بالطريقة العمدية. تم استرداد (90) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي والجدول (2) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

**جدول 2: توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.**

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	76	84%
	أنثى	15	16%
	المجموع	91	100%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	26	29%
	بكالوريوس	57	63%
	ماجستير/دكتوراه	8	8%
سنوات الخدمة	المجموع	91	100%
	5-10 سنوات	35	39%
	11-15 سنة	37	41%
	أكثر من 15 سنة	19	20%
المسمى الوظيفي	المجموع	91	100%
	مدير إدارة	10	11%
	مساعد مدير	30	34%
	رئيس قسم	51	55%
	المجموع	91	100%

#### 1. حجم العينة:

تتكون العينة من 97 فرداً تم اختيارهم بطريقة عمدية من مديري الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بفروع الشركة الأهلية للأسمنت. تم استرداد 91 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. يشير استرداد 91 استبانة من أصل 97 إلى معدل استجابة جيد يعادل حوالي 92.78%، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على تفاعل العينة مع الدراسة.

## 2. التوزيع بناءً على الجنس:

- النسبة الكبرى من العينة هم الذكور بنسبة %84 (76 شخصًا)، بينما تشكل الإناث نسبة %16 فقط (15 شخصًا).
- قد يُشير هذا التفاوت الكبير إلى توزيع غير متساوٍ بين الجنسين في المناصب الإدارية بالشركة. يمكن أن يكون هذا التفاوت إما انعكاسًا لطبيعة التوظيف في الشركة أو لخصائص الوظائف المتاحة.

## 3. المؤهل العلمي:

- غالبية أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة %63 (57 شخصًا)، مما يدل على أن معظم العينة من ذوي التعليم العالي.
- %29 يحملون شهادة ثانوية أو أقل، وهو جزء لا بأس به من العينة.
- نسبة صغيرة فقط (%8) من العينة تحمل شهادات عليا (ماجستير/دكتوراه). قد يشير هذا إلى قلة نسبة الحاصلين على دراسات عليا في المناصب القيادية في الشركة.

## 4. سنوات الخدمة:

- يُلاحظ توازن في توزيع سنوات الخدمة بين 5-10 سنوات (%39) و11-15 سنة (%41)، وهو ما يدل على أن معظم الموظفين في المناصب القيادية لديهم خبرة متوسطة إلى عالية.
- أما نسبة %20 ممن لديهم أكثر من 15 عامًا في الخدمة، فتُظهر وجود جزء من العينة ذو خبرة طويلة قد يُساهم في إثراء الدراسة.

## 5. المسمى الوظيفي:

- النسبة الأكبر من العينة يشغلون مناصب رؤساء أقسام بنسبة %55 (51 شخصًا).
- %34 من العينة هم مساعدين مديريين، و%11 فقط يشغلون منصب مدير إدارة.
- يشير هذا التوزيع إلى أن الدراسة تركز بشكل كبير على الأفراد في المناصب الوسطى والتنفيذية، بينما تمثل نسبة مديري الإدارات نسبة صغيرة نسبيًا.

يوضح الجدول (2) توزيعًا متنوعًا لأفراد العينة بناءً على المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وهو ما يُضفي توازنًا جيدًا للدراسة من حيث تمثيل الموظفين في المستويات الوظيفية المختلفة. ومع ذلك، قد تكون هناك حاجة لمزيد من الدراسة والتوضيح داخل الشركة حول ما إذا كان التوزيع يعكس فعليًا الهيكل التنظيمي للشركة، لا سيما بالنظر إلى التفاوت بين الذكور والإناث ونسبة الحاصلين على شهادات عليا.

