المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة (Libyan Journal of Contemporary Academic Studies)
LJCAS, eISSN: 5970-3005
Volume 4, Issue 1, 2026, Pages: 852-871

The Impact of Employee Psychological Resilience on Competitive Advantage in Industrial Organizations "A Field Study on the Al-Ahliya Cement Company"

Abdullah Mohammed Aboushoshh Nasr 1, Ahmed Al-Fitouri Ahmed Abu Janah 2*, Adel Mohammed Abu Zaid Al-Qahmasi 3
1 Department of Administrative and Financial Sciences , Higher Institute of Sciences and Technology, Msallata, Libya
2,3 Department of Business Administration , Faculty of Economics and Trade, Al-Garaboulli, El-Mergib University, Libya
***Email (for reference researcher):** aaabojanoh@elmergib.edu.ly

أثر المرونة النفسية للموظفين على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية " دراسة ميدانية على الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة"

عبد الله محمد ابوشوشة نصر [1] ، احمد الفيتوري احمد ابوجناح [2*] ، عادل محمد أبوزيد القحماصي [3]
[1] قسم العلوم الإدارية والمالية، المعهد العالي للعلوم والتقنية مسلاته، المعهد العالي للمهن الشاملة مسلاته، مسلاته، ليبيا
[3،2] قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والتجارة – القره بولي، جامعة المرقب، القره بولي، ليبيا

Received: 26-03-2026; **Accepted:** 03-06-2026; **Published:** 17-06-2026

Abstract:
This study aimed to investigate the impact of employee psychological resilience as an independent variable on enhancing competitive advantage as a dependent variable at the Al-Ahliya Cement Company. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire to collect data from a sample of (34) employees.
The results revealed a high level of psychological resilience among employees, with an average of (4.02). A strong positive correlation (0.842) was found between resilience and competitive advantage dimensions. Regression analysis showed that psychological resilience explains (70.9%) of the variance in the company's competitive advantage. This confirms that psychological capital is a primary driver of performance excellence, quality, and speed. The study recommended that management continue supporting psychological well-being programs and upgrading production technologies to sustain competitive edges in cost and innovation.

Keywords: Psychological Resilience, Competitive Advantage, Quality, Innovation, Al-Ahliya Cement Company.

الملخص
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة النفسية للموظفين كمتغير مستقل في تعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة استطلاعية بلغت (34) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية والفنية.
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من المرونة النفسية لدى موظفي الشركة بمتوسط حسابي (4.02)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين المرونة النفسية وأبعاد الميزة التنافسية بلغت قيمتها (0.842). وكشف تحليل الانحدار أن المرونة النفسية تفسر ما نسبته (70.9%) من التباين في الميزة التنافسية للشركة، مما يؤكد أن رأس المال النفسي للموظفين هو الركيزة الأساسية للتميز في الأداء وجودة المنتج والسرعة في الإنجاز. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الإدارة في دعم برامج الرفاهية النفسية للموظفين وتحديث التقنيات الإنتاجية لتعزيز القدرة التنافسية في جانب التكاليف والابتكار.

الكلمات المفتاحية: المرونة النفسية، الميزة التنافسية، الجودة، الابتكار، الشركة الأهلية للإسمنت.

مقدمة الدراسة

تعد الموارد البشرية في العصر الحديث الركيزة الأساسية والعمود الفقري الذي تقوم عليه نجاحات المنظمات المعاصرة، ففي ظل بيئة أعمال عالمية تتسم بالتعقيد، والسرعة، وعدم اليقين، لم تعد المزايا التنافسية التقليدية المعتمدة على الآلات والمعدات أو رأس المال المادي كافية وحدها لضمان استدامة البقاء في السوق. بل انتقل التركيز نحو "رأس المال النفسي" و"المرونة الذهنية" للعاملين كعنصر حاسم في مواجهة الأزمات وتحويل التحديات إلى فرص نمو.
وتبرز المرونة النفسية (Psychological Resilience) كأحد أهم المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ فهي ليست مجرد قدرة الفرد على الصمود أمام الضغوط، بل هي عملية ديناميكية تمكن الموظفين من التكيف الإيجابي، والتعافي السريع من الانتكاسات المهنية، والاستمرار في العطاء رغم الظروف الصعبة. إن الموظف المرن نفسياً يمتلك القدرة على إدارة عواطفه وتوجيه طاقاته نحو الابتكار وحل المشكلات، مما يقلل من نسب الهدر الوظيفي والاحتراق النفسي، ويزيد من كفاءة الأداء العام.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

