ISSN E.2958-6941 ,ISSN P.1818-1074 Vol. 22 issue.88 June. 2026

http://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/index
Iraqi Journal for Administrative Sciences
المجلة العراقية للعلوم الإدارية

The Impact of Organizational Agility on Enhancing Strategic Excellence:An Analytical Study of The Opinions of a Sample of Employees at Asiacell Company - Karbala Branch

Ahmed Khudhair Abbas[1] , Yasir Mahmood Fahad[*2], Mustafa Hasan Nasrallah[3] Mahmood Fahad Abd Ali[4]

تأثير الرشاقة التنظيمية في تعزيز التميز الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل فرع كربلاء

احمد خضير عباس[1] *ياسر محمود فهد[2] مصطفى حسن نصرالله[3] محمود فهد عبدعلي[4].
1، 2*، 3، 4، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق – كربلاء.
1,2,3,4 College of Administration and Economics, University of Kerbala, Iraq-Karbala
1. Email: ahmed.khdheir@uokerbala.edu.iq
2. Email*: yaser.m@s.uokerbala.edu.iq ***Correspondent author**
3. Email: mustafa.hasan@uokerbala.edu.iq
4. Email: mahmod.fahad@uokerbala.edu.iq

2. *المؤلف المراسل

CC BY NC ND

Article information

Article history: DD/MM/YY
Received: 27/01/2026
Accepted : 18/02/2026
Available online: 01/06/2026

Keywords:
Organizational Agility, Strategic Excellence, At Asia cell Company

تاريخ الاستلام: 2026/01/27
تاريخ قبول النشر: 2026/02/18
تاريخ النشر: 2026/06/01

الكلمات المفتاحية
الرشاقة التنظيمية، التميز الاستراتيجي، شركة آسيا سيل/ فرع كربلاء المقدسة.

Abstract **DOI: https://doi.org/10.71207/ijas.v22i88.6521**

This research aimed to investigate the impact of organizational agility, in its dimensions of (sensing, decision-making, and implementation), on enhancing strategic excellence, in its dimensions of (leadership, individuals, culture, and services), at Asiacell Telecommunications Company/Karbala branch. To achieve this objective, the descriptive-analytical approach was adopted, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of (93) employees. Data were analyzed using statistical software (SPSS.v.26 and SmartPLS V.4). The results indicated a statistically significant positive impact of organizational agility on achieving strategic excellence, with high explanatory power (R^2 = 0.744). The findings also confirmed the significance of all sub-dimensions, with "implementation agility" emerging as the most influential dimension. This emphasizes that the speed and effectiveness of decision implementation are the critical factors for superiority. In light of these results, the research recommended fostering digital forecasting and reducing bureaucracy to accelerate field operations and ensure sustainable competitive advantage in the long term.

Citation: Abbas, Ahmed Khudhair., fahad, Yasir Mahmood., Nasrallah, Mustafa Hasan & Abd Ali, Mahmood Fahad. (2026). The Impact of Organizational Agility on Enhancing Strategic Excellence: An Analytical Study of The Opinions of a Sample of Employees at Asiacell Company - Karbala Branch, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 22(88), 18-36.

الاقتباس: عباس، احمد خضير.، فهد، ياسر محمود.، نصرالله، مصطفى حسن، عبد علي، محمود فهد. (2026). تأثير الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة اسيا سيل فرع كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 22(88)، 18-36.

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، التنفيذ) في تعزيز التميز الاستراتيجي بأبعاده (القيادة، الأفراد، الثقافة، الخدمات) في شركة آسيا سيل للاتصالات/ فرع كربلاء المقدسة. ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باستعمال الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (93) موظفاً. وتم تحليل البيانات باستعمال البرمجيات الإحصائية (spss.v.26, smartPLS V.4) وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الاستراتيجي، بقدرة تفسيرية عالية (74.4%)، وأثبتت النتائج أيضا معنوية تأثير كافة الأبعاد، إذ تصدّر "بعد رشاقة التنفيذ" الأبعاد الأكثر تأثيراً، مما يؤكد أن سرعة وفاعلية تنفيذ القرارات تعد العامل الحاسم في التفوق. وفي ضوء النتائج، أوصى البحث بضرورة تعزيز التنبؤ الرقمي وتقليل البيروقراطية لتسريع العمليات الميدانية وضمان استدامة الميزة التنافسية على الأمد البعيد.

المقدمة Introduction

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية ناتجة عن تسارع المتغيرات في بيئة الأعمال وتعقيداتها المتزايدة، مما وضع الأنظمة الإدارية أمام تحديات ملموسة وغير مسبوقة في كيفية التكيف مع حالة عدم التأكد البيئي. ومع تصاعد حدة التنافسية العالمية في قطاع الاتصالات، لم يعد النجاح التقليدي كافياً لضمان البقاء، بل أصبح التميز الاستراتيجي ضرورة حتمية لضمان استدامة الأداء والتفوق المؤسسي. إن الوصول إلى عتبة التميز يتطلب من المنظمات الحديثة إعادة النظر في فلسفتها الإدارية، وتبني نماذج عمل تتسم بالمرونة والسرعة، ومن هنا تبرز الرشاقة التنظيمية كقيمة جوهرية ومحرك أساسي للتحولات المنشودة. في ظل هذا المشهد المعقد، برزت ممارسات الرشاقة التنظيمية كمنهج إداري وسلوكي متكامل يتجاوز الهياكل التنظيمية الجامدة؛ فهي تهدف إلى خلق قدرة مؤسسية تدمج بين سرعة استشعار التهديدات والفرص، وبين الكفاءة في اتخاذ القرارات الحاسمة وتنفيذها ميدانياً. لقد وضعت التحديات التقنية والخدمية المعاصرة المنظمات أمام مسؤولية كبيرة تتمثل في الموازنة بين الحفاظ على الاستقرار التنظيمي وبين ضرورة الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة لضمان استمرارية العطاء. وتكتسب هذه الرشاقة أهمية استثنائية في القطاعات الخدمية التكنولوجية، وفي مقدمتها قطاع الاتصالات، الذي يُعد دعامة أساسية للاقتصاد الرقمي، ولكنه في ذات الوقت من أكثر القطاعات تعرضاً لضغوط التطور التقني المتسارع وتذبذب ولاء المشتركين.

وتأسيساً على ما سبق، يتمحور البحث الحالي حول استكشاف الدور والتأثير الذي تلعبه أبعاد الرشاقة التنظيمية، لاسيما (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التنفيذ) في تعزيز وتحقيق التميز الاستراتيجي في شركة آسيا سيل / فرع كربلاء المقدسة .إذ يتجسد هذا التميز في القدرة على صياغة رؤية استباقية تضمن جودة الخدمات، وتنمي كفاءة الأفراد، وترسخ ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع، مما ينعكس إيجاباً على المكانة التنافسية للمنظمة وقدرتها على تقديم قيمة مضافة لمشتركيها. لقد وقع الاختيار على شركة آسيا سيل (فرع كربلاء) كبيئة تطبيقية لهذا البحث؛ وذلك بسبب الطبيعة الديناميكية لسوق الاتصالات في العراق، والحاجة الملحة لتبني أنماط إدارية حديثة قادرة على مواكبة التحول الرقمي وضمان استبقاء الحصة السوقية في ظل التنافسية العالية. ومن هنا، يأتي هذا البحث التحليلي ليقدم إطاراً علمياً وعملياً يساعد إدارة شركة آسيا سيل في تحويل عملياتها إلى "منظومة رشيقة" تضمن الدقة في الأداء والتميز في المخرجات، بما ينسجم مع المعايير الدولية للنجاح الاستراتيجي والريادة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

منهجية البحث Research methodology

اولا: مشكلة البحث Research problem

تتمحور المشكلة التطبيقية للبحث في وجود فجوة بين الفهم النظري لمتطلبات الإدارة الحديثة وبين الممارسات الواقعية في شركة آسيا سيل (فرع كربلاء) .فعلى الرغم من الريادة والمكانة التنافسية التي تتمتع بها الشركة، إلا أن قطاع الاتصالات في العراق يواجه تحديات تقنية وسوقية متسارعة، وتزداد هذه التحديات تعقيداً في محافظة كربلاء نظراً لخصوصيتها الدينية والزيارات المليونية التي تفرض ضغوطاً استثنائية ومفاجئة على الشبكة والخدمات. وهذا الواقع يتطلب مستوى عالياً من الرشاقة التنظيمية التي تمكّن الشركة من استشعار المتغيرات والاستجابة لها بمرونة فائقة.

وقد لامس الباحثون عن طريق المقابلات الاستطلاعية مع عدد من المديرين والمسؤولين في فرع كربلاء وجود ضعف نسبي في سرعة الاستجابة لبعض المتغيرات السوقية والتقنية المفاجئة، وهو ما قد يُعزى إلى تحديات في آليات رشاقة اتخاذ القرار أو رشاقة التنفيذ. هذا النقص في الرشاقة قد يعيق قدرة الشركة على تحويل خططها إلى نتائج ملموسة تحقق التميز الاستراتيجي، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى اعتماد حلول رد الفعل لمواجهة المشكلات بدلاً من الاستعداد المسبق والتميز في تقديم الخدمة.

إن هذا الواقع شكل دافعاً ميدانياً لدى الباحثين لاستكشاف مدى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية وبناء أنموذج فكري يساهم في إيجاد فهم مشترك بين الإدارة والعاملين حول كيفية استثمار هذه الرشاقة للوصول إلى التميز في الأداء، والقيادة، والخدمات المقدمة للمشتركين.

وبناءً على ذلك، يمكن بلورة مشكلة البحث عن طريق التساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى توافر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التنفيذ) لدى إدارة وكوادر شركة آسيا سيل/ فرع كربلاء؟
2. ما هو مستوى تحقق التميز الاستراتيجي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات) في الشركة قيد الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية والتميز الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟
4. ما هو مستوى تأثير الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الاستراتيجي لشركة آسيا سيل/ فرع كربلاء؟

ثانيا: اهمية البحث Research Importance

تتجلى أهمية البحث الحالي في المواءمة الاستراتيجية ما بين الأطر المعرفية والاحتياجات الميدانية ضمن بيئة تنافسية شديدة التعقيد كمدينة كربلاء المقدسة؛ من الناحية النظرية، سيساهم البحث في إثراء المكتبة العربية عبر تقديم أنموذج تكاملي يربط ما بين مفاهيم الرشاقة التنظيمية والتميز الاستراتيجي، وهو طرح ريادي في بيئة الأعمال العراقية، أما من الناحية الميدانية، فيكتسب البحث أهمية استثنائية بتطبيقه على شركة آسيا سيل (فرع كربلاء)، نظراً للتحديات التشغيلية الهائلة التي تفرضها مواسم الزيارات المليونية، مما يجعل من تبني الرشاقة والتميز ضرورة حتمية لضمان استمرارية الخدمة وكفاءة الأداء في ظل ذروة الطلب.

ثالثا: اهداف البحث Research Objectives

يهدف البحث الحالي بشكل اساسي الى:

1. تحديد مستوى توافر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التنفيذ) في شركة آسيا سيل/ فرع كربلاء، ومدى إدراك الكوادر الإدارية والفنية لهذه الأبعاد.
2. تقييم درجة تحقق التميز الاستراتيجي في الشركة قيد الدراسة عن طريق أبعاده الجوهرية (تميز القيادة، تميز الأفراد، تميز الثقافة التنظيمية، وتميز الخدمات).
3. الكشف عن طبيعة وقوة علاقة الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين الرشاقة التنظيمية (باعتبارها متغيراً مستقلاً) والتميز الاستراتيجي (باعتباره متغيراً تابعاً).
4. قياس مدى تأثير الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الاستراتيجي لشركة آسيا سيل، ومعرفة أي أبعاد الرشاقة أكثر مساهمة في تعزيز النجاح التنظيمي وصناعة بيئة تفاعلية.