**ثبات أداة الدراسة:** بغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها مرتين بفارق زمني أسبوع على عينة استطلاعية مكونة من (20) من مديري ورؤساء الأقسام في الشركة الأهلية للأسمت تم اختيارهم من خارج العينة الأصلية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين لاستخراج ثبات الإعادة، الجدول (3) يوضح ذلك. كما تم تطبيق معادلة ثبات الأداة (كرونباخ ألفا) على جميع أبعاد الدراسة والأداة ككل، والجدول (3) يوضح ذلك. يظهر من الجدول (3) أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد المرونة الاستراتيجية تراوحت بين (0.75-0.88) كان أعلاها لبعدها "مرونة رأس المال البشري"، وأدناها لبعدها "المرونة التنافسية"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا لمتغير المرونة الاستراتيجية ككل (0.89). كما بلغ معامل كرونباخ ألفا لمتغير التميز التنظيمي ككل (0.80). وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0.70). كما تراوحت معاملات ثبات الإعادة لأبعاد المرونة الاستراتيجية تراوحت بين (0.78-0.83) كان أعلاها لبعدها "مرونة رأس المال البشري"، وأدناها لبعدها "المرونة التنافسية"، وبلغ معامل ثبات الإعادة لمتغير المرونة الاستراتيجية ككل (0.87). كما بلغ معامل ثبات الإعادة لمتغير التميز التنظيمي ككل (0.81). وجميع معاملات ثبات الإعادة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل ثبات الإعادة مقبول إذا زاد عن (0.70).

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:** ما مستوى ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، مرونة العمليات، المرونة التنافسية، المرونة التنظيمية، مرونة رأس المال البشري) في الشركة الأهلية للأسمت؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لكل فقرة من فقرات متغير "المرونة الاستراتيجية"، والجدول (4) يوضح ذلك.

**جدول 3: معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بأبعاد الدراسة والأداة ككل.**

الرقم	المجال	عدد	معامل كرونباخ	معامل ثبات
	أولاً: المرونة الاستراتيجية	15	0.89	0.87
1	المرونة السوقية	3	0.83	0.79
2	مرونة العمليات	3	0.86	0.83
3	المرونة التنظيمية	3	0.79	0.82
4	المرونة التنافسية	3	0.75	0.78
5	مرونة رأس المال البشري	3	0.88	0.86
	ثانياً: التميز التنظيمي	12	0.80	0.81

**جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "المرونة الاستراتيجية" (ن=90).**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
<b>أولاً: بعد المرونة السوقية</b>					
1	تستطيع الشركة التكيف بسرعة مع تغييرات السوق	3.86	0.92	3	عالية
2	تقوم الشركة بتعديل منتجاتها أو خدماتها بما يتناسب مع	4.13	0.85	1	عالية
3	تمتلك الشركة القدرة على استكشاف فرص جديدة في	3.83	0.91	4	عالية
<b>ثانياً: مرونة العمليات</b>					
4	تتميز الشركة بالقدرة على إعادة تنظيم عملياتها بسرعة	3.48	0.94	8	متوسطة
5	يمكن للشركة تقليل أو زيادة الإنتاج بسهولة لتلبية	3.83	1.02	4	عالية
6	تعتمد الشركة على إجراءات مرنة تساعد في تحسين	3.73	1.07	5	عالية
<b>ثالثاً: المرونة التنافسية</b>					
7	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة بفعالية لحركات	3.73	1.03	5	عالية
8	تعتمد الشركة على الابتكار المستمر لتحسين قدرتها	3.97	0.95	2	عالية
9	تتمتع الشركة بقدرة عالية على التكيف مع	3.52	1.04	6	متوسطة
<b>رابعاً: المرونة التنظيمية</b>					
10	تستطيع الشركة إعادة تنظيم هيكلها الإداري عند	3.43	1.04	10	متوسطة
11	تمتلك الشركة ثقافة تنظيمية مرنة تساعد على التكيف	3.34	1.13	11	متوسطة
12	تتيح الشركة إمكانية التعاون بين الأقسام المختلفة	3.49	0.91	7	متوسطة
<b>خامساً: مرونة رأس المال البشري</b>					
13	يملك الموظفون في الشركة القدرة على التكيف بسرعة	3.49	1.14	7	متوسطة
14	تشجع الشركة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة	3.44	1.06	9	متوسطة
15	تقوم الشركة بتطوير برامج تدريبية لزيادة مرونة رأس	3.44	1.05	9	متوسطة
	"المرونة الاستراتيجية" ككل	3.68	0.56	-	عالية



يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية" تراوحت بين (3.34-4.13)، كان أعلاها للفقرة التي تنص على " تقوم الشركة بتعديل منتجاتها أو خدماتها بما يتناسب مع متطلبات السوق المتغيرة" بمتوسط حسابي (4.13) وبدرجة عالية، تليها الفقرة التي تنص على " تعتمد الشركة على الابتكار المستمر لتحسين قدرتها التنافسية" بمتوسط حسابي (3.97) وبدرجة عالية، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تمتلك الشركة ثقافة تنظيمية مرنة تساعد على التكيف مع التحديات الجديدة" بمتوسط حسابي (3.34) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير "المرونة الاستراتيجية" (3.68) وبدرجة عالية. فبالنظر من المؤكد أن كفاءة هذه الاستراتيجيات هي أكبر مؤثر على كفاءة ونجاح منتجات الشركة في السوق الليبية التي تتصف بالتقلبات السريعة والمتكررة. وكما تساعد المرونة الاستراتيجية بتخليص الشركة من الأعمال المملة والروتينية وتجنب الأخطار. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (المطيري وضيف الله، 2021؛ إبراهيم 2019؛ بن أحمد، 2016) التي وجدت علاقة دالة إحصائياً بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، ودراسة علاوي & بن دخيس (2022) التي توصلت إلى وجود مستوى عالٍ للمرونة الاستراتيجية في المنظمات قيد الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى التميز التنظيمي (تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في الشركة الأهلية للإسمنت؟ للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لكل بعد من أبعاد "التميز التنظيمي" والمتغير ككل، والجدول (5) يوضح ذلك.**

**جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز التنظيمي (ن=90).**

الدرجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط الحسابي	الفقرة	الر
				أولاً: بعد تميز القادة	
عالية	1	0.78	3.53	يحرص القادة على تحقيق التميز عبر وضع رؤى واضحة	1
عالية	2	0.74	3.50	يشجع القادة الابتكار والتفكير الإبداعي بين الموظفين لتحقيق	2
متوسط	3	0.82	3.48	يقدم القادة الدعم اللازم للموظفين ويعملون على تذليل العقبات	3
الدرجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط الحسابي	الفقرة	الر
				ثانياً: تميز المرؤوسين	
متوسط	4	0.69	3.43	يتميز الموظفون بالقدرة على التكيف مع التغييرات السريعة في	4
متوسط	5	0.72	3.42	يحسن الموظفون مهاراتهم ومعارفهم من خلال المشاركة في	5
متوسط	5	0.91	3.41	يظهر الموظفون درجة عالية من الالتزام والاحترافية في تنفيذ	6
الدرجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط الحسابي	الفقرة	الر
				ثالثاً: تميز الهيكل التنظيمي	
متوسط	7	0.89	3.39	الهيكل التنظيمي مرن ويسمح بإعادة تنظيم العمليات بسرعة	7
متوسط	8	0.64	3.27	يتميز الهيكل التنظيمي في الشركة بتحديد واضح للأدوار	8
متوسط	9	0.93	3.14	الهيكل التنظيمي للشركة يتيح التنسيق الفعال بين الإدارات	9
الدرجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط الحسابي	الفقرة	الر
				رابعاً: تميز الثقافة التنظيمية	
متوسط	1	0.41	3.11	تدعم ثقافة الشركة التعاون بين الموظفين والعمل الجماعي لتحقيق	10
متوسط	2	0.39	3.42	تسود في الشركة ثقافة تحفيز الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار	11
متوسط	3	0.37	3.07	تعزز ثقافة الشركة مبادئ الشفافية والنزاهة في التعاملات بين	12
متوسط	-	0.56	3.38	"التميز التنظيمي" ككل	