وعند الحديث عن قطاع الصناعات الثقيلة، وتحديداً الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة، نجد أن هذه المؤسسة تعمل في بيئة تشغيلية وتنافسية شاقة، تتطلب جهداً بدنياً وذهنياً عالياً، وتواجه تقلبات مستمرة في السوق المحلي والدولي، بالإضافة إلى التحديات التقنية واللوجستية. ومن هنا، تصبح المرونة النفسية لكادرها الوظيفي ضرورة استراتيجية وليست مجرد ترف إداري. فقدرة الموظف في هذا القطاع على التعامل مع ضغوط خطوط الإنتاج، والالتزام بمعايير الجودة الصارمة، والتكيف مع التغيرات في الطلب، تنعكس بشكل مباشر على الميزة التنافسية (Competitive Advantage) للشركة.

إن الميزة التنافسية في صناعة الإسمنت لا تتحقق فقط من خلال جودة المنتج النهائي، بل من خلال قدرة الشركة على الابتكار في العمليات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن، وهي أمور ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحالة النفسية والذهنية للموظفين. فالموظف الذي يتمتع بمرونة نفسية عالية يكون أكثر قدرة على تقديم أفكار إبداعية لتطوير الإنتاج، وأكثر حرصاً على موارد الشركة، مما يمنح المنظمة تفوقاً نوعياً على منافسيها.

بناءً على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين هذين المتغيرين الهامين، من خلال تحليل واقع المرونة النفسية لدى عينة من موظفي الشركة الأهلية للإسمنت، وبيان مدى مساهمة هذه المرونة في تعزيز الأبعاد التنافسية للشركة، وصولاً إلى وضع رؤية علمية تساعد الإدارة في تبني استراتيجيات تدعم الرفاه النفسي للموظفين كمدخل أساسي لتحقيق الريادة والتميز المؤسسي.

- **مشكلة الدراسة**

مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة فهم وتحليل الدور الذي تلعبه الحالة النفسية والقدرة على التكيف لدى العاملين في تعزيز الموقف التنافسي للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة ويمكن استعراض الشواهد والأدلة التي أدت إلى بلورة هذه المشكلة في الأتي:

تعتبر صناعة الإسمنت من الصناعات الثقيلة التي تتسم ببيئة عمل شاقة، حيث يواجه الموظفون ضغوطاً مستمرة ناتجة عن التعامل مع درجات حرارة عالية، غبار، وآلات ضخمة تتطلب تركيزاً ذهنياً عالياً. إن استمرار هذه الضغوط دون وجود "مرونة نفسية" قد يؤدي إلى تراجع الأداء، وزيادة الأخطاء التشغيلية، مما يؤثر مباشرة على "جودة المنتج" وهي أحد أركان الميزة التنافسية.

تواجه الشركة الأهلية للإسمنت منافسة شديدة من شركات محلية وأجنبية، بالإضافة إلى تقلبات أسعار الطاقة والمواد الخام. إن قدرة الشركة على "خفض التكاليف" و"الابتكار" في العمليات تعتمد بشكل أساسي على عقول موظفيها. الشواهد تشير إلى أن الموظفين الذين يفتقرون للمرونة النفسية يميلون للمقاومة السلبية للتغيير، بينما الموظف المرن هو من يقدم حلولاً إبداعية لتقليل الهدر، مما يعزز الميزة التنافسية للشركة.