رابعا: مقاييس البحث Research Measures

تم قياس متغير الرشاقة التنظيمية استنادا الى مقياس (Siraj & Qasim , 2025:57-59) والمتكون من ثلاثة أبعاد و (14) فقرة، اما التميز الاستراتيجي فقد تم قياسه استنادا الى (Basheer & Hassan, 2024:102-103) والمتكون من أربعة أبعاد و(21) فقرة، وكما موضح في الجدول (1) ادناه.

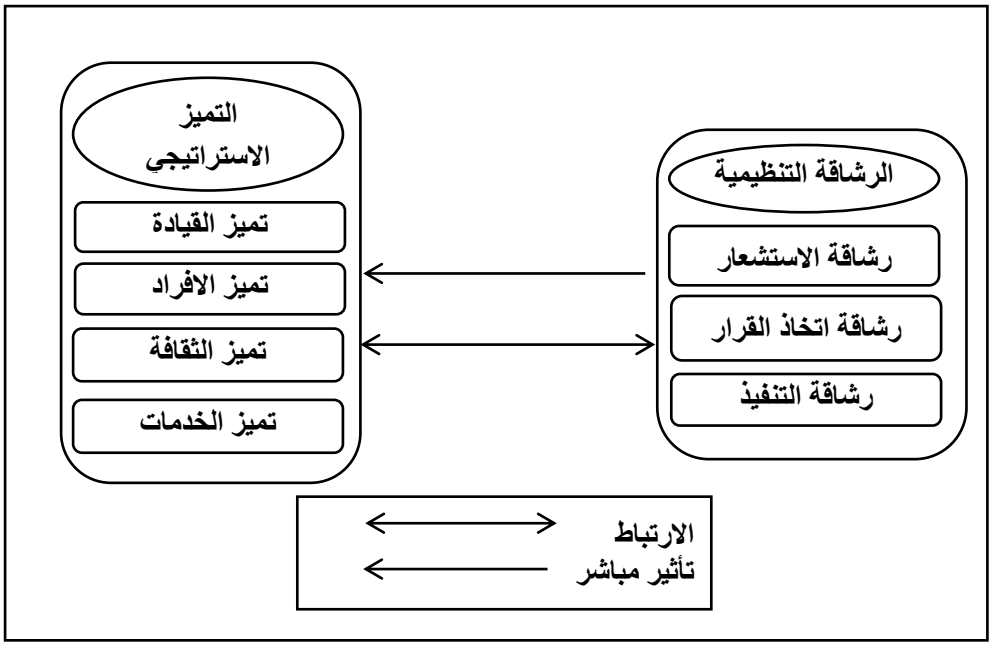
الجدول (1) مقاييس البحث

المتغيرات		عدد الفقرات	المصدر
الرئيسة	الابعاد		
الرشاقة التنظيمية	(1) رشاقة الاستشعار (2) رشاقة اتخاذ القرار (3) رشاقة التنفيذ	14	(Siraj & Qasim , 2025:57-59)
التميز الاستراتيجي	(1) تميز القيادة (2) تميز الافراد (3) تميز الثقافة (4) تميز الخدمات	21	(Basheer & Hassan, 2024:102-103)

خامسا: المخطط الفرضي للبحث Hypothetical Research Model

يوضح الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث التي يصف طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث، إذ ينطلق المخطط الفرضي من مشكلة البحث وطبيعة العلاقات بين المتغيرات:

1. **المتغير المستقل**: الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التنفيذ)
2. **المتغير التابع**: التميز الاستراتيجي (تميز القيادة، تميز الافراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات)



المصدر: من اعداد الباحثين

الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

سادسا: فرضيات البحث Research Hypotheses

الفرضية الرئيسية الاولى (H1):

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير الرشاقة التنظيمية ومتغير التميز الاستراتيجي). وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

(1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعد رشاقة الاستثمار ومتغير التميز الاستراتيجي

(2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعد رشاقة اتخاذ القرار ومتغير التميز الاستراتيجي

(3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعد رشاقة التنفيذ ومتغير التميز الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

(يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين متغير الرشاقة التنظيمية ومتغير التميز الاستراتيجي). وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

(1) يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لبعد رشاقة الاستثمار ومتغير التميز الاستراتيجي

(2) يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لبعد رشاقة اتخاذ القرار ومتغير التميز الاستراتيجي

(3) يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لبعد رشاقة التنفيذ ومتغير التميز الاستراتيجي.

سابعا: البرنامج الإحصائي المستخدم Statistical Programs Used

تم الاعتماد على البرامج الاحصائية (SPSS V 26, Smart PLS V.4)

الإطار الفكري للبحث Intellectual Framework

أولا: مفهوم وتعريف الرشاقة التنظيمية Concept and Definition of Organizational Agility

لقد كان (Brown and Agnew) من أوائل الذين ناقشوا قدرات المنظمات على التفاعل السريع مع الظروف المتغيرة في عام 1982، إذ عرفوا الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة على التفاعل بسرعة مع الظروف سريعة التغير وفي عام 1990، قرر الكونغرس الأمريكي توجيه وزارة الدفاع لتطوير إطار عمل بالتعاون مع الأكاديميين لتحسين القدرة التنافسية للتصنيع في الولايات المتحدة، وقد نُشرت النتائج في تقرير تحت عنوان "استراتيجية المؤسسات التصنيعية في القرن الحادي والعشرين" من قبل معهد "إياكوكا" بجامعة ليهاي في عام 1991 وقد حُددت قضايا التغيير المستمر، والاستجابة السريعة، وتحسين الجودة، والمسؤولية الاجتماعية كعناصر أساسية في ذلك التقرير (Asghar et al., 2025:4; Besbes, 2026:16)

أكد (Nafei, 2016:297) على أن بذور الرشاقة التنظيمية تمتد بعمق إلى مفاهيم التصنيع الرشيق الذي برز في مطلع التسعينيات كاستجابة لندرة الموارد وتقلبات الأسواق في الولايات المتحدة واليابان ويتمثل الرابط الجوهري هنا في أن الرشاقة التنظيمية هي الامتداد الاستراتيجي للتصنيع الرشيق؛ فبينما ركز الأخير على مرونة العمليات الإنتاجية، قامت الرشاقة التنظيمية بنقل هذه الفلسفة إلى المستوى المؤسسي الشامل، لتمكين المنظمة (سواء كانت صناعية أو خدمية) من الصمود والنمو عبر استجابات فورية لمتطلبات الأسواق، تقودها خدمات مصممة خصيصاً لتلبية تطلعات الزبائن.

بناءً على ما تقدم ركزت تعريفات بديلة على سمات أو أبعاد الرشاقة ومع ذلك لا يزال هناك غياب للتوافق التام حول عدد وطبيعة هذه السمات وبناءً عليه، تُعد الرشاقة مفهوماً واسعاً يشمل :المرونة، والاستجابة، والتكيف، والسرعة، والتعلم، والابتكار، والاستجابة للتغيير، والجودة، والتكلفة، والتكامل (Besbes, 2026:16; Abdali et al., 2018:1-2)

إذ تم تعريف الرشاقة بأنها القدرة على الحركة بسرعة وسهولة، وتغيير الاتجاه، أو التكيف بيسر مع الظروف الجديدة. فهي سمة أو جودة تعكس الخفة والسرعة والاستجابة (Nafei, 2016:162; Al-Humairi et al., 2024:77) ويمكن تطبيق مفهوم الرشاقة في سياقات متنوعة، بدءًا من الحركة البدنية وصولاً إلى المرونة العقلية أو المعرفية وفي سياق الإدارة التنظيمية، يُستعمل مصطلح الرشاقة بشكل متكرر للإشارة إلى الرشاقة التنظيمية، والتي تعني قدرة المنظمة على التكيف السريع مع ظروف السوق المتغيرة، واحتياجات العملاء، والتقنيات الجديدة في عالم ديناميكي. وفي هذا المجال، غالباً ما ترتبط الرشاقة بمفاهيم المرونة، والسرعة، والابتكار، والقدرة على التعلم والتكيف إذ تُتبنى المنظمات الرشيقة هياكلها التنظيمية للاستجابة السريعة لتقلبات السوق والتقدم التكنولوجي مع التركيز المستمر على نتائج الأعمال (Çakmak, 2023:70; Abdul-Abbas et al., 2024:25)

عرف (Tanushree & Chaubey, 2024:1182) الرشاقة التنظيمية بأنها إمكانية المنظمة في استكشاف الفرص المتعددة داخل الأسواق المتغيرة، مع اتخاذ الإجراءات الاستباقية الضرورية بهدف التعامل مع المواقف المختلفة وتحويل تلك الفرص لمصلحتها وبذلك، تتسم المنظمات الرشيقة بالقدرة العالية على استشعار الفرص التنافسية، والتمتع

بالمرونة اللازمة لاستيعاب التحولات، وسرعة الاستجابة للمستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء. وتؤكد الرشاقة على السرعة والمرونة كسمات أساسية للمنظمة الرشيقة ومن السمات المهمة للرشاقة أيضاً هي الاستجابة الفعالة للتغيير وحالات عدم التأكد كما تشير الرشاقة إلى الاستجابات الاستباقية للتغيرات واستعمال هذه التغيرات كفرص متأصلة في البيئات المضطربة فضلاً عن القدرة على البقاء والتقدم في البيئات المتغيرة وغير المتوقعة (Nafei, 2016:297)

يُعرف الباحثون الرشاقة التنظيمية إجرائياً بأنها: القدرة الديناميكية للمنظمة على اقتناص الفرص ومواجهة التحديات في بيئة سريعة التغير عن طريق تكامل ثلاث عمليات أساسية تبدأ باستشعار المتغيرات السوقية وتطوير المعرفة لدى الموارد البشرية، مروراً بامتلاك المرونة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتطوير التنظيمي، وصولاً إلى التنفيذ الميداني السريع (الرشاقة) التي تضمن تقديم منتجات وخدمات متميزة تحقق أهداف المنظمة وتضمن استدامتها التنافسية.

ثانيا: اهداف الرشاقة التنظيمية Objectives of Organizational Agility

لا تقتصر غايات الرشاقة التنظيمية على مجرد تكوين ردود أفعال سريعة تجاه المتغيرات، بل تمتد لتشكل فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى جعل المنظمة أكثر قدرة على التحسين المستمر لعملياتها، وتعزيز حصتها السوقية، مع فرض سيطرة دقيقة على التكاليف لضمان بلوغ الأهداف الاستراتيجية بمرونة فائقة ومن هذا المنطلق حدد بعض الباحثين أمثال (Nafei, 2016:297; Çakmak, 2023:69; Teref et al., 2024:364; Tanushree & Chaubey, 2024:1182; Su et al., 2025:2) مجموعة من الأهداف للرشاقة التنظيمية وكما يلي:

1. الحفاظ على موارد المنظمة وتحقيق رغبات الزبائن في الوقت المناسب.
2. تساعد المنظمات على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة باستمرار.
3. تساعد الرشاقة التنظيمية المنظمات على الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن والتكيف مع تقلبات السوق.
4. استكشاف أساليب عمل جديدة بسرعة، والتنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية والتكيف معها مسبقاً، واقتناص الفرص المتاحة
5. تتيح للشركات التكيف السريع مع المتغيرات في بيئتها، لاسيما عند الاستجابة للاضطرابات الرقمية أو تحولات السوق المفاجئة.
6. تمد العاملين بالمعرفة والمهارات العالية، وتعمل على إعادة هيكلة العمليات التنظيمية وتوظيف التكنولوجيا الجديدة.

