



قوائم المحتويات متاحة على المجلات الأكاديمية العراقية

مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

الصفحة الرئيسية للمجلة: <https://visj.dws.gov.iq/>



رأس المال النفسي كرافعة لتحويل المرونة التنظيمية إلى أداء استراتيجي مستدام

دراسة تطبيقية على العاملين في الشركات الصناعية بالأسواق الناشئة

أ م د مؤيد عبد الكريم شاكر*

جامعة العلوم العراقية

Keywords

Organizational Resilience, Psychological Capital, Sustainable Strategic Performance, Industrial Companies, Emerging Markets, Moderating Role

Abstract

This study examines the moderating role of psychological capital in the relationship between organizational resilience and sustainable strategic performance, with application to employees in industrial companies operating in emerging markets. A quantitative descriptive-analytical design was adopted, and data were collected through an electronic questionnaire administered to a sample of 150 respondents. The questionnaire measured three main constructs: organizational resilience, psychological capital, and sustainable strategic performance. Data were analyzed using descriptive statistics, Cronbach's alpha, Pearson correlation, simple regression, and moderated regression through the interaction term between organizational resilience and psychological capital. The results indicate that organizational resilience has a positive and statistically significant effect on sustainable strategic performance, and that psychological capital also has a positive effect on sustainable strategic performance. More importantly, the interaction term was positive and statistically significant, suggesting that psychological capital strengthens the effect of organizational resilience on sustainable strategic performance. The study recommends that industrial companies integrate psychological capital development programs into strategic and human resource practices to enhance long-term sustainability and competitiveness.

*Muayed@baghdadcollega.edu.iq

معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال:

المراجعة:

القبول: 2026\6\1

الكلمات المفتاحية:

المرونة التنظيمية، رأس المال النفسي، الأداء

الاستراتيجي المستدام، الشركات الصناعية،

الأسواق الناشئة، الدور المعدل.

ملخص

هدف البحث إلى اختبار الدور المعدل لرأس المال النفسي في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام، وذلك بالتطبيق على العاملين في الشركات الصناعية بوصفها أحد القطاعات الأكثر تعرضاً لتقلبات الأسواق الناشئة وضغوط المنافسة وتغيرات التكلفة وسلاسل الإمداد. استند البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني صمم لقياس ثلاثة متغيرات رئيسية هي: المرونة التنظيمية، ورأس المال النفسي، والأداء الاستراتيجي المستدام. وقد بلغت عينة الدراسة ١٥٠ مفردة من العاملين في شركات صناعية مختلفة الأحجام والمستويات الوظيفية.

اعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد مع إدخال متغير التفاعل لاختبار الدور المعدل لرأس المال النفسي. أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالأداء الاستراتيجي المستدام، كما تبين أن رأس المال النفسي يرتبط إيجابياً بالأداء الاستراتيجي المستدام. والأهم من ذلك أن متغير التفاعل بين المرونة التنظيمية ورأس المال النفسي كان موجباً ودالاً إحصائياً، مما يشير إلى أن رأس المال النفسي يعزز قدرة المرونة التنظيمية على التحول إلى أداء استراتيجي مستدام.

خلص البحث إلى أن المرونة التنظيمية لا تكفي وحدها لتحقيق أداء مستدام في بيئات تتسم بعدم اليقين، ما لم تتوافر لدى العاملين مستويات مرتفعة من الأمل، والكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والمرونة النفسية. لذلك يوصي البحث بضرورة دمج برامج تنمية رأس المال النفسي ضمن استراتيجيات تطوير القدرات التنظيمية في الشركات الصناعية، بما يدعم الاستجابة السريعة للتغيرات، وتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز الأداء المالي والسوقي والبيئي والاجتماعي.

١. المقدمة:

أصبحت المنظمات الصناعية في الأسواق الناشئة تعمل في بيئة تتسم بتزايد التعقيد، وارتفاع درجة عدم التأكد، وتسارع التغيرات التكنولوجية والسوقية، وتذبذب تكاليف الإنتاج، واضطراب سلاسل الإمداد. وفي ظل هذه الظروف لم يعد النجاح التنظيمي مرتبطاً فقط بامتلاك الموارد المادية أو القدرة الإنتاجية، بل أصبح مرتبطاً بدرجة أكبر بقدرة المنظمة على التكيف، وإعادة ترتيب مواردها، والاستجابة السريعة للتهديدات والفرص، مع المحافظة في الوقت نفسه على مسار أداء مستدام لا يقتصر على النتائج المالية قصيرة الأجل.

تعد المرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي اكتسبت أهمية متزايدة لأنها تعبر عن قدرة المنظمة

على امتصاص الصدمات والتكيف مع الاضطرابات وإعادة تشكيل العمليات والموارد. مما يضمن استمرارية النشاط وتحقيق الميزة التنافسية. فالمنظمة المرنة لا تكتفي برد الفعل عند حدوث الأزمة، بل تمتلك أنظمة استشعار مبكر وآليات تعلم ومرونة في الإجراءات والموارد وقدرة على تحويل التهديدات إلى فرص لتحسين والنمو.

وعلى الرغم من أهمية المرونة التنظيمية، فإن تحويلها إلى أداء استراتيجي مستدام لا يحدث بصورة آلية؛ إذ إن السياسات المرنة والهياكل القابلة للتكيف تحتاج إلى أفراد قادرين نفسياً على التعامل مع التغيير، ومؤمنين بقدرتهم على الإنجاز، ويمتلكون نظرة تفاؤلية للمستقبل، ويستطيعون الصمود أمام الضغوط. وهنا يبرز رأس المال النفسي بوصفه مورداً

غير ملموس يمكن أن يعزز فاعلية المرونة التنظيمية ويزيد قدرتها على إنتاج نتائج استراتيجية مستدامة. وفي المقابل، أصبح الأداء الاستراتيجي المستدام مفهوماً أكثر اتساعاً من الأداء المالي التقليدي؛ إذ لم تعد المنظمة تقاس فقط بمعدلات الربحية أو الحصة السوقية، بل بقدرتها على تحقيق توازن بين الأداء المالي ورضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية والتعلم والنمو والمسؤولية البيئية والاجتماعية. ومن ثم يسعى هذا البحث إلى دراسة رأس المال النفسي كرافعة لتحويل المرونة التنظيمية إلى أداء استراتيجي مستدام في الشركات الصناعية بالأسواق الناشئة. مشكلة الدراسة

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن المرونة التنظيمية تعد قدرة استراتيجية ضرورية للمنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة، كما تشير أدبيات السلوك التنظيمي الإيجابي إلى أن رأس المال النفسي يمثل مورداً مهماً في تحسين الالتزام والرفاهية والأداء. ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين هذين المجالين بحاجة إلى مزيد من التحليل، خاصة عند النظر إلى الأداء الاستراتيجي المستدام بوصفه مخرجاً متعدد الأبعاد يتجاوز حدود الأداء المالي.