لوحظ في الآونة الأخيرة أن التحديات الاقتصادية والظروف العامة قد تؤثر على الروح المعنوية للكوادر البشرية. فعدم قدرة الموظف على "التعافي" من ضغوط العمل يؤدي إلى ظواهر مثل "الانسحاب الوظيفي" أو انخفاض الولاء التنظيمي. وهذا يمثل دليلاً قوياً على أن إهمال الجانب النفسي قد يكلف الشركة فقدان كفاءات نادرة لصالح المنافسين.

بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية من منظور تكنولوجي أو مالي، إلا أن هناك ندرة في الدراسات (خاصة في البيئة الليبية) التي ربطت بين "المرونة النفسية" كمتغير سلوكي وبين "الميزة التنافسية" كهدف استراتيجي في قطاع الصناعات التحويلية، مما استوجب إجراء هذه الدراسة لسد هذه الفجوة.

تساؤلات الدراسة: بناءً على الشواهد السابقة، تتبلور المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير المرونة النفسية للموظفين في تعزيز الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة؟"

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو مستوى المرونة النفسية السائد لدى موظفي الشركة الأهلية للإسمنت في ظل الظروف الراهنة؟

هل تساهم المرونة النفسية في تحسين قدرة الموظفين على "الابتكار الإداري والفني" داخل الشركة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الموظفين على التكيف النفسي وبين أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الابتكار، خفض التكاليف) من وجهة نظر عينة الدراسة (34 موظفاً)؟

- **أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي التالي :تحليل وقياس أثر المرونة النفسية للموظفين في تعزيز الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة، والكشف عن الدور الذي يلعبه التكيف النفسي للعاملين في صمود الشركة أمام تحديات قطاع الصناعة.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مدى قدرة الكادر الوظيفي (الإداري والفني) في الشركة الأهلية للإسمنت على مواجهة ضغوط العمل الشاقة والتكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة التصنيع.
2. استكشاف طبيعة وقوة العلاقة الإحصائية بين مستويات المرونة النفسية لدى الموظفين وبين أبعاد الميزة التنافسية للشركة (مثل: رفع جودة المنتج، وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية، وقدرة الشركة على خفض التكاليف من خلال تقليل الأخطاء البشرية).

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

3. تحديد مدى مساهمة الاستقرار النفسي والقدرة على التعافي لدى العاملين في تقديم حلول ابتكارية وأفكار تطويرية تساهم في تمييز الشركة عن منافسيها في سوق الإسمنت.
4. الوصول إلى مجموعة من التوصيات والآليات العملية التي تمكن إدارة الشركة الأهلية للإسمنت من بناء بيئة عمل داعمة نفسياً، بما يضمن الحفاظ على الكفاءات البشرية وتعزيز المركز التنافسي للشركة على المدى الطويل.

- **فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية:

" تعتمد الدراسة على مجموعة من الفرضيات الصفرية والبديلة التي سيتم اختبارها إحصائياً، وهي كالتالي:

1. **الفرضية الرئيسية:**

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة النفسية للموظفين في تعزيز الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ".(هذه الفرضية تجيب على التساؤل الرئيسي للدراسة.

2. **الفرضيات الفرعية:**

الفرضية الفرعية الأولى:

"يتمتع موظفو الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة بمستوى مرتفع من المرونة النفسية يساعدهم على مواجهة ضغوط البيئة الصناعية."

الفرضية الفرعية الثانية:

"تساهم المرونة النفسية للموظفين بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين قدرات الابتكار الإداري والفني داخل الشركة."

الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين قدرة الموظفين على التكيف النفسي وبين أبعاد الميزة التنافسية المجتمعة (الجودة، الابتكار، خفض التكاليف)".