ثالثا: ابعاد الرشاقة التنظيمية Dimensions of Organizational Agility

استناداً إلى مراجعة الأدبيات، يرى الباحثون أن عدم وجود اتفاق جمعي على تعريف موحد للرشاقة التنظيمية قد انعكس على تباين الأبعاد المعتمدة في الدراسات السابقة. وهذا ما يتسق مع طرح (Žitkienė & Deksnys, 2018:116) بأن الرشاقة تمثل بناءً فكرياً معقداً يتسم بتعدد الأبعاد، مما يتيح للباحثين فرصة تناولها من زوايا ومناظير تخصصية مختلفة بما يخدم أغراض البحث. واتفق كل (Nafei, 2016:297; Siraj & Qasim , 2025:57-59; Zhong et al., 2026:5) أن الرشاقة لها ثلاثة ابعاد رئيسة: (1) رشاقة الاستشعار، (2) رشاقة اتخاذ القرار، (3) رشاقة التنفيذ والذي سيتم اعتمادها في بحثنا الحالي وكما يلي:

1. **رشاقة الاستشعار:** يشير الاستشعار إلى قدرة المنظمة على اكتشاف والتقاط وتفسير الفرص التنظيمية بينما تمثل الاستجابة القدرة التنظيمية على حشد وتحويل الموارد للتفاعل مع الفرص التي تستشعرها ويجب أن تتماشى هاتان القدرتان للحصول على الرشاقة التنظيمية المثلى اذ تُعد رشاقة الاستشعار القدرة التنظيمية على فحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (مثل تغيرات تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين الجدد، والتقنيات الحديثة) في الوقت المناسب (Nafei, 2016:299; Ali et al., 2024:7; Siraj & Qasim , 2025:57-55) وتتمثل مهمة الاستشعار في الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي قد تؤثر على الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي يتضمن ذلك أنشطة متعددة مثل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأحداث التي تشير إلى التغير البيئي من جهة، والتخلص من المعلومات غير المهمة من جهة أخرى، وذلك في ضوء أسس وقواعد محددة مسبقاً (Yarkarami, 2025: 88) وترتبط هذه المهمة ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرار وتنفيذها (Zhong et al., 2026:5)

يُعرّف الباحثون رشاقة الاستشعار بأنها قدرة المنظمة على فحص ومسح البيئة الخارجية بفعالية لاستشعار المتغيرات الحرجة كالتطورات التقنية وتحولات الطلب واستيعابها في الوقت المناسب، بما يضمن بناء قاعدة معلوماتية رصينة تدعم سرعة الاستجابة التنظيمية والممارسة الرشيقة

2. **رشاقة اتخاذ القرار:** تتمثل عملية رشاقة اتخاذ القرار في القدرة على جمع وتراكم وإعادة هيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير آثار الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات بناءً على تفسير الأحداث. ويرافق ذلك تطوير خطط العمل التي توجه عملية إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة. تتكون مهمة اتخاذ القرار من عدة أنشطة مترابطة تفسر الأحداث وتحدد الفرص والتهديدات البيئية، مع التركيز على استقاء المعلومات من مصادر متعددة لفهم أبعاد العمل (Zhong et al., 2026:3-4) كما تسعى هذه العملية إلى اقتناص أقصى قدر من الفرص وتقليل تأثير التهديدات على حياة المنظمة (Nafei, 2016:299; Siraj & Qasim , 2025:57-55).

يعرّف الباحثون رشاقة اتخاذ القرار إجرائياً بأنها منظومة متكاملة تبدأ بجمع وهيكلة المعلومات ذات الصلة، وتمر عبر التفسير السريع لآثارها البيئية، وصولاً إلى اتخاذ قرارات حاسمة بشأن إعادة تكوين الموارد؛ وتهدف هذه العملية إلى تحويل الاضطرابات البيئية إلى إجراءات تنافسية ملموسة تُعزز من قدرة الشركة على الاستمرارية والتميز

3. **رشاقة التنفيذ:** تتكون مهمة التنفيذ من مجموعة من الأنشطة الرامية إلى إعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال بناءً على مبادئ العمل الناتجة عن مهمة اتخاذ القرار، وذلك لمعالجة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة (Nafei, 2016:299; Siraj & Qasim , 2025:57-55). فيما وضح (Zhong et al., 2026:3-4) انه يمكن للمنظمات تغيير عمليات أعمالها عن طريق إجراءات وموارد متنوعة، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتواءم مع المتطلبات الجديدة.

يُعرف الباحثون رشاقة التنفيذ بأنها الاستجابة العملية التي تترجم الخطط إلى واقع ملموس عبر التعديل الفوري للعمليات وإعادة تخصيص الموارد بشكل جذري، لضمان التدفق السريع للخدمات والنماذج التنافسية بما يتلاءم مع تسارع المتغيرات البيئية

رابعا: مفهوم وتعريف التميز الاستراتيجي Concept and Definition of Strategic Excellence

في بيئة أعمال ديناميكية وتنافسية، يبرز مفهوم التميز بشكل متزايد. يشير التميز إلى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج استثنائية باستمرار في جميع جوانب عملياتها، بما في ذلك الكفاءة والابتكار وجودة المنتجات/الخدمات ورضا العملاء والربحية، ويُشتق التميز لغوياً من معاني الفوز، وتحقيق المآرب، والقدرة على بلوغ الغايات المنشودة بيسر وكفاءة؛ فهو يعكس حالة من لفت الانتباه عبر الإنجاز والسعي الدؤوب لنيل الأهداف .أما اصطلاحاً، فيرتبط التميز بنطاق القدرة على تحويل الأهداف النظرية إلى واقع ملموس ومؤثر في بيئة العمل (Jerab & Mabrouk, 2023: 24). ظهر مفهوم التميز عندما قدم كل من توم بيترز (Tom Peters) وروبرت ووترمان (Robert Waterman) إطار عمل التميز في كتابهما الأكثر مبيعاً "في البحث عن التميز (In Search of Excellence) "عام 1982؛ إذ قاما بدراسة ما يقرب من (43) منظمة أمريكية متفوقة على مدار عامين، ووضّحا مجموعة من الخصائص والمزايا المشتركة التي جعلت هذه المنظمات متفوقة ومتميزة عن غيرها (Hussein & Al-Amery, 2024:122).

ووفقاً لما أوضحه (Hammad & Al-Kubaisy, 2020:17) فإنه من أجل تحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة، يُعد التميز الاستراتيجي نهجاً فلسفياً وفكرياً شاملاً للإدارة؛ يعتمد على منهجية تركز على تقديم نتائج ملموسة في الشركة. كما يتمثل في قدرة المنظمة على التحسين المستمر، والتعلم، والإنجاز، وتطوير المواهب بطرق إبداعية تخدم المنظمة والمستهلك على حد سواء، بالإضافة إلى الاستعمال الأمثل للموارد والمثابرة لتحقيق الأهداف. وفي دراسة (Mohammed et al., 2022:112) عُرّف التميز الاستراتيجي بأنه القدرة على تنسيق وتناغم عناصر المنظمة وتشغيلها بأعلى معدلات الفعالية للوصول إلى مستوى من المخرجات يلبي رغبات واحتياجات وتوقعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

يُعرف الباحثون التميز الاستراتيجي على انه محصلة التفوق المنظمي لشركة آسيا سيل/ فرع كربلاء، المتمثلة في قدرتها على الموازنة بين كفاءة العمليات الإدارية (قيادة، أفراد، ثقافة) وجودة المخرجات النهائية (خدمات متميزة)، بما يضمن تحقيق نتائج استثنائية واستجابة مرنة لمتطلبات البيئة التنافسية.

خامسا: اهمية التميز الاستراتيجي The Importance of Strategic Excellence

تنبثق أهمية التميز الاستراتيجي من كونه الجسر الواصل بين "تفوق الأعمال" و"نمو البيئة التنظيمية"؛ فنجاح أي منظمة مرتبط بمدى استثمارها لفرص النمو المتاحة في بيئتها الخارجية وتطوير استراتيجيات تدعم ذلك

(Kasimoglu, 2008:395). وأشاروا (Mazhar, 2019:29; Hassan et al., 2020:4; Salman et al., 2021:75) الى ان أهمية التميز الاستراتيجي تتجلى في المحاور الآتية:

1. **تعزيز القدرة التنفيذية:** تبرز أهمية التميز في قدرة المؤسسات على تحويل الاستراتيجيات المقترحة إلى واقع ملموس، مدعومة برؤية مستقبلية واضحة وثقافة تنظيمية محفزة.
2. **المواءمة التنافسية:** يعد التميز الاستراتيجي مؤشراً على كفاءة أداء العاملين وقدرتهم على خلق تناغم بين موارد المنظمة ومتطلبات البيئة، مع التركيز على تلبية احتياجات الزبائن وكسب رضاهم.
3. **الاستعمال الأمثل للموارد:** يمثل التميز دليلاً على قدرة المنظمة على توظيف مواردها (المادية، المالية، البشرية، والمعلوماتية) بشكل صحيح لمواجهة المنافسة وتطويع الواقع العملي لصالحها.
4. **التطوير السلوكي والمهني:** يساهم التميز الاستراتيجي في خلق مناخ من الثقة والالتزام الأخلاقي، مما يقلل من شكاوى العاملين، ويرفع مستوى أدائهم، ويساعد المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

سادسا: ابعاد التميز الاستراتيجي Dimensions of Strategic Excellence

في هذا البحث، سيتم اعتماد أبعاد التميز الاستراتيجي التي اتفق عليها كل من (Basheer & Hassan, 2024:102-103; Al-Bashkali & Avin 2025:8-9) وهي (تميز القيادة، تميز الافراد، تميز الثقافة، تميز الخدمات) لأنها تعد شاملة ومناسبة لطبيعة ميدان البحث الحالي، وهي كما يلي:

1. **تميز القيادة:** يشير تميز القيادة إلى الأداء الاستثنائي للقائد في مجالات حاسمة، مثل ترسيخ القيم التنظيمية المشتركة، وتطوير رؤية ملهمة، وتحديد رسالة المنظمة، وتنفيذ استراتيجيات متماشية مع أهدافها. ويعد هذا التميز ضرورياً لتوجيه المنظمة، وإدارة التغيير، وتعزيز الثقة، وضمان النجاح على المدى الطويل (Caldwell & Balch, 2026:2) في حين وضح (Basheer & Hassan, 2024:102-103; Al-Bashkali & Avin 2025:8-9) أن تميز القيادة يتجسد في التوجيه الفعال للفرق نحو التفوق، مدعوماً بتعزيز ثقافة التكيف والتعاون والإبداع. وينظر إلى هذا التميز كمنظومة متكاملة تجمع بين الفكر الاستراتيجي والنزاهة الأخلاقية، مما يساهم في تحقيق نهضة مؤسسية شاملة وتأثير تحويلي يضمن مصالح أصحاب المصلحة ويدعم مسار التطور المستدام للمنظمة.
2. **تميز الافراد:** يعد تميز الأفراد انعكاساً جوهرياً لتطبيق معايير الجودة الشاملة على المستوى الشخصي، وهو الأنموذج المثالي الذي تطمح المؤسسات لترسيخه في كوادرها ويتحقق هذا المفهوم عن طريق تمكين الطاقات البشرية وتحفيزها للمشاركة في رسم مسار المنظمة وتحقيق تطلعاتها الاستراتيجية، مما يسهم في خلق مناخ يسوده التفوق (Khan et al., 2026:282) ويبرز هذا التميز بوضوح عندما تنجح الإدارة في استثمار المهارات الفذة لموظفيها، وإدماجهم في دوائر صنع القرار ضمن بيئة عمل إيجابية تحفز على الابتكار (Basheer & Hassan, 2024:102-103; Al-Bashkali & Avin 2025:8-9)
3. **تميز الثقافة:** يُعد تميز الثقافة الانعكاس الجوهري لمنظومة القيم والمعتقدات التي تتبناها المنظمة، إذ يعمل بمثابة الموجه السلوكي للأفراد نحو تحقيق الفعالية التنظيمية ويساهم هذا التميز في الارتقاء بمعدلات الأداء المنظمي عن طريق ترسيخ سمات حيوية كالانفتاح، والتعاون، والمصداقية، فضلاً عن تعزيز روح المبادرة والاستقلالية والقدرة على مواجهة التحديات (Basheer & Hassan, 2024:102-103; Al-Bashkali & Avin 2025:8-9) وفي ذات السياق، يرى (AlSuwaidi et al., 2026: 4) أن تميز الثقافة يمثل التجسيد الواقعي للمبادئ العليا للمؤسسة، إذ يتجلى بوضوح في التفاعلات اليومية للموظفين والممارسات المهنية التي تشكل الهوية المؤسسية.
4. **تميز الخدمات:** يُعرَّف تميز الخدمات بأنه منظومة متكاملة تشمل الأدوات، والقيم، والإجراءات التي تتبناها المنظمة لرفع كفاءة أدائها المؤسسي، مع التركيز على التطوير المستمر لمهارات الموظفين وقدراتهم، بهدف تلبية توقعات الزبائن وتحقيق التميز في تقديم الخدمة (Hussein & Al-Amery, 2024:123) وفي سياق متصل، يؤكد كل من (Basheer & Hassan, 2024:102-103; Al-Bashkali & Avin 2025:8-9) على أن جودة الخدمة المقدمة تُعد عاملاً جوهرياً وحاسماً في تمييز المنظمات عن منافساتها.

الإطار الميداني للبحث Field framework of research

أولا: تفاصيل توزيع الاستبانات واسترجاعها Details of Questionnaire Distribution and Recovery

بهدف استكمال متطلبات البحث الحالي، قام الباحثون بتوزيع (103) استبانة بالاعتماد على الجداول الإحصائية لـ (Krejcie & Morgan,1970: 607-610) لتحديد حجم العينة لمجتمع معروف، وكانت النتيجة لمجتمع مكون من (140) عنصرًا (103) عنصرًا، لذلك وزع الباحثون (103) استبيانًا على موظفي الشركة المبحوثة، والجدول (2) يوضح تفاصيل توزيع الاستبيانات واسترجاعها.

الجدول (2) تفاصيل توزيع الاستبيان على العينة

الحالة	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	103	%100
الاستبانات المسترجعة	99	%96
الاستبانات غير الصالحة	6	%6
الاستبانات الصالحة للتحليل	93	%90

المصدر: اعداد الباحثين.

ثانيا: - تحليل العوامل الديمغرافية **Demographic Factors Analysis**

الجدول (3) تحليل العوامل الديمغرافية للمشاركين في الاستبيان

العامل	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	44	%47
	انثى	49	%53
N		**93**	**%100**
العمر	30 سنة فأقل	15	%16
	40-31	33	%36
	50-41	45	%48
N		**93**	**%100**
المؤهل العلمي	اعدادية	7	%8
	دبلوم	12	%13
	بكالوريوس	65	%70
	دبلوم عالي	6	%6
	عليا	3	%3
N		93	%100
سنوات الخدمة	سنة فأقل	0	%0
	2 سنة – 5 سنة	1	%1
	6 سنة – 10 سنة	15	%16
	10 سنة فاكثر	77	%83
N		93	%100

المصدر: - اعداد الباحثين بناءً على نتائج الاستبانات.

يشير الجدول (3) أعلاه الى تحليل العوامل الديموغرافية للعينة المبحوثة والمستخرجة من الاستبيان الخاص بالبحث ممثلة بـ (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

1. **النوع الاجتماعي: -** أظهرت النتائج تقارباً كبيراً في نسب المشاركة بين الجنسين، مع تفوق طفيف للإناث اللواتي شكلن نسبة (53%) مقابل (47%) للذكور. إذ يشير هذا التوزيع إلى شمولية الاستبانة لكلا الجنسين، مما يعطي توازناً في الآراء والنتائج المستخلصة من الدراسة.
2. **العمر: -** تمثل الفئة العمرية ما بين (41-50) سنة النسبة الأكبر من عينة البحث وبنسبة (48%). ثم تليها الفئة العمرية (31-40) سنة بنسبة (36%)، بينما كانت النسبة الأقل لمن هم في سن 30 سنة فأقل وبنسبة (16%). وبناءً على ذلك يظهر أن غالبية المشاركين وبنسبة (84%) يقعون في الفئة العمرية التي تتسم بالنضج المهني والخبرة المتراكمة (فوق 30 سنة)، مما يعزز من مصداقية الإجابات المتعلقة بالجوانب الإدارية والقيادية.
3. **المؤهل العلمي: -** يهيمن حملة شهادة البكالوريوس على عينة البحث بشكل واضح بنسبة بلغت (70%) في حين توزعت النسب المتبقية بين حملة الدبلوم (13%) الإعدادية (8%) الدبلوم العالي (6%) والدراسات العليا (3%). إذ يشير الارتفاع الملحوظ في نسبة الجامعيين إلى أن العينة تمتلك مستوى تعليمياً كافياً لاستيعاب محاور الاستبيان والتعامل مع مفاهيم التميز المؤسسي والاستراتيجي بدقة.
4. **سنوات الخدمة: -** سجلت فئة الخبرة الطويلة 10 سنوات فأكثر (النسبة الأعلى على الإطلاق بواقع (83%). وجاءت فئة (6-10) سنوات بنسبة (16%) في حين كانت النسب متدنية جداً أو منعدمة للفئات الأقل من 5 سنوات. وتعد هذه من أهم النتائج في الجدول، إذ تعكس أن عينة البحث تتكون من "خبراء" عاصروا المنظمة لمدد طويلة، مما يجعل تقييمهم لـ تميز القيادة، تميز الأفراد، وتميز الثقافة تقييماً واقعياً ومبنياً على معايشة حقيقية للبيئة التنظيمية.

ثالثاً: - الاختبار الاحصائي لمقياس البحث **Statistical Testing of the Research Scale**

التحقق من ثبات مقياس البحث **Testing the Reliability of the Research Scale**

للتحقق من مدى اتساق واستقرار فقرات الاستبانة في قياس ما وضعت لأجله، فقد تم الاعتماد على معامل (Cronbach's Alpha)، وهو المعيار الأكثر شهرة في الدراسات الإدارية والاجتماعية لتقدير الثبات. ويشير المنهج الإحصائي أن القيمة التي تقل عن (0.60) تعكس ضعفاً في ثبات المقياس، ولكن تُعد القيمة التي تتجاوز (0.70) مقبولة إحصائياً وتسمح بالتعميم، وفي حال بلوغها (0.80) فأكثر، فإنها تشير إلى درجة ثبات عالية ورصانة في الأداة المستعملة (Sekaran, 2003: 311) .

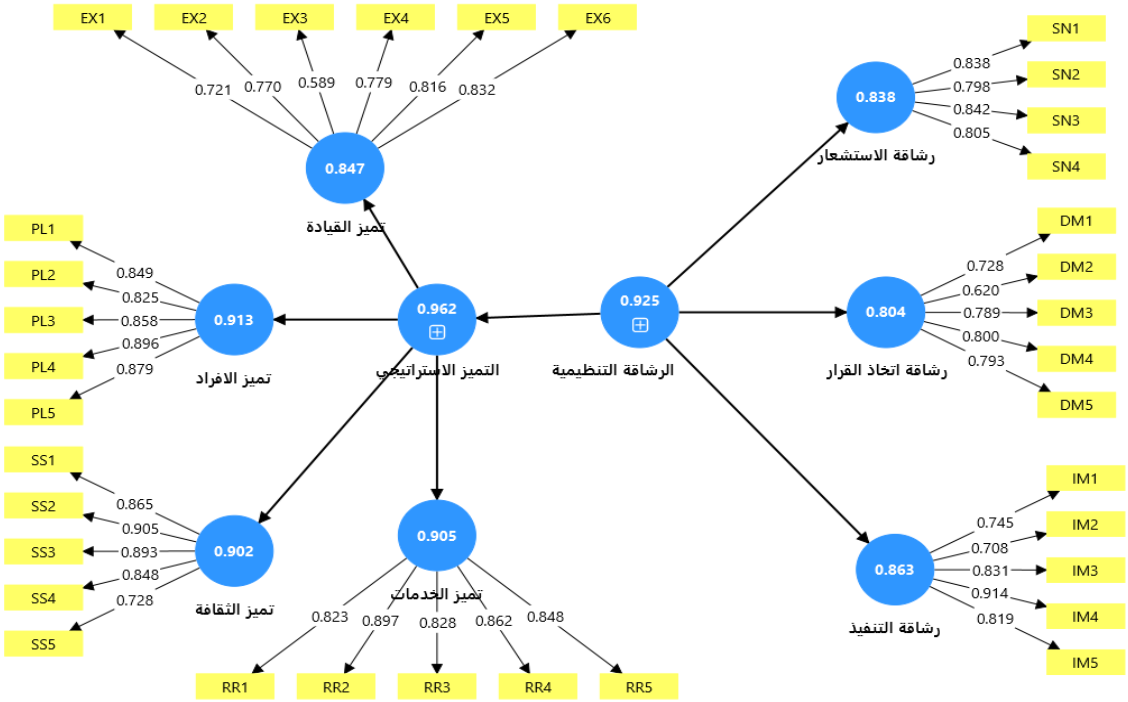
ويوضح الجدول أدناه نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث

الجدول (4) معامل (Cronbach's alpha)

الاسم	Cronbach's alpha
الرشاقة التنظيمية	0.925
التميز الاستراتيجي	0.962
تميز الافراد	0.913
تميز الثقافة	0.902
تميز الخدمات	0.905
تميز القيادة	0.847
رشاقة اتخاذ القرار	0.804
رشاقة الاستشعار	0.838
رشاقة التنفيذ	0.863

المصدر: اعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات البرنامج الاحصائي (smartpls v.4).

تفسر نتائج الجدول (4) والشكل (2) وجود تناغم داخلي ممتاز بين جميع أسئلة الاستبيان.



المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

الشكل (2) النموذج الهيكلي (Cronbach's alpha)

رابعًا: التحليل الوصفي Descriptive analysis

تناولت هذه الفقرة عرضاً تحليلياً لإجابات أفراد العينة المبحوثة وتوصيف آرائهم، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية التي تشمل (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الاستجابة)، لمتغيري البحث (الرشاقة التنظيمية، والتميز الاستراتيجي). إذ تم تحديد مستويات المتوسطات الحسابية استنادًا إلى ما حدده (Nakapan & Radsiri, 2012: 537) .