تتركز مشكلة الدراسة في أن كثيراً من الدراسات السابقة تعاملت مع المرونة التنظيمية كمتغير مستقل يؤثر مباشرة في الأداء، أو تعاملت مع رأس المال النفسي كمتغير مستقل يؤثر في مخرجات فردية وتنظيمية، دون التركيز الكافي على الدور التفاعلي لرأس المال النفسي في تقوية أثر المرونة التنظيمية على الأداء المستدام. وبعبارة أخرى، لا يكفي أن تمتلك المنظمة سياسات مرنة إذا كان العاملون يفتقرون إلى الثقة والأمل والتفاؤل والقدرة النفسية على الصمود. وبناء على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما طبيعة الدور المعدل لرأس المال النفسي في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء

الاستراتيجي المستدام في الشركات الصناعية بالأسواق الناشئة؟

أسئلة الدراسة

- ما مستوى المرونة التنظيمية المدرك لدى العاملين في الشركات الصناعية محل الدراسة؟
- ما مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين في الشركات الصناعية محل الدراسة؟
- ما مستوى الأداء الاستراتيجي المستدام المدرك في الشركات الصناعية محل الدراسة؟
- هل تؤثر المرونة التنظيمية تأثيراً إيجابياً في الأداء الاستراتيجي المستدام؟
- هل يؤثر رأس المال النفسي تأثيراً إيجابياً في الأداء الاستراتيجي المستدام؟
- هل يعدل رأس المال النفسي العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصفة رئيسية إلى اختبار الدور المعدل لرأس المال النفسي في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام في الشركات الصناعية. ويتفرع عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية هي:

- قياس مستوى المرونة التنظيمية ورأس المال النفسي والأداء الاستراتيجي المستدام لدى عينة الدراسة.
- اختبار أثر المرونة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي المستدام.
- اختبار أثر رأس المال النفسي في الأداء الاستراتيجي المستدام.
- اختبار أثر التفاعل بين المرونة التنظيمية ورأس المال النفسي في الأداء الاستراتيجي المستدام.
- تقديم توصيات تطبيقية تساعد الشركات الصناعية على تعزيز الأداء المستدام من خلال الجمع بين القدرات التنظيمية والموارد النفسية

الإيجابية.

أهمية الدراسة

تنبع الأهمية العلمية للدراسة من أنها تجمع بين ثلاثة مسارات بحثية مترابطة هي المرونة التنظيمية، ورأس المال النفسي، والأداء الاستراتيجي المستدام، كما تقدم نموذجاً تفاعلياً يوضح أن القدرات التنظيمية تحتاج إلى موارد نفسية بشرية حتى تتحول إلى نتائج استراتيجية مستدامة. أما الأهمية التطبيقية فتظهر في إمكانية استفادة إدارات الشركات الصناعية من النتائج في تصميم برامج تدريبية وتنظيمية تركز على بناء رأس المال النفسي وتطوير أنظمة مرنة في الموارد والإجراءات وربط هذه الجهود بمؤشرات أداء مستدامة.

فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير معنوية إيجابية بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية إيجابية بين رأس المال النفسي والأداء الاستراتيجي المستدام.
- الفرضية الثالثة: يعدل رأس المال النفسي العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام، بحيث تزداد قوة تأثير المرونة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي المستدام عند ارتفاع مستوى رأس المال النفسي.

حدود الدراسة

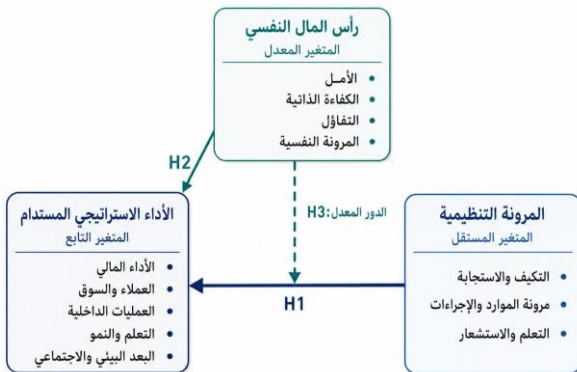
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على العلاقة بين المرونة التنظيمية ورأس المال النفسي والأداء الاستراتيجي المستدام.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على العاملين في شركات صناعية تعمل في بيئة الأسواق الناشئة.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من

العاملين في مستويات وظيفية مختلفة داخل الشركات الصناعية.

- الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة الإلكترونية وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية كمية.

نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على أن المرونة التنظيمية تمثل المتغير المستقل، وأن الأداء الاستراتيجي المستدام يمثل المتغير التابع، بينما يمثل رأس المال النفسي المتغير المعدل الذي يقوي العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام. ويتسق هذا التصور مع طبيعة عنوان الدراسة الذي ينظر إلى رأس المال النفسي بوصفه رافعة تساعد المنظمة على تحويل المرونة إلى أداء مستدام.



شكل (1): نموذج الدراسة المقترح

٣.المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات

السابقة

أولاً : مفاهيم الدراسة

١. المرونة التنظيمية

تشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والاضطرابات الداخلية والخارجية، وإعادة تشكيل الموارد والعمليات. مما يسمح باستمرار النشاط وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتختلف المرونة التنظيمية عن مجرد رد الفعل السريع؛ إذ تتضمن القدرة على الاستشعار المبكر، والتعلم من الأحداث، وتطوير البدائل، وتعديل الهياكل والإجراءات. بما يتلاءم مع متطلبات البيئة. (Mallak, 199٨)

في السياق الصناعي تكتسب المرونة التنظيمية أهمية خاصة؛ لأن الشركات الصناعية ترتبط بمنظومات إنتاج وتوريد وتسويق معقدة، وقد تتأثر بسرعة بتغير أسعار المواد الخام أو تعطل الإمدادات أو تغير المواصفات الفنية أو تقلب الطلب. وكلما زادت قدرة الشركة على إعادة جدولة الإنتاج وتعديل الموارد وتطوير خطوط العمل واستيعاب معلومات السوق، زادت قدرتها على حماية أداؤها الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد للمرونة التنظيمية هي: التكيف والاستجابة، ومرونة الموارد والإجراءات، والتعلم والاستشعار. ويقصد بالتكيف والاستجابة قدرة الشركة على التعامل السريع مع تغيرات السوق والبيئة، بينما تشير مرونة الموارد والإجراءات إلى قدرة الشركة على إعادة توجيه الموارد وتعديل الإجراءات، في حين يعبر التعلم والاستشعار عن قدرة الشركة على مراقبة البيئة واستخلاص الدروس وتحويل المعلومات إلى قرارات تطويرية. (أبو ضيف ومحمد، ٢٠٢٥)