- **أهمية الدراسة:**

على الصعيد العلمي (النظري): تتجلى أهمية الدراسة في كونها محاولة علمية جادة لإثراء المكتبة العربية والبيئة البحثية الوطنية الليبية بإطار نظري وتطبيقي يربط بين المتغيرات السلوكية المتمثلة في "المرونة النفسية" والمتغيرات الاستراتيجية المتمثلة في "الميزة التنافسية". ويعد هذا المسار البحثي من التوجهات الحديثة والنادرة في السياق المحلي، خاصة عند تطبيقه على قطاع الصناعات الثقيلة (مثل صناعة الإسمنت). وبذلك، تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين لفهم التداخل المعقد بين الخصائص النفسية للكادر البشري وبين قدرة المنظمات الصناعية على التفوق والتميز في بيئة سوق متقلبة.

على الصعيد العملي والمهني: تنبثق الأهمية التطبيقية للدراسة من دورها كأداة توجيهية لصناع القرار في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة، حيث تزودهم بمؤشرات واقعية حول مدى تأثير الحالة النفسية والذهنية للموظفين على المؤشرات التشغيلية للشركة (مثل الجودة، والابتكار، وخفض التكاليف). ويساهم هذا في مساعدة الإدارة على تبني استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على الرفاه النفسي كمدخل لرفع الكفاءة الإنتاجية وتوجيه الاستثمارات الإدارية نحو برامج التدريب والتطوير التي ترفع من مستوى المرونة النفسية للعاملين، مما يضمن صمود الشركة أمام الضغوط السوقية والمنافسة الشديدة وحماية أصول الشركة البشرية من الاستنزاف والاحتراق الوظيفي، بما يضمن استدامة العمليات الإنتاجية والحفاظ على المركز التنافسي للشركة في قطاع الإسمنت.

- **منهجية الدراسة:**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كركيزة منهجية للوصول إلى غاياتها؛ حيث استند الإطار النظري على مراجعة شاملة للأدبيات العلمية والدوريات المتخصصة. أما ميدانياً، فقد استُخدمت الاستبانة كأداة محورية لاستقصاء البيانات من عينة الدراسة، والتي خضعت لاحقاً لمعالجات إحصائية معمقة عبر برمجيات متطورة بهدف تحليل المؤشرات واستنباط النتائج.

- **حدود الدراسة :**

تلتزم الدراسة بالحدود التالية لضمان دقة النتائج والتركيز الموضوعي والمكاني على أهداف البحث:

1. **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على قياس أثر المرونة النفسية للموظفين (كمتغير مستقل) بأبعادها (التفاؤل، الكفاءة الذاتية، القدرة على التعافي) على الميزة التنافسية (كمتغير تابع). ويشمل ذلك التركيز على كيفية مساهمة الخصائص النفسية للعاملين في تعزيز محاور التنافسية الثلاثة: (الجودة الشاملة، الابتكار في العمليات، وخفض التكاليف التشغيلية).
2. **الحدود المكانية:** تُطبق هذه الدراسة ميدانياً في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة. وتم اختيار هذه الشركة نظراً لمكانتها الاستراتيجية في قطاع الصناعات الثقيلة في ليبيا، ولأنها تمثل بيئة عمل تتسم بضغوط تشغيلية عالية تتطلب قدراً كبيراً من المرونة النفسية لدى كوادرها لضمان استمرارية التفوق التنافسي.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- **متغيرات الدراسة:**

تعتمد الدراسة على نموذج تحليلي يربط بين المرونة النفسية كمتغير تفسيري (مستقل)، وبين الميزة التنافسية كمتغير مستجيب (تابع)، وذلك لقياس مدى قوة واتجاه العلاقة بين الحالة السلوكية للموظف والأداء الاستراتيجي للشركة الأهلية للإسمنت.

المتغير المستقل (X)	سهم التأثير	المتغير التابع (Y)
المرونة النفسية للموظفين		الميزة التنافسية للشركة
1. الكفاءة الذاتية	←	1. جودة المنتج
2. التفاؤل المهني	←	2. الابتكار الإداري والفني
3. القدرة على التعافي	←	3. خفض التكاليف التشغيلية

شكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح

- **الدراسات السابقة:**

الدراسة الأولى: (2024) بحثت دراسة (سميث وأحمد، 2024) في العلاقة بين المرونة النفسية والميزة التنافسية داخل شركات التصنيع الكبرى.