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد "التميز التنظيمي" تراوحت بين (3.07-3.53)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) " يحرص القادة على تحقيق التميز عبر وضع رؤى واضحة واستراتيجيات فعالة" بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة عالية، يليه الفقرة رقم (2) " يشجع القادة الابتكار والتفكير الإبداعي بين الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية" بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبدرجة عالية، وبالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (12) " تعزز ثقافة الشركة مبادئ الشفافية والنزاهة في التعاملات بين الموظفين والإدارة" بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التميز التنظيمي (3.38) وبدرجة متوسطة. وقد يعود السبب في ذلك إلى إدراك عينة الدراسة في الشركة إلى أهمية التميز التنظيمي وقدرته على إتاحة الفرصة للموظفين للتميز دون قيود تنظيمية، وأن هذه الأبعاد تتلاءم مع متطلبات العمل في بيئة السوق الليبية. وهذا يعني أن الشركة الأهلية للأسمنت موفقة في اختيارها استراتيجياتها المناسبة داخل أنظمتها. هذه النتائج تتماشى مع ما توصلت إليه دراسة كل من جالودي & الشerman (2021)، التي جاء في نتائجها أن هناك مستوى يتراوح بين المتوسط والعالي للتميز التنظيمي. الإجابة على السؤال الثالث: ما هي علاقة ممارسة المديرين لأبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، مرونة العمليات، المرونة التنافسية، المرونة التنظيمية، مرونة رأس المال البشري) على التميز التنظيمي (تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في الشركة الأهلية للأسمنت؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر لأبعاد المرونة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في الشركة الأهلية للأسمنت، والجدول (6) يوضح ذلك.

**جدول 6:** نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن أثر لأبعاد المرونة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في الشركة الأهلية للأسمنت (ن=90).

المتغير المستقل	t	دلالة "t"	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	F	دلالة "F"
المرونة السوقية	1.263	0.210	0.152	0.420	0.181	4.293	0.003
مرونة العمليات	2.276	0.025	0.289				
المرونة	2.175	0.032	0.266				
مرونة الهيكل	2.781	0.005	0.278				
مرونة رأس	2.301	0.018	0.264				

يظهر من الجدول (6) أن بعد "مرونة الهيكل التنظيمي" هو الأكثر تأثيراً على التميز التنظيمي حيث بلغت قيمة (t) (2.781) وبدلالة إحصائية (0.005)، أما قيمة Beta ( $\beta$ ) التي تمثل تأثير كل متغير مستقل على حدة، فكانت أبرز نسب التأثير لـ "مرونة العمليات" حيث بلغت قيمة Beta لها (0.289)، تلتها "مرونة الهيكل التنظيمي" وبلغت قيمة Beta (0.278)، ثم "المرونة التنافسية" (0.266)، وأخيراً "المرونة السوقية" (0.152). وبلغت قيمة (R) (0.420) والتي تمثل معامل الارتباط للنموذج الكلي، وقيمة (R<sup>2</sup>) (0.181) التي تمثل نسبة تأثير أو تفسير جميع المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبلغت قيمة (F) (4.293) وبدلالة إحصائية (0.003).

من خلال الجدول (6) لنتائج تحليل الانحدار المتعدد، يمكن تفسير العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، مرونة العمليات، المرونة التنافسية، المرونة التنظيمية، مرونة رأس المال البشري) وتأثيرها على التميز التنظيمي (تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في الشركة الأهلية للأسمنت. وفيما يلي تفسير مفصل لهذه النتائج:

#### 1. معامل الارتباط (R) والقيمة التفسيرية: (R<sup>2</sup>)

- معامل الارتباط (R): بلغت قيمته 0.420، مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

• القيمة التفسيرية: ( $R^2$ ) بلغت قيمتها 0.181، وهذا يعني أن 18.1% من التغيرات في التميز التنظيمي يمكن تفسيرها بأبعاد المرونة الاستراتيجية المشمولة في النموذج. وعلى الرغم من أن هذا يشير إلى وجود تأثير، إلا أنه يُظهر أيضاً أن هناك عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج تسهم في التميز التنظيمي.