٢. رأس المال النفسي

يعد رأس المال النفسي أحد المفاهيم المحورية في

السلوك التنظيمي الإيجابي، ويشير إلى الحالة النفسية الإيجابية القابلة للتطوير التي تساعد الفرد على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف. ويختلف رأس المال النفسي عن السمات الشخصية الثابتة؛ إذ يمكن تعزيزه من خلال التدريب والدعم القيادي وتجارب النجاح والمناخ التنظيمي الإيجابي. (Luthans et al., 2007)

يتكون رأس المال النفسي في أغلب الأدبيات من أربعة أبعاد رئيسية هي الأمل والكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة النفسية. ويعبر الأمل عن قدرة الفرد على تحديد الأهداف والبحث عن مسارات متعددة لتحقيقها، أما الكفاءة الذاتية فتعني ثقة الفرد في قدرته على أداء المهام الصعبة بنجاح، ويشير التفاؤل إلى الميل إلى توقع نتائج إيجابية، بينما تعبر المرونة النفسية عن قدرة الفرد على التعافي من الإخفاقات والضغط واستعادة التوازن.

في بيئة الشركات الصناعية يكتسب رأس المال النفسي أهمية خاصة لأن العاملين يتعاملون مع ضغوط إنتاجية وزمنية وجودية متعددة، مثل الالتزام بمواعيد التسليم وتطبيق معايير الجودة وحل المشكلات الفنية والعمل في فرق متعددة الوظائف. ومن ثم لا يكفي توفر المهارات الفنية وحدها؛ بل يحتاج العامل إلى طاقة نفسية إيجابية تمكنه من التعامل مع الضغوط وتحويلها إلى أداء أفضل. (أبو ضيف ومحمد، ٢٠٢٥)

٣. الأداء الاستراتيجي المستدام

يمثل الأداء الاستراتيجي المستدام قدرة المنظمة على تحقيق نتائج متوازنة ومستمرة عبر أبعاد متعددة لا تقتصر على الأداء المالي، بل تمتد إلى العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والبعد البيئي والاجتماعي. ويستند هذا المفهوم إلى فكرة أن الأداء الحقيقي للمنظمة لا يقاس فقط بما تحقّقه في الأجل القصير، بل بقدرتها على بناء قيمة مستدامة للأطراف

ذات العلاقة.

يتضمن البعد المالي مؤشرات الربحية وخفض التكلفة وتحسين العائد على الموارد، أما بعد العملاء والسوق فيركز على رضا العملاء والاحتفاظ بهم وبناء السمعة، ويعبر بعد العمليات الداخلية عن كفاءة التشغيل والجودة والسرعة وتقليل الهدر، ويرتبط بعد التعلم والنمو بقدرة المنظمة على تطوير مهارات العاملين ودعم الابتكار، بينما يعكس البعد البيئي والاجتماعي التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية وترشيد الموارد وتقليل الآثار البيئية السلبية.

(Kaplan & Norton, 1992)

في الشركات الصناعية يكتسب الأداء المستدام أهمية مضاعفة لأن هذه الشركات تستهلك موارد مادية وطاقية، وتؤثر في البيئة والمجتمع، وتتعرض في الوقت نفسه لضغوط تنافسية في الأسعار والجودة والتسليم. لذلك فإن الأداء الاستراتيجي المستدام يتطلب موازنة دقيقة بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية البيئية والاجتماعية والقدرة على التعلم والتطوير.

ثانياً: الدراسات السابقة

٤. دراسات تناولت المرونة التنظيمية والأداء

أوضحت دراسة Hamel and Valikangas (2003) أن المرونة التنظيمية تعد مدخلاً أساسياً لبناء القدرة على الاستمرار في مواجهة الاضطرابات، وأن المنظمات التي تمتلك مرونة أعلى تكون أكثر قدرة على تجديد نماذج عملها واستيعاب الأزمات. كما بينت دراسة Lengnick-Hall and Beck (٢٠٠٥) أن الاستجابة التنظيمية للتغير تتطلب ملائمة تكيفية وقدرة على إعادة تكوين الموارد، وهو ما يتفق مع تصور الدراسة الحالية للمرونة التنظيمية كقدرة ديناميكية.

كما ناقشت دراسة Williams et al (٢٠١٧) العلاقة بين الاستجابة للأزمات والمرونة التنظيمية، وأكدت أن قدرة المنظمة على التعافي

والتكيف لا ترتبط فقط بوجود إجراءات رسمية، بل ترتبط أيضاً بقدرةها على التعلم والتنسيق وإعادة بناء المعنى بعد الاضطرابات. وتفيد هذه الدراسات البحث الحالي في تأكيد أن المرونة التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً لتحسين الأداء الاستراتيجي المستدام في بيئات تتسم بعدم التأكد.

٥. دراسات تناولت رأس المال النفسي

قدم Luthans et al (٢٠٠٧) رأس المال النفسي بوصفه حالة نفسية إيجابية تتكون من الأمل والكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة، وأثبتوا ارتباطه بالأداء والرضا. كما أوضح Luthans, Youssef-Morgan, and Avolio (٢٠١٥) أن رأس المال النفسي قابل للتطوير من خلال تدخلات إدارية وتدريبية، وأنه يمثل مورداً نفسياً استراتيجياً يمكن أن يدعم مخرجات العمل. وفي السياق العربي، تناولت دراسة أبوضيف محمد (٢٠٢٥) الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي وضغوط العمل، وأظهرت وجود أثر معنوي لرأس المال النفسي بأبعاده في خفض الضغوط، كما أوضحت أن المرونة التنظيمية تؤدي دوراً تفاعلياً في هذه العلاقة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم فكرة التفاعل بين الموارد النفسية والقدرات التنظيمية، وإن اختلفت طبيعة المتغير التابع من ضغوط العمل إلى الأداء الاستراتيجي المستدام.