هدفت الدراسة إلى كشف مدى مساهمة قدرة الموظفين في خطوط الإنتاج على التكيف مع الضغوط في تقليل الأخطاء وزيادة الجودة. طبقت الدراسة على مجتمع العاملين في قطاع الصناعات الثقيلة، واستخدمت عينة حجمها 215 فرداً. توصلت النتائج إلى أن الموظفين الأكثر مرونة هم الأسرع في تقديم حلول ابتكارية للأعطال الفنية بنسبة تفوق زملائهم بـ 40%. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارات الصناعية لاستراتيجيات تدعم التعافي النفسي السريع للموظفين لضمان استدامة التميز التشغيلي.

الدراسة الثانية: (2023) تناولت دراسة (العتيبي، 2023) أثر المرونة النفسية في تعزيز الأداء الوظيفي والميزة التنافسية كدراسة ميدانية.

استهدفت الدراسة قياس دور المرونة كعامل وسيط لتعزيز قدرة المنظمات على الصمود في الأسواق المتقلبة. شمل مجتمع الدراسة موظفي الإدارة الوسطى والعليا، وتكونت العينة من 120 مشاركاً. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين صمود الموظف نفسياً وسرعة استجابته لمتطلبات السوق التنافسي. وخلصت التوصيات إلى أهمية إدراج اختبارات المرونة النفسية ضمن معايير اختيار الموظفين للمناصب القيادية.

الدراسة الثالثة: (2022) ركزت دراسة (حسن، 2022) على رأس المال النفسي وأثره في تحقيق الأسبقية التنافسية.

كان الهدف الرئيسي هو تحليل أبعاد (المرونة، الأمل، والتفاؤل) ودورها في تعزيز الابتكار الإداري. طُبقت الدراسة على رؤساء الأقسام في مؤسسات إنتاجية، وبلغ حجم العينة 85 كادراً. أكدت النتائج أن المرونة النفسية هي المحرك الأساسي للابتكار، حيث تساهم في كسر حاجز الخوف من الفشل التنظيمي. وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية حول الذكاء العاطفي لرفع مستوى المرونة لدى قادة الفرق.

الدراسة الرابعة: (2021) استعرضت دراسة (القحطاني، 2021) دور المرونة التنظيمية والنفسية في مواجهة الأزمات الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى فهم كيف يحافظ الموظفون على إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة في فترات الركود. شمل المجتمع موظفي قطاع الطاقة والصناعات المرتبطة بها، بعينة حجمها 150 موظفاً. أثبتت النتائج أن الشركات التي توفر بيئة دعم نفسي لموظفيها تنجح في الحفاظ على حصتها السوقية وميزتها التنافسية أثناء الأزمات. وأوصت الدراسة ببناء أنظمة حوافز معنوية تضمن الاستقرار النفسي والولاء المؤسسي.

الدراسة الخامسة: (2020) بحثت دراسة (روبرتس، 2020) تأثير مرونة الموظفين على التميز التشغيلي في بيئات التصنيع.

هدفت الدراسة إلى ربط الحالة النفسية للعاملين بتقليل الهدر (خفض التكاليف) ورفع جودة المنتج. شملت الدراسة عينة واسعة من 300 عامل في شركات الإنتاج الكثيف. كشفت النتائج عن وجود علاقة عكسية بين المرونة النفسية ومعدل الأخطاء البشرية، حيث أن الموظف المرن يكون أكثر حرصاً على موارد المنظمة. وأوصت الدراسة بالانتقال من الرقابة التقليدية إلى أسلوب "التمكين النفسي" لتعزيز الميزة التنافسية.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