## 2. دلالة F الإحصائية:

• بلغت قيمة F للنموذج الكلي 4.293، وكانت دلالتها الإحصائية 0.003، مما يعني أن النموذج ككل دال إحصائياً عند مستوى ثقة 99% (بما أن قيمة الدلالة أقل من 0.01). وهذا يعني أن أبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة لها تأثير معنوي على التميز التنظيمي.

## 3. تحليل تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد المرونة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التميز التنظيمي):

### أ. مرونة الهيكل التنظيمي:

• حصلت على أعلى قيمة (2.781) t بدلالة إحصائية 0.005، مما يشير إلى أنها أكثر بعد ذو تأثير معنوي على التميز التنظيمي. هذا يعني أن قدرة الشركة على تعديل هيكلها التنظيمي بسرعة وفعالية تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي.

### ب. مرونة العمليات:

• كانت مرونة العمليات صاحبة أعلى تأثير عند النظر إلى قيمة ( $\beta = 0.289$ ) Beta، مما يشير إلى أن قدرة الشركة على تعديل وإعادة تنظيم عملياتها التشغيلية يلعب دوراً كبيراً في تعزيز التميز التنظيمي.

### ج. المرونة التنافسية:

• جاءت في المرتبة الثالثة بقيمة (2.175) t ودلالة إحصائية 0.032، مما يعني أن القدرة التنافسية للشركة في السوق تساهم في تحقيق تميز تنظيمي، وإن كانت أقل من مرونة العمليات والهيكل التنظيمي.

### د. مرونة رأس المال البشري:

• حصلت على قيمة (2.301) t ودلالة إحصائية 0.018، مما يعني أن تطوير المهارات والقدرات البشرية له تأثير إيجابي على التميز التنظيمي، وإن لم يكن الأكثر تأثيراً بين الأبعاد الأخرى.

### هـ. المرونة السوقية:

• على الرغم من أنها حصلت على أقل قيمة ( $\beta = 0.152$ ) Beta، فإن المرونة السوقية لا تزال ذات تأثير على التميز التنظيمي. ولكن تأثيرها أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، حيث بلغت قيمة t (1.263) وكانت غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.210.

## 4. التفسير العام:

• يشير التحليل إلى أن مرونة الهيكل التنظيمي ومرونة العمليات هما العاملان الأكثر تأثيراً على التميز التنظيمي في الشركة الأهلية للإسمنت. القدرة على تعديل الهيكل التنظيمي وتحسين العمليات يساعدان الشركة على التكيف مع التغييرات بسرعة وكفاءة، مما يؤدي إلى تعزيز التميز على مستوى القادة، المرؤوسين، والثقافة التنظيمية.

• في المقابل، كان تأثير المرونة السوقية هو الأقل نسبياً، مما قد يعني أن التكيف مع احتياجات السوق المتغيرة لا يعتبر العامل الرئيسي في تحقيق التميز التنظيمي بالمقارنة مع العوامل الأخرى مثل العمليات والهيكل التنظيمي.