٦. دراسات تناولت الأداء المستدام

والعلاقات بين المتغيرات

استندت أدبيات الأداء المستدام إلى عدد من المداخل المهمة؛ فقد قدم Kaplan and Norton (١٩٩٢) بطاقة الأداء المتوازن التي وسعت مفهوم الأداء ليشمل الأبعاد المالية والعملاء والعمليات والتعلم والنمو. كما قدم Elkington (١٩٩٧)

التأثير المباشر لرأس المال النفسي في الأداء، بل تختبر الدور المعدل لرأس المال النفسي بوصفه رافعة تجعل أثر المرونة التنظيمية أقوى وأكثر قدرة على التحول إلى أداء استراتيجي مستدام. كما تتميز الدراسة من حيث مجال التطبيق؛ إذ تركز على الشركات الصناعية التي تواجه ضغوطاً تشغيلية وسوقية وبيئية تجعل موضوع المرونة والاستدامة ذا أهمية خاصة.

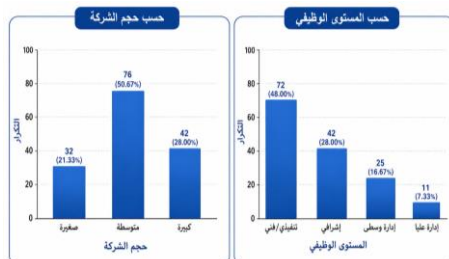
٤. المبحث الثالث: منهجية الدراسة

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف مستويات المرونة التنظيمية ورأس المال النفسي والأداء الاستراتيجي المستدام لدى العاملين في الشركات الصناعية، ثم تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب إحصائية مناسبة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركات الصناعية في بيئة الأسواق الناشئة. ونظراً لصعوبة حصر جميع مفردات المجتمع، تم الاعتماد على عينة ميسرة من العاملين في شركات صناعية مختلفة الأحجام والمستويات الوظيفية. وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (١٥٠) استجابة، وهي العينة التي تم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.



شكل (2): توزيع عينة الدراسة حسب حجم

الشركة والمستوى الوظيفي

مدخل الخط الثلاثي للأداء، الذي يربط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. وتساعد هذه المدخل على بناء تصور متعدد الأبعاد للأداء الاستراتيجي المستدام في الشركات الصناعية.

كما أشارت دراسة فهمي (٢٠٢٤) إلى أن ممارسات الرشاقة التنظيمية وقدراتها تؤثر إيجابياً في الأداء المستدام، وأن القدرات التنظيمية الديناميكية يمكن أن تتوسط أو تدعم العلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء المستدام. وتقترب هذه النتيجة من الدراسة الحالية في التأكيد على أن الأداء المستدام لا يتحقق فقط من خلال الموارد المادية، بل من خلال قدرات تنظيمية وبشرية قادرة على التعلم والاستجابة والتطوير.

وتأسيساً على ما سبق، تتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة في النظر إلى المرونة التنظيمية ورأس المال النفسي كمدخلين مهمين لتحسين الأداء، لكنها تختلف عنها في اختبار رأس المال النفسي كمتغير معدل في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام، وهو ما يعزز القيمة النظرية والتطبيقية للدراسة.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية يتضح من عرض الدراسات السابقة أن معظمها تناولت المرونة التنظيمية بوصفها قدرة تنظيمية مؤثرة في الأداء أو الاستمرارية، كما تناولت دراسات أخرى رأس المال النفسي بوصفه مورداً نفسياً مؤثراً في الأداء أو الرضا أو الضغوط. كذلك توسعت دراسات الأداء في الانتقال من الأداء المالي التقليدي إلى الأداء المستدام متعدد الأبعاد. ومع ذلك، فإن الربط التفاعلي بين هذه المتغيرات الثلاثة لا يزال محدوداً، خاصة في سياق الشركات الصناعية بالأسواق الناشئة.

وتتميز الدراسة الحالية بأنها لا تكتفي باختبار التأثير المباشر للمرونة التنظيمية في الأداء المستدام، ولا

حجم الشركة	كبيرة	42	28.00
حجم الشركة	متوسطة	76	50.67

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول توزيع العينة أن الذكور يمثلون ٦٣.٣٣% من إجمالي العينة، في حين تمثل الإناث ٣٦.٦٧%. كما تتركز النسبة الأكبر من المشاركين في الفئة العمرية من ٢٥ إلى ٣٤ سنة، وعلى مستوى المؤهل العلمي شكل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر. أما من حيث المستوى الوظيفي فقد شكل العاملون في المستوى التنفيذي/الفني النسبة الأكبر، وهو أمر منطقي في الشركات الصناعية التي تعتمد على العمالة الفنية والتنفيذية في تشغيل العمليات اليومية. وفيما يتعلق بحجم الشركة، جاءت الشركات المتوسطة في المرتبة الأولى، وهو ما يعد مناسباً لطبيعة الدراسة.

أداة جمع البيانات ومصادر بناء الاستبانة اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم بناء الاستبانة في ضوء الأدبيات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين: تضمن القسم الأول الخصائص الديموغرافية والوظيفية، بينما تضمن القسم الثاني عبارات قياس متغيرات الدراسة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (١) لا أوافق بشدة إلى (٥) أوافق بشدة.

تكون مقياس المرونة التنظيمية من (١٢) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي التكيف والاستجابة، ومرونة الموارد والإجراءات، والتعلم والاستشعار. وتكون مقياس رأس المال النفسي من (١٢) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي الأمل، والكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والمرونة النفسية. أما مقياس الأداء

جدول: (1) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	95	63.33
النوع	أنثى	55	36.67
الفئة العمرية	35-44 سنة	45	30.00
الفئة العمرية	25-34 سنة	59	39.33
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	28	18.67
الفئة العمرية	45 سنة فأكثر	18	12.00
المؤهل العلمي	بكالوريوس	88	58.67
المؤهل العلمي	دبلوم/فوق متوسط	38	25.33
المؤهل العلمي	دراسات عليا	24	16.00
سنوات الخبرة	15 سنة فأكثر	37	24.67
سنوات الخبرة	5-10 سنوات	47	31.33
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	24.67
سنوات الخبرة	10-15 سنة	29	19.33
المستوى الوظيفي	تنفيذي/فني	72	48.00
المستوى الوظيفي	إشرافي	42	28.00
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	11	7.33
المستوى الوظيفي	إدارة وسطى	25	16.67
حجم الشركة	صغيرة	32	21.33

الاستراتيجي المستدام فقد تكون من (١٥) عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي الأداء المالي، والعملاء والسوق، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي.