أ- وصف أبعاد متغير الرشاقة التنظيمية

1. **رشاقة اتخاذ القرار (المرتبة الأولى) :**احتلت "رشاقة اتخاذ القرار" المرتبة الأولى فيما يتعلق بالأهمية الترتيبية، بمتوسط حسابي بلغ (4.062) وانحراف معياري منخفض قدره (0.714)، مما يشير إلى توافق عالٍ بين أفراد العينة. مما يعكس قدرة إدارة آسيا سيل في كربلاء على صياغة قرارات سريعة وحاسمة لمواجهة المتغيرات السوقية.
2. **رشاقة التنفيذ (المرتبة الثانية) :**جاءت "رشاقة التنفيذ" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.984) وانحراف معياري منخفض قدره (0.803)، هذا المستوى المرتفع يؤكد أن الشركة لا تكتفي بوضع الخطط، بل تمتلك القدرة الميدانية على تعديل عملياتها وهياكلها بسرعة وكفاءة لتحسين المهام بشكل أفضل، وهو ما يعد عاملاً رئيساً في تحقيق الميزة التنافسية.
3. **رشاقة الاستشعار (المرتبة الثالثة) :**على الرغم من حلولها في المرتبة الثالثة، إلا أنها حافظت على مستوى إجابة (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.857) وانحراف معياري منخفض قدره (0.927)، وهذا يدل على امتلاك الكوادر لوعي داخلي بمجريات بيئة الأعمال، مما يساهم في زيادة القدرة على اتخاذ قرارات إدارية صائبة تنهض بالأداء.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لأبعاد الرشاقة التنظيمية (N= 93)

ت	الأبعاد الرئيسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	رشاقة الاستشعار	3.857	0.927	مرتفع	3
2	رشاقة اتخاذ القرار	4.062	0.714	مرتفع	1
3	رشاقة التنفيذ	3.984	0.803	مرتفع	2

المصدر: اعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.V.26).

بعد عرض نتائج التحليل الوصفي في الجدول (5) وتفسير مضامينها الإحصائية، أصبح بالإمكان الإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلات مشكلة واهداف البحث، والمتعلق بمدى توافر ابعاد الرشاقة التنظيمية إذ أظهرت النتائج أن إدارة شركة آسيا سيل (فرع كربلاء) تعتمد جميع الأبعاد وبمستويات استجابة مرتفعة. وتبين أن الإدارة تولي اهتماماً متزايداً لبعد "رشاقة اتخاذ القرار "الذي جاء بالمرتبة الأولى فيما يتعلق بالأهمية الترتيبية، وهو ما يعزز قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتحولات في البيئة الداخلية والخارجية.

ب- وصف أبعاد متغير التميز الاستراتيجي

يُظهر الجدول (6) نتائج استجابات عينة البحث البالغة (93) فرداً حول أبعاد التميز الاستراتيجي في شركة آسيا سيل (فرع كربلاء)، إذ جاءت جميع الأبعاد بمستوى إجابة مرتفع ومستوى أهمية نسبية عالي وفيما يلي تفصيل لتلك النتائج حسب الأهمية الترتيبية:

1. **تميز الافراد:** احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.954) وانحراف معياري قدره (0.908). وهذا يعني أن إدارة **شركة** اسيا في فرع كربلاء المقدسة تدرك أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لتحقيق التميز، وليس فقط التقنيات أو المنتجات.
2. **تميز القيادة:** احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.937) وانحراف معياري قدره (0.766) تعكس هذه النتيجة قدرة القيادة في الشركة المبحوثة على إدارة الأزمات وضغط العمل اثناء المواسم الدينية، وتوجيه الموظفين بفاعلية لضمان استمرارية الخدمة بصورة ممتازة.
3. **تميز الثقافة:** احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.905) وانحراف معياري قدره (0.880). تعكس هذه النتيجة نجاح شركة آسيا/ فرع كربلاء في ترسيخ قيم العمل بروح الفريق والمرونة العالية في التعامل مع ضغط العمل، خاصةً في المواسم الدينية، مما يعد عنصراً حيوياً لتميزها في كربلاء.
4. **تميز الخدمات:** احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.877) وانحراف معياري قدره (0.934). تعكس هذه النتيجة نجاح شركة اسيا / فرع كربلاء في تطبيق اعلى معايير إدارة الجودة الشاملة لتقديم خدمات اتصالات تلبي

احتياجات الزبائن في ظل منافسة شديدة وعليه فإن حلول هذا البعد في المرتبة الرابعة لا يعني ضعفاً، بل يعني أنه مقارنة بالأبعاد الأخرى (الأفراد، القيادة، الثقافة)، يرى العاملون في الشركة مساحة أكبر للتطوير وتحسين جودة الخدمات وسرعتها لتقديم تجربة زبون استثنائية.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لأبعاد التميز الاستراتيجي (N= 93)

ت	الأبعاد الرئيسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	تميز القيادة	3.937	0.766	مرتفع	2
2	تميز الافراد	3.954	0.908	مرتفع	1
3	تميز الثقافة	3.905	0.880	مرتفع	3
4	تميز الخدمات	3.877	0.934	مرتفع	4

المصدر: اعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.V.26).

يُظهر الترتيب أن شركة اسيا سيل/ فرع كربلاء تضع الأساس المتين للتميز الاستراتيجي عن طريق (الأفراد والقيادة)، تعتمد على دعمها بثقافة متماسكة، مما ينعكس على جودة الخدمات التي تقدمها، والتي تعد المخرجات النهائية لهذا التميز.

وبعد عرض نتائج التحليل الوصفي في الجدول (6) وتفسير دلالاتها الإحصائية، أصبح بالإمكان الإجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات مشكلة واهداف البحث، والمتعلق بمدى تحقق التميز الاستراتيجي في الشركة المبحوثة إذ تبين أن إدارة شركة آسيا سيل (فرع كربلاء) تعتمد جميع الأبعاد الخاصة بالتميز الاستراتيجي، إلا أنها تولي اهتماماً عالياً لبعد تميز الخدمات الذي حلَّ بالمرتبة الأولى فيما يتعلق بالأهمية الترتيبية ويعكس هذا الاهتمام سعي الشركة لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتوافق مع معايير التميز العالمية.

خامسا:- اختبار فرضيات الارتباط Testing the Correlation Hypotheses

اعتمد الباحثون معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتعلقة بقياس علاقات الارتباط بين المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية (والمتغير التابع) التميز الاستراتيجي. ويستعرض الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية، مع ملاحظة أن حجم العينة الخاضعة للتحليل هو (N=93) وبمستوى دلالة.(2-tailed) ويشير الرمز (.Sig) في الجدول إلى مستوى المعنوية الإحصائية الذي يتم من طريقها التحقق من معنوية معامل الارتباط عبر المقارنة بين قيمة (t) المحسوبة والجدولية؛ إذ تعني ظهور علامة (**) على معامل الارتباط أن القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية، مما يؤكد معنوية العلاقة إحصائياً. ولتفسير قوة العلاقة، تم الاستناد إلى قاعدة (Cohen & Cohen, 1983: 542) الموضحة في[1]

1. **اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الأولى والذي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير** الرشاقة التنظيمية ومتغير التميز الاستراتيجي) : إذ يبين الجدول (7) وجود علاقة ارتباط (قوية) بين الرشاقة التنظيمية ومتغير التميز الاستراتيجي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط **(0.854**)** وتؤشر هذه النسبة إلى قوة العلاقة بين متغير الرشاقة التنظيمية ومتغير التميز الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.01) **(R= 0.854**,P < 0.01)** وتوضح هذه العلاقة وجود ارتباط ضمن مستوى مرتفع بين متغيري البحث (الرشاقة التنظيمية ومتغير التميز الاستراتيجي) وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة الأولى.
2. **اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى**

أ. **اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص (توجد** علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد رشاقة الاستشعار ومتغير التميز الاستراتيجي) إذ يبين الجدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة (قوية) بين بعد رشاقة الاستشعار ومتغير التميز الاستراتيجي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط **(0.733**)** وتؤشر هذه النسبة إلى قوة العلاقة بين بعد رشاقة الاستشعار ومتغير التميز الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.01) **(R= 0.733**,P<0.01)** وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ب. **اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص (توجد** علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد رشاقة اتخاذ القرار ومتغير التميز الاستراتيجي) إذ يبين الجدول (7) وجود علاقة ارتباط (قوية) بين بعد رشاقة اتخاذ القرار ومتغير

[1] منخفضة (اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10). معتدلة (اذا كانت قيمة المعامل بين 0.10 – 0.30). قوية (اذا كانت قيمة المعامل اعلى من 0.30).

التميز الاستراتيجي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط **(0.742**)** وتؤشر هذه النسبة إلى قوة العلاقة بين بعد رشاقة اتخاذ القرار ومتغير التميز الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.01) **(R= 0.742**,P<0.01)** وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ت. **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد رشاقة التنفيذ ومتغير التميز الاستراتيجي) إذ يبين الجدول (7) وجود علاقة ارتباط (قوية) بين بعد رشاقة التنفيذ ومتغير التميز الاستراتيجي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط **(0.832**)** وتؤشر هذه النسبة إلى قوة العلاقة بين بعد رشاقة التنفيذ ومتغير التميز الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.01)**(R= 0.832**,P<0.01)** وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (7) علاقات الارتباط بين متغير (الرشاقة التنظيمية وابعادها) ومتغير التميز الاستراتيجي (N=93)

		الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة التنفيذ
التميز الاستراتيجي	Pearson Correlation	0.854**	0.733**	0.742**	0.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	93	93	93	93
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: اعداد الباحثين استنادًا إلى مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.V.26).

وبعد استعراض نتائج تحليل الارتباط في الجدول (7) أعلاه أصبح بالإمكان اثبات التساؤل الثالث من تساؤلات المشكلة والمتضمن مدى وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01) بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.854)، وهي قيمة تشير إلى علاقة "قوية" استناداً إلى معايير الحكم المعتمدة. وكذلك تم الإجابة على الهدف الثالث عن طريق إثبات أن جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار، التنفيذ) ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومعنوياً بالتميز الاستراتيجي، وكانت أقوى علاقة ارتباط فرعية هي بين رشاقة التنفيذ والتميز الاستراتيجي بقيمة (0.832)

سادسا: اختبار فرضيات التأثير Testing the Impact Hypotheses

تم تحليل فرضيات التأثير المباشر وتشخيص العلاقة الخطية المتداخلة باستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية عبر البرنامج الإحصائي SmartPLS V.4، إذ تم الاعتماد على معايير Hair et al. (2018) للتأكد من أن عوامل تضخم التباين (VIF<5) كما تم تقييم المعنوية الإحصائية استناداً إلى قاعدة Hair et al. (2017) بأن تكون قيمة (t>1.96) عند مستوى معنوية 0.05، وتم تفسير القدرة التفسيرية لمعامل التحديد (R2) وفقاً لمستويات Chin (1998) التي تبدأ من الرفض إذا قلّت عن 0.19 وتتدرج بين الضعيفة والمعتدلة والعالية وصولاً إلى ما فوق 0.67، وأخيراً تم قياس حجم التأثير (F2) بناءً على تصنيفات Cohen (1988) التي تحدد قوة التأثير من عدم وجوده إذا قلّ عن 0.02 إلى تأثير كبير إذا تجاوز 0.35.