أبعاد المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تحقيق التميز التنظيمي، وخاصةً مرونة الهيكل التنظيمي ومرونة العمليات، حيث تُظهر نتائج التحليل أن القدرة على التكيف في هذه الجوانب تساهم بشكل أكبر في تحسين أداء الشركة وتميزها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (محمد والكبيسي، 2023؛ علاوي و بن دخيس، 2022؛ رضوان و طارق، 2014) التي أظهرت أن أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، مرونة

العمليات، المرونة التنافسية، المرونة التنظيمية، مرونة رأس المال البشري) لها تأثير على التميز التنظيمي، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

### مناقشة النتائج:

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي تبين تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في الشركة الأهلية للإسمنت لها عدة دلالات مهمة تتعلق بكيفية عمل الشركة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية. إليك تحليلاً أعمق لما قد تعنيه هذه النتائج في سياق الشركة:

#### 1. مرونة الهيكل التنظيمي ودورها الرئيسي:

- مرونة الهيكل التنظيمي تبين أنها العامل الأكثر تأثيراً على التميز التنظيمي، مما يشير إلى أن قدرة الشركة الأهلية للإسمنت على إعادة تنظيم هيكلها بسرعة وكفاءة عند الحاجة أمر بالغ الأهمية في تحقيق النجاح التنظيمي.
- في حالة الشركة الأهلية للإسمنت، قد يعني ذلك أن قدرتها على تعديل هيكلها الإداري أو إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات بسرعة تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام، خصوصاً في بيئة تتسم بالتغيرات المستمرة مثل صناعة الأسمنت.
- مرونة الهيكل التنظيمي قد تساعد الشركة في مواجهة التحديات المرتبطة بتغيرات السوق أو التطورات التقنية، مما يعزز قدرتها على التكيف والاستمرار في المنافسة.

#### 2. مرونة العمليات كعامل مهم:

- جاءت مرونة العمليات في المرتبة الثانية من حيث التأثير على التميز التنظيمي، وهذا يعني أن قدرة الشركة على تعديل عملياتها التشغيلية مثل خطوط الإنتاج والتوزيع واستراتيجيات العمل هي من العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاحها.
- بالنسبة للشركة الأهلية للإسمنت، فإن تحسين العمليات التشغيلية مثل التحكم في الإنتاج، تقليل الهدر، وزيادة الكفاءة في إدارة المواد، يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي بشكل عام.
- في صناعة مثل صناعة الإسمنت التي تعتمد بشكل كبير على الكفاءة التشغيلية، فإن المرونة في تعديل العمليات استجابة للطلب المتغير أو للتحديات اللوجستية تعتبر عاملاً حاسماً.

#### 3. المرونة التنافسية وأهميتها:

- المرونة التنافسية تبرز كعامل مؤثر أيضاً في التميز التنظيمي، ولكن بترتيب أقل من مرونة الهيكل التنظيمي والعمليات. هذا يشير إلى أن الشركة الأهلية للإسمنت تحتاج إلى الحفاظ على قدرة عالية على المنافسة في السوق، سواء من خلال تقديم منتجات مبتكرة أو تحسين استراتيجيات التسويق والمبيعات.
- من المرجح أن تكون الشركة بحاجة إلى الاستجابة السريعة للمنافسة الإقليمية والدولية في مجال صناعة الإسمنت، لا سيما في ظل وجود شركات أخرى تسعى للاستحواذ على حصص سوقية.
- زيادة التركيز على الابتكار وتقديم منتجات جديدة أو تحسين العمليات التسويقية قد يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

#### 4. مرونة رأس المال البشري:

- مرونة رأس المال البشري تلعب دوراً مهماً أيضاً، إذ تشير النتائج إلى أن قدرة الشركة على تطوير وتنمية مهارات موظفيها يساهم في تحسين الأداء العام للشركة.
- بالنسبة للشركة الأهلية للإسمنت، يعني ذلك أن الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم قد يُحسن من مرونة الشركة ويزيد من استعدادها للتكيف مع أي تغيرات في السوق أو التكنولوجيا.
- الاهتمام بمرونة رأس المال البشري يعزز من رضا الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم، مما يساهم بدوره في تحقيق التميز التنظيمي.