اختبار البيانات للتوزيع الطبيعي

قبل اختبار الفرضيات، تم فحص مدى اقتراب بيانات متغيرات الدراسة من التوزيع الطبيعي من خلال حساب معاملات الالتواء والتفرطح. ويعد التوزيع قريباً من الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء والتفرطح تقع غالباً داخل الحدود المقبولة إحصائياً، وهو ما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار.

جدول: (2) معاملات الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
المرونة التنظيمية	3.38 8	0.632	0.00 6	-0.43 6
رأس المال النفسي	3.28 2	0.634	0.34 9	-0.30 7
الأداء الاستراتيجي المستدام	3.29 7	0.553	0.45 0	-0.25 2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول أن قيم معامل الالتواء والتفرطح لجميع متغيرات الدراسة تقع داخل الحدود المقبولة، مما يدل على أن البيانات لا تعاني من انحراف حاد في شكل التوزيع، وبناءً على ذلك تعد البيانات مناسبة لاستخدام اختبارات الارتباط والانحدار.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب

الإحصائية، شملت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وأبعادها، ومعامل كرونباخ ألفا لاختبار الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقات الثنائية، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر كل من المرونة التنظيمية ورأس المال النفسي في الأداء الاستراتيجي المستدام، ثم تحليل الانحدار المتعدد بإدخال متغير التفاعل لاختبار الدور المعدل لرأس المال النفسي.

حساب متغير التفاعل

تم حساب متغير التفاعل من خلال تمركز متغير المرونة التنظيمية ومتغير رأس المال النفسي حول متوسطيهما، ثم ضرب المتغيرين المتمركزين لتكوين متغير التفاعل. ويساعد هذا الإجراء على تقليل مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات، كما يعد إجراء شائعاً في اختبار العلاقات التفاعلية أو المعدلة.

٥.المبحث الرابع: النتائج ومناقشتها

يعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، بدءاً من الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ثم اختبار ثبات المقاييس، ثم عرض نتائج الارتباط والانحدار واختبار الدور المعدل لرأس المال النفسي في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام.

جدول: (3) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير / البعد	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أعلى قيمة
المرونة التنظيمية - التكيف والاستجابة	150	3.41 7	0.630	2.00 0	4.75 0
المرونة التنظيمية - مرونة الموارد والإجراءات	150	3.36 5	0.696	1.75 0	4.75 0
المرونة	15	3.38	0.730	1.50	5.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير نتائج الإحصاءات الوصفية إلى أن متوسط المرونة التنظيمية بلغ ٣.٣٨٨، وهو مستوى يميل إلى الموافقة المتوسطة المرتفعة، مما يدل على أن الشركات الصناعية محل الدراسة تمتلك قدرًا معقولاً من التكيف والاستجابة ومرونة الموارد والتعلم. أما رأس المال النفسي فقد بلغ متوسطه الكلي ٣.٢٨٢، وهو مستوى متوسط يميل إلى الإيجابية. وبالنسبة للأداء الاستراتيجي المستدام فقد بلغ المتوسط الكلي ٣.٢٩٧، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط من الأداء المستدام كما يدركه العاملون.

اختبار ثبات المقاييس

جدول: (4) ملخص معاملات الثبات لمحاور الدراسة

المقياس	عدد العبارات	Cronbach's Alpha	مستوى الثبات
المرونة التنظيمية	12	0.903	ثبات مرتفع
رأس المال النفسي	12	0.902	ثبات مرتفع
الأداء الاستراتيجي المستدام	15	0.899	ثبات مرتفع
الاستبيان ككل	39	0.942	ثبات مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل: (3) ثبات المقاييس الكلية للمقاييس الرئيسية
توضح نتائج اختبار كرونباخ ألفا أن معاملات

التنظيمية - التعلم والاستشعار	0	3	0	0
المرونة التنظيمية إجمالي	15	3.38	0.632	1.83
رأس المال النفسي - الأمل	15	3.34	0.716	1.33
رأس المال النفسي - الكفاءة الذاتية	15	3.27	0.687	1.66
رأس المال النفسي - التفاؤل	15	3.27	0.743	1.66
رأس المال النفسي - المرونة النفسية	15	3.23	0.750	1.66
رأس المال النفسي إجمالي	15	3.28	0.634	1.91
الأداء المستدام - المالي	15	3.27	0.661	1.66
الأداء المستدام - العملاء والسوق	15	3.35	0.692	2.00
الأداء المستدام - العمليات الداخلية	15	3.32	0.604	2.00
الأداء المستدام - التعلم والنمو	15	3.32	0.689	1.66
الأداء المستدام - البيئي والاجتماعي	15	3.19	0.605	2.00
الأداء الاستراتيجي المستدام إجمالي	15	3.29	0.553	2.06

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تكشف مصفوفة الارتباط عن وجود علاقات إيجابية ودالة إحصائية بين متغيرات الدراسة؛ فقد بلغ معامل الارتباط بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام ٠.٥٦١، وهو ارتباط موجب متوسط القوة، كما بلغ معامل الارتباط بين رأس المال النفسي والأداء الاستراتيجي المستدام ٠.٥٤١. أما العلاقة بين المرونة التنظيمية ورأس المال النفسي فقد بلغت ٠.٤٤٩، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي بين بيئة العمل المرنة والقدرات النفسية الإيجابية لدى العاملين.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة تأثير معنوية إيجابية بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام. واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، حيث تمثل المرونة التنظيمية المتغير المستقل ويمثل الأداء الاستراتيجي المستدام المتغير التابع.

جدول (7) نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	B	R ²	t	p-value	القرار
H1	المرونة التنظيمية	الأداء الاستراتيجي المستدام	0.491	0.315	8.250	<0.001	مدموم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

توضح النتائج أن المرونة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الأداء الاستراتيجي المستدام؛ حيث بلغ معامل الانحدار ٠.٤٩١، وبلغت قيمة معامل التحديد R² نحو ٠.٣١٥، مما يعني أن المرونة التنظيمية تفسر حوالي ٣١.٥% من التباين في الأداء الاستراتيجي المستدام. وبذلك يتم قبول الفرضية

الثبات للمقاييس الكلية جاءت مرتفعة؛ إذ بلغت ٠.٩٠٣ لمقياس المرونة التنظيمية، و٠.٩٠٢ لمقياس رأس المال النفسي، و٠.٨٩٩ لمقياس الأداء الاستراتيجي المستدام، كما بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل ٠.٩٤٢. وتعد هذه القيم أعلى من الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية والإدارية، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع للمقاييس المستخدمة.