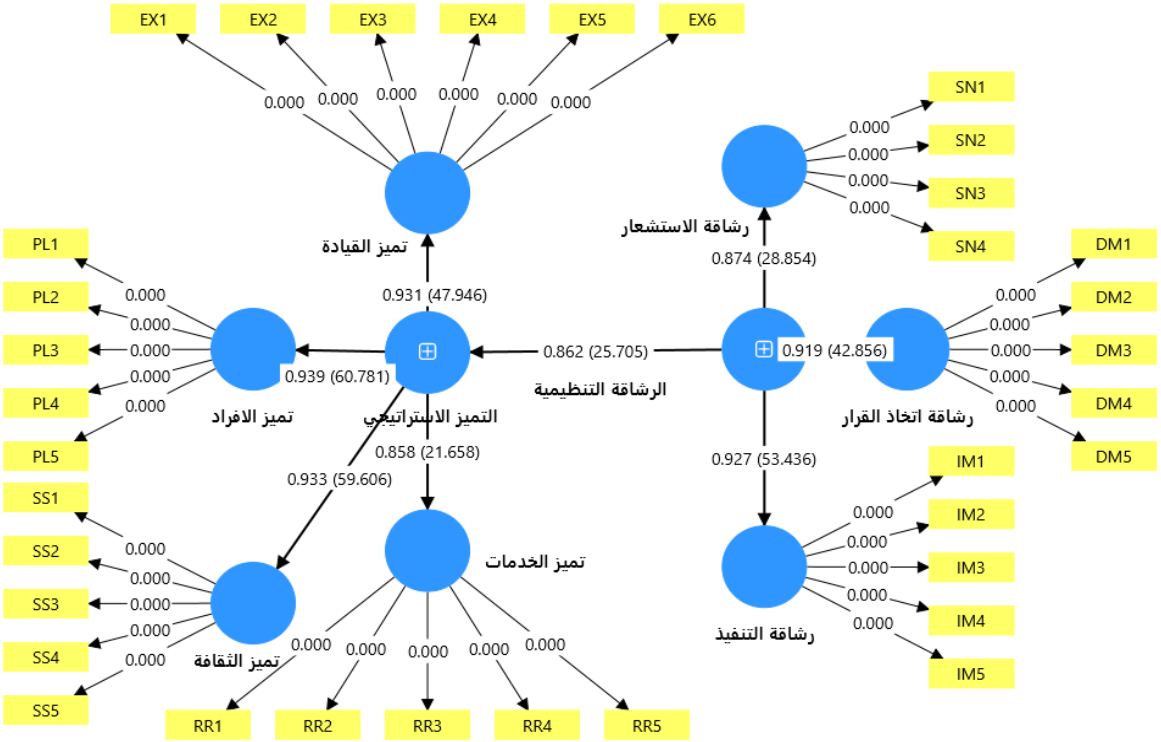
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الشكل (3) والجدول (8)، دعماً قوياً للفرضية الرئيسة الأولى، إذ ثبت وجود تأثير إيجابي جوهري للرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز الاستراتيجي. وقد أشار أنموذج القياس الهيكلي إلى قدرة تفسيرية عالية جداً، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R2=0.744) مما يشير إلى أن ابعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرارات، التنفيذ) مجتمعة تفسر 74.4% من التباين في التميز الاستراتيجي لدى شركة آسيا سيل/ فرع كربلاء، بينما تعود النسبة المتبقية (25.6%) إلى عوامل أخرى خارج الأنموذج.

وفيما يتعلق بالمعلمات الإحصائية للمسار، فقد أكد معامل الارتباط **(β= 0.862)**، وقيمة الاختبار **(t = 25.705)** عند مستوى دلالة **(p < 0.001)** معنوية وقوة هذه العلاقة إحصائياً. كما دعمت قيمة حجم التأثير **(F^2 = 2.900)** هذه النتائج بتصنيفها ضمن التأثيرات الكبيرة. ومن الناحية التشخيصية، أثبتت النتائج رصانة النموذج الإحصائي عن طريق خلوه من مشكلات التعدد الخطي، إذ استقرت قيمة معامل تضخم التباين **(VIF = 1.000)** ، وهي أقل بكثير من الحدود القصوى المسموح بها. وبناءً على ما تقدم، يتم **قبول الفرضية الرئيسة الأولى** التي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الرشاقة التنظيمية ومتغير التميز الاستراتيجي).

الجدول (8) تقديرات أنموذج التأثير بين الرشاقة التنظيمية والتميز الاستراتيجي (N= 93)

H	المسار	β	t	P	F^2>0.02	VIF<5	القرار
H.1	الرشاقة التنظيمية ---> التميز الاستراتيجي	0.862	25.705	0.000	2.900	1.000	قبول الفرضية
R-Squared (>0.19): Main Hypothesis =0.744							

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS



المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

الشكل (3) النموذج الهيكلي (الفرضية الرئيسة)

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة

اظهرت نتائج التحليل وكما في الجدول (9) والشكل (4)، أن جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية (p<0.05, t>1.96) على التميز الاستراتيجي، ونلاحظ ان بعد رشاقة التنفيذ (الفرضية 3): هو الأكثر تأثيراً على التميز الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل المسار (β=0.507) وحجم التأثير (f2= 0.361) مما يشير إلى تأثير كبير جدا وهذا يعني أن قدرة الشركة على تنفيذ القرارات بسرعة وفعالية هي العامل الحاسم في تحقيق التميز , وعليه قبول فرضية التأثير الفرعية الثالثة والذي تنص على (يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لبعد رشاقة التنفيذ ومتغير التميز الاستراتيجي).

اما بالنسبة الى (الفرضيات 1 و 2) فتبين ان لهما تأثير موجب ومعنوي ولكن بدرجة أقل مقارنة بالتنفيذ، إذ بلغت أحجام التأثير (f2) 0.059, 0.095 على التوالي، وتصنف كتأثيرات قليلة إلى متوسطة. وعليه قبول الفرضية الفرعية الأولى والثانية على التوالي، والذي تنص على (يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لبعد رشاقة الاستثمار وبعد رشاقة اتخاذ القرار ومتغير التميز الاستراتيجي)

كذلك تبين خلو الأنموذج من التعدد الخطّي إذ تبين ان قيم (VIF) لجميع الأبعاد (2.292, 3.234, 2.980) هي أقل من الحدود المسموح بها (5)، مما يؤكد استقلالية أبعاد الرشاقة وعدم تداخلها في تفسير التميز .(Hair et al., 2018)، مما يدل على أن الاستثمار في الرشاقة التنظيمية، وخاصة سرعة وفاعلية التنفيذ، يعد استراتيجية جوهرية لتحقيق التميز الاستراتيجي في فرع الشركة محل الدراسة.

بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي الموضحة في **الجدول رقم (8)** فقد تمت الإجابة بشكل كامل وتفصيلي عن **التساؤل الرابع** من تساؤلات مشكلة البحث، وتحقيق **الهدف الرابع** من أهداف البحث، وذلك عن طريق تحليل علاقات التأثير بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

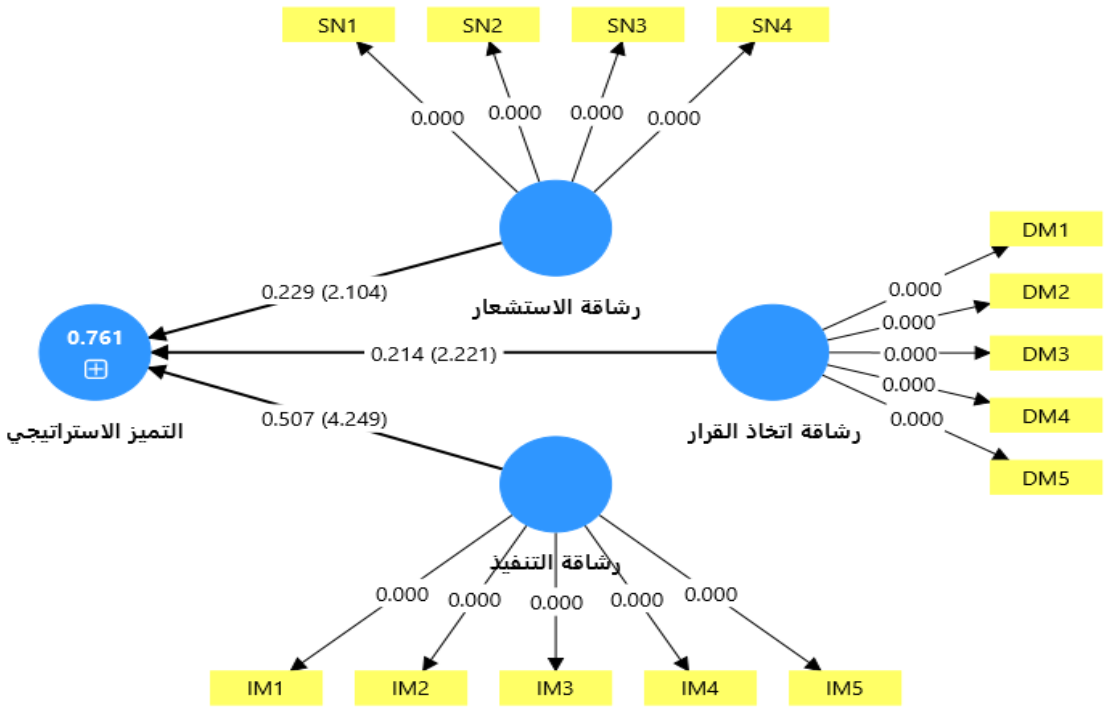
الجدول (8) نتائج اختبار الفرضيات لمتغيري الرشاقة التنظيمية بأبعادها ومتغير التميز الاستراتيجي

(N= 93)

H	المسار	β	t	P	F^2>0.02	VIF<5	القرار
1	رشاقة الاستشعار ---> التميز الاستراتيجي	0.229	2.104	0.035	0.095	2.292	قبول الفرضية
2	رشاقة اتخاذ القرار ---> التميز	0.214	2.221	0.026	0.059	3.234	قبول الفرضية

	الاستراتيجي						
3	رشاقة التنفيذ ---> التميز الاستراتيجي	0.507	4.249	0.000	0.361	2.980	قبول الفرضية
R-Squared (>0.19): sub Hypothesis = 0.761							

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS



المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

الشكل (4) الأنموذج الهيكلي (الفرضيات الفرعية)

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات Conclusions and Recommendations

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

1. تتمتع عينة البحث بخصائص مميزة إذ إن هيمنة فئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (83%) والمستوى الجامعي بنسبة (70%)، تمنح النتائج المستخلصة درجة عالية من المصداقية والواقعية فهذه العينة لا تعبر عن مجرد آراء عابرة، بل عن ذاكرة مؤسسية واعية قادرة على تشخيص واقع الرشاقة والتميز الاستراتيجي في شركة آسيا سيل بدقة استناداً إلى معايشة ميدانية طويلة لمختلف الظروف التشغيلية.
2. تتمتع شركة آسيا سيل (فرع كربلاء) بكفاءة استجابة متقدمة إذ تعكس نتائج الوصف الاحصائي لأبعاد الرشاقة التنظيمية تفوقاً استراتيجياً في الانتقال السريع من مرحلة التفكير إلى الفعل (اتخاذ القرار ثم التنفيذ)، مما يشير إلى بيئة تنظيمية مرنة تتجاوز التعقيدات البيروقراطية ومع ذلك، فإن حلول رشاقة الاستشعار في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (3.857) يوحي بأن الشركة تعتمد على رد الفعل السريع أكثر من الاعتماد على التنبؤ الاستباقي المبكر للمتغيرات قبل وقوعها.
3. تتبنى شركة آسيا سيل (فرع كربلاء) أنموذجاً للتميز الاستراتيجي ينطلق من الداخل إلى الخارج إذ يمثل (تميز الأفراد والقيادة) القوة الضاربة والمحرك الأساسي للشركة وان هذا الترتيب يشير إلى أن الشركة نجحت في بناء قاعدة بشرية وقيادية صلبة قادرة على الصمود في بيئة كربلاء المعقدة إلا أن حلول (تميز الخدمات) في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي قدره (3.877) رغم مستواه المرتفع يوحي بأن المخرجات النهائية (الخدمات) لا تزال تواجه تحديات تشغيلية أو تقنية تحول دون وصولها إلى مستوى التميز الاستثنائي الذي يتمتع به الأفراد والقيادة.
4. تؤكد نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط وثيق بين قدرة ادارة شركة آسيا سيل/ فرع كربلاء المقدسة على تبني الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز إذ إن قيمة الارتباط المرتفعة (R=0.854) تعكس أن الرشاقة التنظيمية ليست مجرد خيار إداري بل هي المحرك الفعلي للوصول إلى التميز وان بروز بعد رشاقة التنفيذ كأقوى الأبعاد ارتباطاً بالتميز (R=0.832) مما يستنتج منه أن نجاح الشركة في كربلاء المقدسة يعتمد بشكل رئيس على قدرتها الميدانية العالية في تحويل القرارات إلى واقع ملموس بسرعة وكفاءة وهو ما يمثل جوهر التميز الاستراتيجي في البيئات عالية التغير.