## 5. تأثير محدود للمرونة السوقية:

- جاءت المرونة السوقية في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير، مما يعني أن قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في السوق ليست بالضرورة العامل الرئيسي الذي يدفع التميز التنظيمي.
  - قد يكون ذلك مؤشرًا على أن الشركة تعتمد بشكل أكبر على قدراتها الداخلية (مثل الهيكل التنظيمي والعمليات) في تحقيق التميز، أكثر من اعتمادها على استجابتها للتغيرات السوقية.
  - على الرغم من أن المرونة السوقية مهمة، فإن النتائج تشير إلى أن العوامل الداخلية (مثل العمليات والهيكل) تلعب دورًا أكبر في تحقيق النجاح التنظيمي للشركة الأهلية للإسمنت.
- بالنسبة للشركة الأهلية للإسمنت، تشير هذه النتائج إلى أن مرونة الهيكل التنظيمي ومرونة العمليات هما المفتاحان الرئيسيان لتحقيق التميز التنظيمي. القدرة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية من خلال إعادة تنظيم العمليات والهيكل يُعد من أهم عوامل النجاح. في المقابل، يجب على الشركة الاستمرار في تطوير المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري لتعزيز أدائها والقدرة على المنافسة، مع الأخذ في الاعتبار أن المرونة السوقية رغم أهميتها تلعب دورًا أقل نسبيًا في تحقيق التميز التنظيمي.

### توصيات الدراسة:

- زيادة الاستثمار في تطوير الهيكل التنظيمي والعمليات التشغيلية لتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.
- الاهتمام بتطوير رأس المال البشري من خلال تقديم برامج تدريبية تركز على تحسين المهارات والكفاءات.
- تعزيز التنافسية من خلال الابتكار في المنتجات والخدمات، والتكيف مع متطلبات السوق بطرق أكثر استراتيجية.

## الخاتمة:

في خاتمة هذه الدراسة، تم تسليط الضوء على أهمية أبعاد المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز التنظيمي في الشركة الأهلية للإسمنت. أظهرت نتائج الدراسة أن المرونة التنظيمية ومرونة العمليات كانت الأكثر تأثيرًا في تحقيق هذا التميز، مما يشير إلى أهمية تحسين الهيكل التنظيمي والعمليات التشغيلية للشركات التي تسعى لتحقيق أداء متميز. كما بينت الدراسة أن مرونة رأس المال البشري والمرونة التنافسية تساهمان في تعزيز قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات بفعالية، وهو أمر حيوي لتحقيق الأداء الأمثل. من ناحية أخرى، رغم أن المرونة السوقية تعد عاملاً مهمًا، إلا أن تأثيرها كان أقل مقارنةً بالعوامل الداخلية الأخرى. وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة توجيه الجهود نحو تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين العمليات التشغيلية للشركة، إلى جانب تعزيز برامج التدريب التي تركز على تطوير مهارات الموظفين، وذلك بهدف زيادة القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز.

## المراجع

### أولاً، المراجع العربية

- (1) إبراهيم، هانم محمد (2019). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية 10، (العدد الثاني الجزء الأول)، ص ص 390-420.
- (2) الأشلم، خالد عياد. (2023). الرشاقة التنظيمية لدى قيادة كلية الآداب بجامعة مصراتة وعلاقتها بالأداء المؤسسي. مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية (2) 13، 269-383  
<https://doi.org/10.37375/sujh.v13i2.2476>
- (3) البركي، أحمد صالح محمد (2023)، "دور الإدارة الإلكترونية في بناء التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير، إدارة وتنظيم، الأكاديمية الليبية، بنغازي.
- (4) بن أحمد، آسيا (2016)، أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة-دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس. مجلة العلوم الاقتصادية.
- (5) بن غزال. (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال. (Doctoral dissertation, université de Biskra).