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول (5) مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	المرونة التنظيمية	رأس المال النفسي	الأداء الاستراتيجي المستدام
المرونة التنظيمية	1.000	0.449	0.561
رأس المال النفسي	0.449	1.000	0.541
الأداء الاستراتيجي المستدام	0.561	0.541	1.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (6) معاملات الارتباط ومستويات الدلالة

العلاقة	معامل الارتباط r	p-value	الدلالة
المرونة التنظيمية ↔ الأداء الاستراتيجي المستدام	0.561	<0.001	دالة إحصائية
رأس المال النفسي ↔ الأداء الاستراتيجي المستدام	0.541	<0.001	دالة إحصائية
المرونة التنظيمية ↔ رأس المال النفسي	0.449	<0.001	دالة إحصائية

					سي	المستدام
--	--	--	--	--	----	----------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

توضح النتائج أن رأس المال النفسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الأداء الاستراتيجي المستدام؛ حيث بلغ معامل الانحدار ٠.٤٧٢، وبلغت قيمة R^2 نحو ٠.٢٩٣، مما يعني أن رأس المال النفسي يفسر حوالي ٢٩.٣% من التباين في الأداء الاستراتيجي المستدام. وبذلك يتم قبول الفرضية الثانية.

مناقشة نتيجة الفرضية الثانية في ضوء الدراسات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Luthans et al (٢٠٠٧) التي بينت ارتباط رأس المال النفسي بالأداء والرضا، كما تنسجم مع تصور Luthans et al (٢٠١٥) لرأس المال النفسي بوصفه مورداً قابلاً للتطوير وذا أثر إيجابي في مخرجات العمل. كما تتفق مع دراسة أبوضيف محمد (٢٠٢٥) التي أظهرت أن رأس المال النفسي بأبعاده يرتبط بنتائج تنظيمية إيجابية ويخفف الضغوط. ويمكن تفسير النتيجة الحالية بأن العاملين ذوي مستويات مرتفعة من الأمل والكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة النفسية يكونون أكثر قدرة على مواجهة المشكلات التشغيلية، وتحمل ضغوط العمل الصناعي، والمشاركة في تحسين الجودة والابتكار، وهو ما ينعكس على الأداء الاستراتيجي المستدام.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة تنص الفرضية الثالثة على أن رأس المال النفسي يعدل العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام. واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بإدخال متغير التفاعل بين المرونة التنظيمية المتمركزة ورأس المال النفسي المتمركز.

الأولى.

مناقشة نتيجة الفرضية الأولى في ضوء الدراسات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع الاتجاه العام في أدبيات المرونة التنظيمية التي تؤكد أن قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة وإعادة توجيه الموارد والتعلم من البيئة تمثل مصدراً مهماً لتحسين الأداء. فقد أكدت دراسة Hamel and Valikangas (٢٠٠٣) أن المرونة تعزز قدرة المنظمة على الاستمرار في مواجهة الاضطرابات، كما أوضحت دراسة Williams et al (٢٠١٧) أن التعلم والتنسيق بعد الأزمات يساعدان المنظمة على تحسين استجابتها. وتدعم دراسة فهمي (٢٠٢٤) النتيجة الحالية من حيث تأكيدها أن القدرات التنظيمية الديناميكية تؤثر إيجابياً في الأداء المستدام. ومن ثم يمكن تفسير النتيجة بأن الشركات الصناعية المرنة تكون أكثر قدرة على التعامل مع تقلبات الطلب والتوريد والتكلفة، مما ينعكس على أبعاد الأداء المالي والتشغيلي والسوقي والبيئي.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على وجود علاقة تأثير معنوية إيجابية بين رأس المال النفسي والأداء الاستراتيجي المستدام. واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، حيث يمثل رأس المال النفسي المتغير المستقل ويمثل الأداء الاستراتيجي المستدام المتغير التابع.

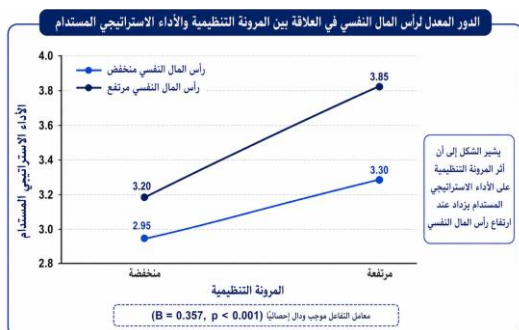
جدول (8): نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	B	R^2	t	p-value	القرار
H 2	رأس المال النف	الأداء الاستراتيجي	0.472	0.293	7.831	<0.001	مدموم

جدول: (10) ملخص نموذج الدور المعدل

النتيجة العامة	p-value للنموذج	F	Adjusted R ²	R ²
رأس المال النفسي يقوم بدور معدل	<0.001	45.947	0.475	0.486

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل: (4) شكل التفاعل للدور المعدل لرأس المال النفسي

تشير نتائج نموذج الدور المعدل إلى أن كلاً من المرونة التنظيمية ورأس المال النفسي لهما أثر مباشر موجب ودال إحصائياً في الأداء الاستراتيجي المستدام، كما أن متغير التفاعل بين المرونة التنظيمية ورأس المال النفسي جاء موجباً ودالاً إحصائياً؛ حيث بلغ معامل التفاعل ٠.٣٥٧ عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٠٠١. وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة، التي تنص على أن رأس المال النفسي يعدل العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام. مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة في ضوء الدراسات السابقة

يوضح شكل التفاعل أن أثر المرونة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي المستدام يزداد عند ارتفاع رأس المال النفسي. فعند انخفاض رأس المال النفسي يؤدي ارتفاع المرونة التنظيمية إلى تحسن محدود نسبياً في

جدول: (9) اختبار الدور المعدل لرأس المال النفسي

المتغير	B	الخطأ المعياري	T	p-value	التفسير	القرار
الثابت	3.233	0.036	90.093	<0.001	قيمة الأداء عند متوسط المتغيرات	دال
المرونة التنظيمية المتمركزة	0.353	0.058	6.087	<0.001	الأثر المباشر للمرونة التنظيمية	دال
رأس المال النفسي المتمركز	0.270	0.059	4.581	<0.001	الأثر المباشر لرأس المال النفسي	دال
التفاعل: المرونة التنظيمية × رأس المال النفسي	0.357	0.083	4.320	<0.001	دليل على وجود دور معدل	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