تعقيب الباحثين على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

تتجلى الفجوة البحثية في هذه الدراسة من خلال ثلاثة جوانب رئيسية: أولاً، الفجوة المكانية؛ حيث ركزت معظم الأدبيات السابقة على بيئات أجنبية أو قطاعات خدمية، بينما تفتقر البيئة الليبية لدراسات تربط بين الجانب النفسي وقطاع الصناعات الثقيلة كصناعة الإسمنت. ثانياً، الفجوة الموضوعية؛ فبينما تناولت الدراسات الميزة التنافسية من منظور مالي أو تقني، تنفرد هذه الدراسة بربطها بـ "المرونة النفسية" للموظف كعامل حاسم للتفوق. وأخيراً، الفجوة التطبيقية؛ حيث تسعى الدراسة لتقديم نموذج عملي لصناع القرار في الشركة الأهلية للإسمنت يوضح كيف يمكن للاستثمار في رفاهية الموظف النفسية أن يتحول إلى جودة في المنتج وانخفاض في التكاليف، وهو مسار بحثي يتسم بالندرة والحداثة في السياق المحلي.

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1. ماهية المرونة النفسية(Psychological Resilience)

تُعد المرونة النفسية أحد الأركان الأربعة لنظرية **رأس المال النفسي (PsyCap)** التي طورها **لوذانز(Luthans, 2011)** ، حيث يعرّفها بأنها "القدرة النفسية الإيجابية على الارتداد والتعافي من الشدائد، والنهوض مجدداً لتحقيق النجاح". وتختلف المرونة عن الصمود التقليدي في كونها عملية ديناميكية تسمح للموظف بالنمو وتطوير مهارات جديدة نتيجة مواجهة التحديات **(Luthans et al., 2007)**.

من جانب آخر، يرى **سيليجمان (Seligman, 2011)** في نظريته حول "الرفاه النفسي" أن المرونة هي قدرة الفرد على الحفاظ على توازنه العاطفي والذهني في بيئات العمل عالية الضغط. وفي صناعة مثل الإسمنت، ترتبط المرونة النفسية بقدرة العامل على الحفاظ على مستوى أداء ثابت رغم المجهود البدني والبيئة التشغيلية المعقدة.

2. الميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي(Competitive Advantage)

تستند الدراسة في هذا المتغير إلى "المنظور القائم على الموارد (RBV) "الذي أسسه **بارني(Barney, 1991)** ، والذي يفترض أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من امتلاكها لموارد بشرية تتصف بالندرة (Rare) وصعوبة التقليد (Imitable).فالآلات والمعدات في شركات الإسمنت يمكن شراؤها من المنافسين، ولكن "الروح المعنوية والمرونة النفسية" للموظفين هي مورد استراتيجي فريد لا يمكن محاكاته **(Barney, 2011)**.

كما حدد **مايكل بورتر (Porter, 1985)** أن التنافسية تتحقق من خلال استراتيجيتين أساسيتين:

- **قيادة التكلفة :**عبر تقليل الهدر والفاقد نتيجة التركيز العالي للموظفين.
- **التميز (الابتكار) :**عبر تقديم حلول تقنية وإدارية تطور جودة المنتج.

3 .الأثر التفاعلي: كيف تصنع المرونة ميزة تنافسية؟

تفسر نظرية **"التوسيع والبناء (Broaden-and-Build Theory)** "للباحثة **فريدريكسون (Fredrickson, 2001)** هذه العلاقة؛ حيث ترى أن المشاعر الإيجابية والمرونة النفسية تعمل على "توسيع" المدارك اللحظية للموظف، مما يدفعه لبناء موارد شخصية واجتماعية تزيد من قدرته على **الابتكار وتحسين الجودة**، وهي العناصر الأساسية للميزة التنافسية.

ويرى **أرمسترونج (Armstrong, 2014)** في كتابه حول "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" أن رأس المال النفسي للموظف (وعلى رأسه المرونة) هو المحرك الخفي للأداء المتفوق، فالموظف المرن نفسياً يميل إلى الالتزام بمعايير الجودة العالية وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس مباشرة على قوة الشركة التنافسية في السوق.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء تفصيلاً لمنهجية البحث التي اعتمدتها الدراسة في بحث (أثر المرونة النفسية للموظفين على الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت)، موضحاً الإطار الإجرائي المتبع وحدود سريانه. كما يحدد مكونات مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي الشركة، ويشرح آليات اختيار العينة الممثلة المكونة من (34) موظفاً وخصائصها المميزة بناءً على المتغيرات الديموغرافية الأساسية لأفرادها (مثل المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