- 6) حسن شراره. (2024). تقييم واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية. (7)46,
- 7) رجاء ابراهيم محمد النور، صديق بلل ابراهيم بلل، & عبد السلام ادم حامد. (2020). أثر المشاركة المعرفية على التميز التنظيمي، (1)9، Journal of the Faculty of Human Development، ص ص 257-280.
- 8) رضوان، ط. ر. م.، & طارق رضوان محمد. (2014). أثر محددات الرقابة الإستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. التجارة والتمويل، (3)34، ص ص 1-44.
- 9) ريم نورالدين مصباح شاهين. (2023). واقع الرقابة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل. (Doctoral dissertation, Al-Quds University).
- 10) السيد محمد سليمان، (2023). متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. مجلة كلية التربية (أسيوط) (1)39، ص ص 1-58.
- 11) الصويغي، هند خليفة سالم. (2020). أثر أبعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق الاداء الاستراتيجي دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز. مجلة الدراسات الاقتصادية (2)3، 1-19.
- 12) الطبلوي، (2023)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ المجلد التاسع. العدد السادس عشر.
- 13) عشري، أحمد محمد عبد الجواد. (2024). دور المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على هيئة النقل العام بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية (1)2، ص ص 102-125.
- 14) علاوي ن.، & بن دخيس ع. ا. (2022). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار. مجاميع المعرفة، (3)8، ص ص 319-304. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/204621>
- 15) علي حسين علي، & أميمة سعيد أنعم. (2024). المرونة الاستراتيجية وأثرها في الأداء التسويقي دراسة ميدانية في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. Al-Andalus journal for Humanities & Social Sciences، 11(90).
- 16) قدوري، فائق مشعل، الألوسي & وفاء محمد فخري. (2018). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية. Journal of Kirkuk University for Administrative & Economic Sciences، 8(1).
- 17) م. م. ابراهيم خالد مصطفى محمد، & م. م. عقبة نافع سليم الكبيسي. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة. Al-Andalus journal for Humanities & Social Sciences، 15(49)، ص ص 590-610.
- 18) المطيري، ن. ز. ض. ا.، & ندى زويد ضيف الله. (2021). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (1)45، ص ص 271-325.
- 19) ناصر محمد جالودي، أ & محمد ياسين الشرمان (2021). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. مجلة كلية التربية (أسيوط) (9)37، ص ص 307-328.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation. Sage Open, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231181432>
- 2) Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R. and Nkeng, C. (2024), "Emerging trends around strategic flexibility: a systematic review supported by bibliometric techniques", Management Decision, Vol. 62 No. 13, pp. 46-92. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2023-0135>
- 3) Al-Abbadi, L., Alsmairat, M., Alshawabkeh, R., & Rumman, A. (2024). The impact of strategic thinking on organizational excellence: An empirical examination in Jordan's ICT sector. International Journal of Data and Network Science, 8(2), 1169-1178.

- 4) AlHalaseh, R. H., & Ayoub, Z. (2021). Strategic flexibility mediating the impact of entrepreneurial orientation on organizational excellence. *International Review of Management and Marketing*, 11(6), 21.
- 5) Alwaely, S., Alzubaidi, R., Altaher, A., Abusalma, A., Saad, A., Hassan, K., & Darawsheh, S. (2024). Digital transformation and the challenges associated with applying digital technologies in achieving strategic flexibility in public administration: a case study in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 8(3), 1793-1800.
- 6) Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
- 7) Ghorban, R., & Gholipour, K. (2018). Investigating the impact of strategic flexibility on organizational innovation. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 1.
- 8) Khalaf, S. N. (2024). Eliciting the Pivotal Role of Sustainable Performance in Linking Organizational Agility with Institutional Excellence in Hotels and Egyptian Travel Agencies. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 26(1), 113-136.
- 9) Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64.
- 10) Rahmati, M. H., & Jalilvand, M. R. (2024). An optimal organizational excellence model for the public sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(3), 944-963.
- 11) Ubaid, A. M., Dweiri, F. T., & Ojiako, U. (2020). Organizational excellence methodologies (OEMs): a systematic literature review. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(6), 1395-1432.