الأداء، أما عند ارتفاع رأس المال النفسي فإن أثر المرونة التنظيمية يصبح أقوى وأكثر وضوحاً. وتتسق هذه النتيجة مع المنطق النظري للسلوك التنظيمي الإيجابي؛ إذ إن المرونة التنظيمية توفر البنية والآليات التي تسمح بالتكيف، بينما يوفر رأس المال النفسي الطاقة الإنسانية التي تسمح باستثمار هذه البنية. وتتفق النتيجة مع دراسة أبوضيف محمد (٢٠٢٥) التي أبرزت أهمية التفاعل بين رأس المال النفسي والمرونة التنظيمية في تفسير نتائج العمل، كما تتسق مع دراسات المرونة التنظيمية التي تؤكد أن القدرات التنظيمية لا تعمل بمعزل عن الأفراد. ومن ثم، فإن الشركات الصناعية التي ترغب في تحويل المرونة إلى أداء مستدام ينبغي ألا تركز فقط على تعديل الإجراءات أو إعادة توزيع الموارد، بل يجب أن تستثمر أيضاً في بناء الأمل والكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة النفسية لدى العاملين. وهذا هو المعنى التطبيقي لفكرة رأس المال النفسي كرافعة للمرونة التنظيمية.

ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول: (11) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرض	نص الفرض المختصر	الأداة الإحصائية	النتيجة
H1	تؤثر المرونة التنظيمية إيجابياً في الأداء الاستراتيجي المستدام	انحدار بسيط	مدعوم
H2	يؤثر رأس المال النفسي إيجابياً في الأداء الاستراتيجي المستدام	انحدار بسيط	مدعوم
H3	يعدل رأس المال النفسي العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام	انحدار متعدد / متغير تفاعلي	مدعوم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

مناقشة عامة للنتائج

تكشف النتائج عن أن الشركات الصناعية محل الدراسة تمتلك مستوى متوسطاً مائلاً للارتفاع من المرونة التنظيمية، إلا أن هذا المستوى لا يزال قابلاً للتطوير، خاصة في أبعاد التعلم والاستشعار ومرونة الموارد والإجراءات. وتدل هذه النتيجة على أن الشركات الصناعية بدأت تدرك أهمية الاستجابة للتغيرات، لكنها تحتاج إلى تحويل هذا الإدراك إلى ممارسات أكثر انتظاماً تشمل تدفق المعلومات وتفويض الصلاحيات وتطوير سيناريوهات بديلة للأزمات.

كما توضح النتائج أن رأس المال النفسي لدى العاملين جاء في مستوى متوسط، وهو ما يعني أن هناك قاعدة نفسية إيجابية يمكن البناء عليها، لكنها ليست في المستوى الأمثل. ويعد هذا الأمر مهماً لأن رأس المال النفسي لا يمثل سمة ثابتة، بل يمكن تنميته من خلال برامج تدريبية قصيرة وممارسات قيادية داعمة ونظم حوافز تشجع المبادرة ومناخ عمل يقلل الخوف من الفشل.

أما الأداء الاستراتيجي المستدام فقد جاء كذلك في مستوى متوسط، مع ارتفاع نسبي في بعد العملاء والسوق وانخفاض نسبي في البعد البيئي والاجتماعي. وقد يشير ذلك إلى أن الشركات الصناعية في الأسواق الناشئة لا تزال تركز على الأبعاد الاقتصادية والسوقية بصورة أكبر من الأبعاد البيئية والاجتماعية، رغم أن الاستدامة الحديثة تتطلب التوازن بين هذه الأبعاد.

وتؤكد نتائج الارتباط والانحدار أن المرونة التنظيمية ورأس المال النفسي يمثلان مصدرين مهمين لتحسين الأداء المستدام؛ فالأول يمثل قدرة تنظيمية، والثاني يمثل قدرة نفسية بشرية. وتظهر أهمية الجمع بينهما في نتيجة الدور المعدل، حيث تبين أن أثر المرونة التنظيمية على الأداء المستدام يزداد عند ارتفاع رأس المال النفسي. ومن ثم فإن الإدارة الفعالة لا ينبغي أن

الدراسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ترشيد الطاقة وتقليل الفاقد وتحسين السلامة المهنية وتفعيل مبادرات المسؤولية المجتمعية.

- توصي الدراسة بإجراء تقييم دوري لمستويات المرونة التنظيمية ورأس المال النفسي والأداء المستدام، بما يسمح للإدارة بمراقبة التحسن وتحديد نقاط الضعف واتخاذ قرارات تطويرية مبنية على بيانات.

٧. الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى اختبار رأس المال النفسي كرافعة لتحويل المرونة التنظيمية إلى أداء استراتيجي مستدام، بالتطبيق على عينة من العاملين في الشركات الصناعية بالأسواق الناشئة. وقد انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن المرونة التنظيمية تمثل قدرة ضرورية لكنها لا تكفي وحدها لتحقيق الأداء المستدام، وأن رأس المال النفسي يمكن أن يعزز فاعلية هذه المرونة من خلال القدرات النفسية الإيجابية لدى العاملين.

أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تؤثر إيجابياً في الأداء الاستراتيجي المستدام، كما أن رأس المال النفسي يؤثر إيجابياً في الأداء المستدام. والأهم أن رأس المال النفسي قام بدور معدل موجب ودال إحصائياً في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المستدام، وهو ما يعني أن أثر المرونة التنظيمية يصبح أقوى عندما يكون العاملون أكثر أملاً وثقة وتفاؤلاً وقدرة على الصمود.

تؤكد هذه النتائج أن الأداء الاستراتيجي المستدام في الشركات الصناعية لا يعتمد على الأنظمة والإجراءات فقط، ولا يعتمد على الأفراد فقط، بل يقوم على التفاعل بين القدرات التنظيمية والقدرات النفسية البشرية. ولذلك فإن الشركات التي تسعى إلى الاستدامة والتميز في الأسواق الناشئة تحتاج إلى بناء منظمات مرنة وعاملين قادرين نفسياً على

تركز على إعادة تصميم الإجراءات فقط، بل يجب أن تركز أيضاً على بناء الحالة النفسية الإيجابية للعاملين.