5. تؤكد نتائج اختبار الفرضية الرئيسة أن الرشاقة التنظيمية تمثل الرافعة الاستراتيجية الكبرى للتميز في شركة آسيا سيل إذ إن القوة التفسيرية العالية (R2=0.744) تشير إلى أن الاستثمار في أبعاد الرشاقة (استشعار، اتخاذ قرار، تنفيذ) يضمن السيطرة على قرابة ثلاثة أرباع مسار التميز الاستراتيجي للشركة المبحوثة كما أن قيمة (F2=2.2900) تعكس تأثيراً يتجاوز بمراحل الحدود التقليدية للتأثير الكبير، مما يستنتج منه أن أي تطوير طفيف في مستوى رشاقة الشركة سيؤدي إلى قفزات نوعية ومضاعفة في مستويات تميزها القيادي والخدمي.
6. تُثبت النتائج أن الفجوة بين التخطيط والتطبيق في شركة آسيا سيل (فرع كربلاء المقدسة) هي في أدنى مستوياتها , إذ تظهر رشاقة التنفيذ كأقوى محرك استراتيجي بتأثير (β=0.507) وحجم تأثير كبير (F2=0.361) وهذا يستنتج منه أن التميز الاستراتيجي لشركة اسيا لا يتوقف عند حدود الذكاء في الاستشعار أو السرعة في اتخاذ القرار فحسب بل يعتمد بالدرجة الأساس على الكفاءة التشغيلية الميدانية وقدرة الملاكات على تحويل الخطط إلى نتائج فورية مما يجعل التنفيذ هو الميزة التنافسية الحقيقية للشركة في مواجهة ضغوط العمل الاستثنائية

ثانيا: التوصيات **Recommendations**

1. يتعين على إدارة شركة آسيا سيل (فرع كربلاء) استثمار الخبرات المتراكمة لعينة البحث (التي يمتلك 83% منها خدمة تزيد عن 10 سنوات) عبر دمجهم في لجان صناعة القرار الاستراتيجي وإدارة الأزمات؛ وذلك لضمان انتقال سلس للخبرات الميدانية في مواسم الذروة إلى الفئات الشابة، مع ضرورة مأسسة هذه الخبرات وتحويلها إلى أدلة عمل مرجعية تعزز من رشاقة التنفيذ وتدعم ديمومة التميز المؤسسي
2. ضرورة تعزيز نظم الإنذار المبكرة والذكاء التسويقي لرفع مستوى (رشاقة الاستشعار) لتتوازى مع سرعة القرار والتنفيذ وذلك عن طريق الاستثمار في تقنيات تحليل البيانات الضخمة للتنبؤ بسلوك المشتركين وتوقعاتهم قبل حدوث الأزمات أو المواسم المليونية، مما يحول الرشاقة من مجرد سرعة استجابة إلى ريادة استباقية تضمن التفوق الدائم على المنافسين.
3. ضرورة العمل على تقليص الفجوة التشغيلية بين كفاءة الأفراد وجودة الخدمات النهائية وذلك عن طريق تحويل التميز البشري والقيادي إلى ابتكارات خدمية ملموسة عن طريق تبني تقنيات الجيل القادم (مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي في خدمة الزبائن) وتطوير البنية التحتية الرقمية لضمان استجابة الخدمات لضغط المواسم المليونية في الزيارات وبنفس وتيرة تميز الأفراد مما يضمن تقديم تجربة مستخدم متكاملة تتناسب مع حجم الكفاءة القيادية والوظيفية للشركة المبحوثة
4. بناءً على قوة الارتباط المثبتة , يُوصي الباحثون بضرورة "مأسسة منهجية الرشاقة" اي أن تصبح الرشاقة نظاماً يعمل طوال العام، وليس فقط عند الحاجة كفلسفة عمل دائمة في شركة آسيا سيل، وعدم حصرها في مواسم الزيارات فقط؛ وذلك عبر تطوير مسارات إجرائية مختصرة تربط (الاستشعار بالقرار بالتنفيذ) في حلقة مترابطة، مع التركيز بشكل خاص على دعم رشاقة التنفيذ عن طريق منح صلاحيات أوسع للفرق الميدانية في فرع كربلاء المقدسة مما يضمن تحويل قوة الارتباط الإحصائية إلى تفوّق مستدام في جودة الخدمة ورضا المشتركين.
5. في ضوء التأثير الجوهري المثبت للرشاقة , يُوصي الباحثون بتبني استراتيجية الرشاقة المتكاملة كمدخل أساسي لتعزيز التميز وذلك عبر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لشركة آسيا سيل/ فرع كربلاء المقدسة ليكون أكثر تسطحاً بما يضمن تدفق المعلومات من أدوات (الاستشعار) إلى مراكز (اتخاذ القرار) بأقل قدر من الحلقات الإدارية مع ضرورة الربط التقني والبرمجي بين هذه الأبعاد الثلاثة لضمان أن تظل قيمة معامل التحديد (R2) في مستوياتها المرتفعة مما يحصن الشركة ضد المتغيرات السوقية المفاجئة في بيئة كربلاء المقدسة.
6. بما أن رشاقة التنفيذ هي العامل الحاسم نوصي بضرورة تحصين المسارات التنفيذية عن طريق أتمتة العمليات الميدانية وتقليل الاعتماد على المركزية في تنفيذ المهام التقنية والفنية اثناء المواسم المليونية , كما يجب العمل على رفع مستويات رشاقة الاستشعار واتخاذ القرار لتصل إلى مستوى قوة التنفيذ، وذلك لضمان وجود توازن بين مراحل الرشاقة الثلاث مما يمنع حدوث اختناقات إدارية مستقبلاً ويضمن تدفق التميز من الرأس القيادي إلى الميدان الخدمي بسلاسة تامة.

ثالثا:- المقترحات لبحوث مستقبلية Suggestions for Future Research

1. نقترح إجراء دراسة تبحث في دور الذكاء الاصطناعي أو البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة والتميز، لفهم كيف يمكن للتكنولوجيا أن تضاعف أثر الرشاقة.
2. إجراء دراسة مقارنة بين قطاع الاتصالات (آسيا سيل) وقطاع المصارف في العراق، للوقوف على مدى اختلاف تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية باختلاف طبيعة النشاط الخدمي.
3. بما أن الأنموذج فسر 74.4% من التميّز، يُنصح بالبحث في العوامل الخارجة عن إرادة الشركة مثل الاستقرار السياسي والأمن "أو التشريعات الحكومية كمتغيرات معدلة قد تؤثر على كفاءة الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز.
4. نقترح إجراء بحث يقيس الرشاقة المدركة من قبل الزبائن وربطها بـ الولاء الاستراتيجي بدلاً من الاعتماد فقط على وجهة نظر الموظفين (المنظور الداخلي).

شكر وتقدير: يتقدم المؤلفين بالشكر والعرفان لجميع العاملين في شركة اسيا سيل فرع كربلاء الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.
التمويل: لم تقوم اية جهةٍ بتقديم تمويل لدعم هذا البحث.
مساهمة المؤلفين: توزعت أدوار الفريق البحثي في إنجاز هذا العمل على النحو الآتي: ساهم المدرس المساعد أحمد خضير عباس في إعداد وتطوير منهجية البحث. وتولى المدرس الدكتور ياسر محمود فهد صياغة الجانب النظري، بالإضافة إلى مراجعة المنهجية وتدقيق الجانب العملي. وفيما يخص الجانب العملي التطبيقي وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، فقد تم إنجازها بجهود مشتركة من قبل الأستاذ الدكتور محمود فهد عبدعلي والمدرس المساعد مصطفى حسن نصر الله، واللذين قاما أيضاً بإجراء المراجعة الشاملة والتعديلات النهائية على المخطوطة البحثية
الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثون على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.
تضارب المصالح: يُقرّ المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالمضمون أو التأليف أو نشر هذا البحث.
نبذة قصيرة عن كل مؤلف:
المؤلف الأول: م.م.احمد خضير عباس حاصل على شهادة الماجستير في مجال أدارة الاعمال.
المؤلف الثاني: م.د. ياسر محمود فهد حاصل على شهادة الماجستير والدكتوراه في مجال إدارة الأعمال ومختص بأدارة الإنتاج والعمليات.
المؤلف الثالث: م.م. مصطفى حسن نصرالله حاصل على شهادة الماجستير في مجال العلوم المالية والمصرفية.
المؤلف الرابع: أ.د. محمود فهد عبدعلي حاصل على شهادة الماجستير والدكتوراه في مجال إدارة الأعمال ومختص بأدارة الإنتاج والعمليات.

References

1. Abdali, M.F., Hussain, A.N., Atiyah, A.G. Supply chain management practices and its role in achieving competitive advantage an analytical study of the views of a sample of texture factory managers in Iraq/Nasiriya (2018) Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems, 10 (11), pp. 1-16.
2. Abdul-Abbas, M. T., Abdulameer, S. A. A., Fahad, Y. M., & Amanah, A. A. (2024). The Effect of the Cumulative Manufacturing Capabilities Model on Sustainable High Performance. International Journal of Operations and Quantitative Management, 30(1), 24-39.
3. Al-Bashkali, Mahmoud Muhammad Amin, Ahmed, & Avin Muhammad Saleh. (2025). The role of strategic mobilization in achieving strategic excellence through the moderating role of the balance between strategic flexibility and rigidity: An exploratory study of the views of a sample of administrative leaders in a number of civil society organizations in Duhok. Arab Journal of Management, 1-26.
4. Al-Humairi, S. K. O., Abd, A. M. F., & Abbas, A. A. (2024). The impact of cleaner production strategy on Sustainable supply chain performance. Production Engineering Archives, 30.
5. Ali Abdulameer, S. A., Al-Abbas, A., Turki, M., Fahad, Y. M., & Amanah, A. A. (2024). Optimizing organizational strategy in reverse supply chains: the mediating effects of relationship and agility. Management & Accounting Review (MAR), 23(3), 313-334.
7. Ali kareem Abdul Abbas, Wafa, Al-Attar, Fouad Hammoudi. (2025) Proactive Marketing and Its Impact on Improving Strategic Performance An Exploratory and Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers at Asiacell Mobile Telecommunications Company in Iraq, Iraqi Journal for Administrative Sciences, 21(86), 19- 34. DOI:https://doi.org/10.71207/ijas.v21i86.4933
7. Asghar, J., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Toward a multidimensional concept of organizational agility: A systematic literature review. Management Review Quarterly, 1-27.

8. basheer, Namaa Nashaat & Hassan, Muhsin Othman. (2024). The role of organizational integrity in enhancing strategic excellence, Iraqi Journal of Administrative Sciences, 20 (80), P.79- 103.
9. Besbes, A. (2026). The Impact of Intertwined Relationships between Organizational Capabilities on Business Performance. African Journal of Commercial Studies, 7(1), 15-26.
10. AlSuwaidi, M., Boussaa, D., & Madandola, M. (2026). Creative movements and urban regeneration in Qatar: the case of Msheireb in Doha. Cogent Arts & Humanities, 13(1), 2602410.
11. Çakmak, Z. (2023). Adapting to environmental change: The importance of organizational agility in the business landscape. Florya Chronicles of Political Economy, 9(1), 67-87.
12. Caldwell, C., & Balch, S. (2026). Golf as a Metaphor for Leadership–Insights for Self-Mastery. The Journal of Values-Based Leadership, 19(1), 9.
13. Cohen, J.. & Cohen, P. (1983). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum..
14. Hammad, A. J., & Al-Kubaisy, S. A. D. (2020). The role of knowledge management in achieving strategic excellence Field research in some Iraqi private banks. journal of Economics And Administrative Sciences.
15. Hassan, Haneen Qasim, and Al-Sheikhli , Abdul Razzaq Ibrahim, (2020), The impact of strategic sovereignty on strategic superiority, a case study in Dhi Qar Governorate, Journal of Economics and Administrative Sciences, Volume (26), Issue (124).
16. Hussein, W. A., & Al-Amery, F. M. (2024). The role of employee empowerment in achieving strategic excellence: exploratory search on a sample of workers in several departments of the Baghdad Mayoralty. Journal of Economics and Administrative Sciences, 30(142), 118-129.
17. Jerab, D., & Mabrouk, T. (2023). Strategic excellence: Achieving competitive advantage through differentiation strategies. Available at SSRN 4575042.
18. Kasimoglu, Murat,(2008), Survival Strategies For Companies In Global,Business World A Case Study, Www.Opf.Cz/Vrrakce/Turko/Pdf/Kasimoglu.Pdf.
19. Khan, M., Channuwong, S., Siripap, P., Dhammahansakul, N., Wongwisutthirat, K., & Islam, M. M. (2026). Integrated management systems influencing sustainable business development of Thai real estate companies. Perinatal Journal, 34(1), 280-290.
20. Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *"Determining Sample Size for Research Activities".* Educational and Psychological Measurement, 30(3), pp. 607-610.
21. Mazhar, Ramzi Attia (2019), The role of cognitive capital in achieving strategic excellence - Al-Azhar University in Gaza as a model, Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, Volume (1), Issue (28).
22. Mohammed, R. M., & Al-Zeidi, N. J. A. (2022). knowledge sharing and its role in Organizational excellence. Sciences, 12(2), 105-118.
23. Nafei, W. (2016). The role of organizational agility in reinforcing job engagement: A study on industrial companies in Egypt. International Business Research, 9(2), 153-167.
24. Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. International Journal of Business and Management, 11(5), 296-309.
25. https://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/article/view/2753Nakapan,%20W.%20&%20Radsiri,%20S.%20(2012)%20%22%20Visual%20training%20in%20virtual%20world:

%20A%20comparative%20study%20between%20traditional%20learning%20versus%20learning%20in%20a%20virtual%20world%20%22%20http:/www.researchgate.net/publication/270885178.

26. Salman, Fatima Abd, Al-Shammari, Muhammad Awad, and Al-Shammari, Ahmed Abdullah (2021), The impact of environmental sensing operations in enhancing indicators of strategic excellence, Journal of Management and Economics, Volume (10), Issue (37).
27. Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Fourth Edition, New York: John Willey&Sons, Inc.
28. Siraj Awad Abdullah, & Qasim Ahmed Hanzal. (2025). The role of organizational agility in promoting sustainable manufacturing: Analytical study in Kirkuk cement factory. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 21(69, part 2), 50–69. https://doi.org/10.25130/tjaes.21.69.2.4
29. Su, Y., Khan, M. T., Ullah, S., Kukreti, M., Sami, A., & Dangwal, A. (2025). Steering the digital transformation: How paradoxical leadership juggles innovation culture and organizational agility. Human Systems Management, 01672533251372833.
30. Tanushree, Sahoo, C. K., & Chaubey, A. (2024). Evolution of organizational agility research: a retrospective view. Benchmarking: An International Journal, 31(4), 1181-1224.
31. Teref, S. M., & Abd Ali, M. F. (2024). The Effect of Continuous Process Improvement Elements on Achieving Sustainable Competitive Advantage. Journal of International Crisis & Risk Communication Research (JICRCR), 7(3).
32. Yarkarami, F. (2025). A relational digital capability cascade: how sensing, agility, and innovation drive B2B performance. TMP Universal Journal of Law, Business, and Management, 1(2).
33. Zhong, L., Ady, S. U., & Indrasari, M. (2026). AI in strategic management and organizational agility of SMEs: leadership, policy environment, and adaptive capability. Future Technology, 5(2), 1-12.
34. Žitkienė, Rima & Deksnys, Eindaugas. (2018). Organizational Agility Conceptual Model, Article, In Montenegrin Journal of Economicsv,14 n2,115-129.

الملحق (1) استمارة الاستبيان						
اولا: الرشاقة التنظيمية						
1- رشاقة الاستشعار						
1	تقوم إدارة آسيا سيل في كربلاء بالكشف المستمر عن التغيرات التقنية والسوقية في البيئة الخارجية.					
2	تمتلك إدارة الشركة قدرة عالية على تطوير خدماتها الرقمية الحالية لمواكب التجديد السريع في قطاع الاتصالات.					
3	تسعى الإدارة لتبني كافة المتغيرات التكنولوجية الحديثة (مثل تقنيات الجيل السادس أو الحوسبة السحابية) وتواكبها أولاً بأول.					
4	تكتشف إدارة فرع كربلاء الفرص التسويقية والتهديدات التنافسية في بيئتها دون تأخير.					
2- رشاقة اتخاذ القرار						
1	تعمل إدارة آسيا سيل على جمع ومعالجة المعلومات الجديدة من البيئة الخارجية لدعم قراراتها.					
2	توفر الإدارة المعلومات اللازمة للمفاضلة بين البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات التسويقية.					
3	تنفذ الإدارة آليات محددة للتعامل مع البيانات المتاحة وتوظيفها في اتخاذ قرارات كفوءة.					
4	تعمل إدارة فرع كربلاء على استحداث خطط وأعمال جديدة باستمرار لمواكبة السوق.					

5	تتميز القرارات في إدارة آسيا سيل بمستوى عالٍ من التأكد والدقة الاستراتيجية.					
3- رشاقة التنفيذ						
1	تعمل إدارة آسيا سيل على إعادة تشكيل مواردها وفق المستجدات البيئية وفي الوقت المناسب.					
2	تقوم الإدارة بمواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها في العمليات التشغيلية والخدمية.					
3	تستطيع الإدارة وضع آليات فعالة لتلبية احتياجات المشتركين وحل مشكلاتهم التقنية.					
4	تنجح إدارة آسيا سيل في إعادة هيكلة عملياتها بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية.					
5	يتصف الهيكل التنظيمي لفرع الشركة في كربلاء بالمرونة الكافية لمواكبة التغيرات في الأهداف والأفراد.					
ثالثا: التميز الاستراتيجي						
1- تميز القيادة						
1	تتمتع قيادة آسيا سيل بثقة ومصداقية عالية تجذب الكوادر المتميزة للعمل فيها.					
2	تنجح القيادة في تعزيز ولاء الموظفين وإيمانهم بالأهداف الاستراتيجية للشركة.					
3	تؤمن القيادة بأهمية العمل بروح الفريق الواحد في إدارة العمليات الفنية والتسويقية.					
4	تشجع القيادة الموظفين على المبادرة وتجاوز الواجبات الرسمية لتحقيق التميز (سلوك المواطنة).					
5	تمتلك قيادة الشركة المرونة الاستباقية في توقع التغيرات المستقبلية والتعامل معها بسهولة.					
6	تسعى القيادة لترسيخ مبادئ الجودة الشاملة ومعايير التميز في الأداء المؤسسي.					
2- تميز الافراد						
1	تسعى إدارة آسيا سيل في كربلاء لتحقيق تميز الموظفين من خلال التحسين المستمر لمهاراتهم في التعامل مع التقنيات الحديثة.					
2	يمتلك موظفو فرع كربلاء قدرات فنية وإدارية عالية تمكنهم من أداء مهامهم بمهنية واحترافية.					
3	تتبنى الشركة ثقافة مفادها أن الموظف المتميز هو المورد الأساسي لنجاح العلامة التجارية لآسيا سيل.					
4	يلتزم العاملون في فرع كربلاء بأعلى معايير النزاهة والأمانة في حماية خصوصية بيانات المشتركين.					
5	توفر الشركة برامج تدريبية متقدمة لضمان تميز الأفراد في أداء وظائفهم.					
3- تميز الثقافة						
1	تحرص آسيا سيل على ترسيخ قيم "العمل بروح الفريق" لضمان استمرارية جودة الاتصال في أصعب الظروف.					
2	تمتلك الشركة في كربلاء وعياً تاماً بالأعراف المحلية، مما يساعدها على دمج أهدافها الاستراتيجية مع متطلبات المجتمع.					
3	توفر الشركة نظاماً رقمياً متكاملاً لتوثيق التعليمات والإجراءات، مما يسهل على الموظفين الوصول للمعلومات بدقة.					
4	تشجع إدارة فرع كربلاء الموظفين على تقديم مقترحات ابتكارية لتطوير باقات الخدمات حتى لو كانت جريئة وغير تقليدية.					
5	تتميز الثقافة التنظيمية في آسيا سيل بمرونة عالية تتيح للموظفين التأقلم السريع مع ضغط العمل (خاصة في المواسم الدينية بكر بلاء).					
4- تميز الخدمات						
1	تقدم آسيا سيل خدمات اتصالات وبيانات (Data) تضاهي في جودتها وتغطيتها المعايير العالمية المعمول بها.					
2	تعتمد الشركة بشكل أساسي على "التغذية العكسية" من المشتركين (عبر التطبيق أو مراكز الاتصال) لتطوير ميزات خدماتها.					
3	تتبع إدارة كربلاء نظاماً رقابياً تقنياً دقيقاً لمراقبة أداء الشبكة وضمان عدم انقطاع الخدمة في المناطق المزدحمة.					
4	تجري الشركة دراسات استقصائية دورية في كربلاء للتعرف على احتياجات الزوار والمشتركين الدائمين وتلبية رغباتهم قبل المنافسين.					
5	يتميز نظام الخدمات الرقمية في الشركة (مثل تطبيق آسيا سيل) بالسرعة الفائقة والدقة في إنجاز معاملات المشتركين المالية والتقنية					