٦. المبحث الخامس: التوصيات والخاتمة

التوصيات

- ينبغي على إدارات الشركات الصناعية تطوير أنظمة استشعار مبكر للتغيرات في السوق وسلاسل الإمداد والتكنولوجيا، بحيث لا تكون الاستجابة للأزمات متأخرة أو عشوائية.
- ينبغي تعزيز مرونة الموارد والإجراءات من خلال تقليل التعقيد البيروقراطي وتفويض الصلاحيات وتسهيل إعادة توزيع الموارد البشرية والمادية بين الأقسام عند الحاجة.
- توصي الدراسة بإدخال برامج تدريبية لتنمية رأس المال النفسي تركز على بناء الأمل والكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة النفسية، مما يساعد العاملين على مواجهة ضغوط العمل الصناعي.
- ينبغي أن تتبنى القيادات الإدارية نمطاً داعماً يخلق مناخاً آمناً للتعلم والمبادرة، لأن المرونة التنظيمية تحتاج إلى عاملين لا يخشون اقتراح الحلول أو الاعتراف بالمشكلات أو تجربة أساليب جديدة.
- ينبغي ربط برامج تطوير الموارد البشرية بمؤشرات الأداء الاستراتيجي المستدام، بحيث يتم تقييم التدريب بمدى تأثيره في تحسين الجودة وتقليل الهدر ورفع رضا العملاء ودعم الابتكار والالتزام البيئي والاجتماعي.
- توصي الدراسة بإعادة تصميم نظم قياس الأداء في الشركات الصناعية لتشمل الأبعاد الخمسة للأداء الاستراتيجي المستدام: المالي، والعملاء والسوق، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي.
- ينبغي الاهتمام بالبعد البيئي والاجتماعي للأداء المستدام، لأنه جاء الأقل بين أبعاد الأداء في نتائج

استثمار هذه المرونة.

حدود الدراسة ومقترحات الدراسات المستقبلية

اقتصرت البحث على عينة ميسرة من (١٥٠) مفردة من العاملين في الشركات الصناعية، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع القطاعات أو جميع الأسواق الناشئة. كما اعتمد البحث على بيانات مقطعية تم جمعها في فترة زمنية واحدة، مما لا يسمح بتتبع تطور العلاقات بين المتغيرات عبر الزمن. وتقتصر الدراسة المستقبلية توسيع حجم العينة وتطبيق النموذج في قطاعات أخرى مثل الخدمات اللوجستية والاتصالات والبنوك، وكذلك استخدام نماذج المعادلات الهيكلية لاختبار النموذج بصورة أكثر شمولاً وتعقيداً.

المراجع

أولاً: مراجع عربية

أبوضيف محمد، حسام الدين موسى. (٢٠٢٥). الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي وضغوط العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٩(٤)، ٥٥-١.

عبد العزيز، أحمد. (٢٠٢٣). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية. مجلة دراسات إدارية معاصرة.

الطبالوي، محمود. (٢٠٢٣). رأس المال النفسي والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد. مجلة البحوث الإدارية.

فهمي، محمد. (٢٠٢٤). ممارسات الرقابة التنظيمية وقدراتها وأثرها في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. مجلة الإدارة والاقتصاد.

أبو ضيف، محمد، وحسام الدين موسى. (٢٠٢٥). الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي وضغوط العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي. مجلة البحوث

التجارية المعاصرة، ٣٩(٤)، ٥٥-١.

ثانياً: مراجع أجنبية

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.

Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.

					خططها عند ظهور ظروف غير متوقعة.	
					توجد بدائل تشغيلية للتعامل مع الأزمات.	3
					تدعم الإدارة اتخاذ القرارات السريعة عند الحاجة.	4
					يمكن إعادة توزيع الموارد بين الإدارات حسب متطلبات العمل.	5
					تتسم إجراءات العمل بدرجة مناسبة من المرونة.	6
					تساعد نظم العمل على تعديل الأولويات عند تغير الظروف.	7
					توجد قدرة على تغيير أساليب الإنتاج أو الخدمة عند الحاجة.	8
					تتابع الشركة التغيرات في بيئتها الخارجية بصورة مستمرة.	9
					تعلم الشركة	10

Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. Berrett-Koehler.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.

ملحق رقم (١): استبانة الدراسة

بيان المقاييس:

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة الموافقة المناسبة، علماً بأن مقياس الإجابة يتدرج من:

(1) لا أوافق بشدة، (٢) لا أوافق، (٣) محايد، (٤) أوافق، (٥) أوافق بشدة.

المحور الأول: المرونة التنظيمية

م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تستجيب الشركة بسرعة للتغيرات المفاجئة في السوق.					
2	تستطيع الشركة تعديل					

6	لدي القدرة على تقديم حلول فعالة عند مواجهة التحديات.					
7	أتوقع أن تسير الأمور في العمل نحو الأفضل.					
8	أنظر إلى صعوبات العمل باعتبارها مؤقتة وقابلة للحل.					
9	أحتفظ بنظرة إيجابية تجاه مستقبل الشركة.					
10	أستطيع استعادة توازني بعد المواقف الصعبة.					
11	أتعامل مع ضغوط العمل دون أن أفقد قدرتي على الإنجاز.					
12	أتعلم من الإخفاقات وأعود للعمل بقوة أكبر.					

المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي المستدام

م	العبارة	لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تحقق الشركة نتائج مالية مستقرة					

	من الأزمات والمشكلات السابقة.					
11	يتم تبادل المعلومات المهمة بين الإدارات بسرعة.					
12	تستخدم الشركة المعرفة المتاحة لتحسين القرارات المستقبلية.					

المحور الثاني: رأس المال النفسي

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	أستطيع إيجاد أكثر من طريقة لتحقيق أهداف عملي.					
2	أواصل السعي نحو أهدافي حتى عند ظهور عقبات.					
3	أمتلك دافعاً قوياً لإنجاز المهام المطلوبة.					
4	أثق في قدرتي على أداء المهام الصعبة.					
5	أستطيع التعامل مع المشكلات المعقدة في العمل.					

					العمليات الداخلية.	
					تنجز الشركة أعمالها بكفاءة ووقت مناسب.	8
					تقلل الشركة من الأخطاء والهدر في العمليات.	9
					تتم الشركة بتطوير مهارات العاملين.	10
					تشجع الشركة التعلم والابتكار.	11
					تدعم الإدارة تبادل المعرفة بين العاملين.	12
					تراعي الشركة الآثار البيئية لأنشطتها.	13
					تلتزم الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه	14

					مقارنة بالمنافسين.	
					تنجح الشركة في خفض التكاليف وتحسين استخدام الموارد.	2
					تتحسن قدرة الشركة على تحقيق عوائد مناسبة.	3
					تحافظ الشركة على رضا عملائها.	4
					تتمتع الشركة بسمعة جيدة في السوق.	5
					تنجح الشركة في الاحتفاظ بعملائها الحاليين وجذب عملاء جدد.	6
					تعمل الشركة على تحسين جودة	7

					العاملين والمجتمع.	
					تسعى الشركة إلى ترشيد استخدام الطاقة والموارد.	15