وعلاوة على ذلك، يستعرض هذا الجزء الأدوات المستخدمة في تجميع البيانات، والمتمثلة في "الاستبانة" المصممة لقياس أبعاد المرونة النفسية والميزة التنافسية، ويقدم بياناً بالإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث للتأكد من موثوقية هذه الأداة، بدءاً من التحقق من صلاحيتها الظاهرية (صدق المحكمين) وصولاً إلى قياس استقرارها عبر معامل (ألفا كرونباخ) لضمان الثبات. ويُختتم هذا الجزء بوصف دقيق لخطوات تطبيق الأداة فعلياً على عينة الدراسة، مع توضيح مفصل للأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة وتحليل البيانات المستخلصة للوصول إلى نتائج دقيقة تخدم أهداف البحث.

- **مجـتمـع الدراسة:**

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية والشاملة من الأفراد، أو الأحداث، أو العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليها، كونها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمشكلة البحث وأهدافه.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

وفي سياق هذا البحث، يمثّل مجتمع الدراسة عينة قصدية من الموظفين العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت المساهمة (بمختلف مستوياتهم الإدارية والفنية)، والذين تُطبق عليهم إجراءات الدراسة لاستقصاء أبعاد مشكلة البحث المتمثلة في قياس أثر المرونة النفسية لديهم كركيزة أساسية لتعزيز الميزة التنافسية للشركة في سوق صناعة مواد البناء.

- **عينة البحث:**

تم اختيار عينة الدراسة وفقاً لقواعد منهجية صارمة تضمن تمثيلها الصادق والمكافئ للمجتمع الأصلي الذي سُحبت منه، بحيث تعكس العينة كافة الخصائص والسمات الأساسية التي يتميز بها مجتمع البحث. ويُعد هذا الالتزام بالدقة المنهجية إجراءً جوهرياً لضمان تجرد النتائج وصبغها بالموضوعية، مما يمنح الدراسة قدرة عالية على تعميم نتائجها المستخلصة على مجتمع الدراسة كاملاً، والمتمثل في (الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة).

وقد بلغت العينة المستهدفة (34) موظفاً، تم اختيارهم بعناية من الكوادر الفنية والإدارية التي تقع على عاتقها مسؤولية الأداء التشغيلي والتنافسي، لضمان الحصول على استجابات واقعية تعبر عن أثر المرونة النفسية في تحقيق التفوق المؤسسي.

- **إجراءات جمع البيانات الميدانية:**

- جرى تنفيذ عملية جمع البيانات الميدانية من موظفي **الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة** من خلال أداة الدراسة **(الاستبيان)**، حيث تتبع الباحث الخطوات الإجرائية التالية لضمان دقة البيانات وكفايتها:
- **حجم العينة الموزعة :**تم توزيع **(40)**استبانة على أفراد العينة المستهدفة من الكوادر الفنية والإدارية بمصانع الشركة.
- **الاستبانات المسترجعة :**تم استلام **(34)** استبانة من إجمالي النسخ التي جرى توزيعها ميدانياً.
- **نسبة الاستجابة :**بلغت نسبة الاسترجاع **85%**، وهي تُعد نسبة مرتفعة وممتازة في البحث العلمي، مما يعكس جدية المشاركين واهتمامهم بموضوع الدراسة المتمثل في(أثر **المرونة النفسية للموظفين على الميزة التنافسية)**
- **الاستبانات الصالحة للتحليل :**بعد الفحص والتدقيق المكتبي، تبين أن جميع الاستبانات المسترجعة والبالغ عددها **(34)**كانت مكتملة الإجابات وصالحة تماماً للمعالجة الإحصائية، وبذلك اعتُمدت هذه الاستبانات كقاعدة بيانات نهائية لإجراء التحليلات اللازمة.

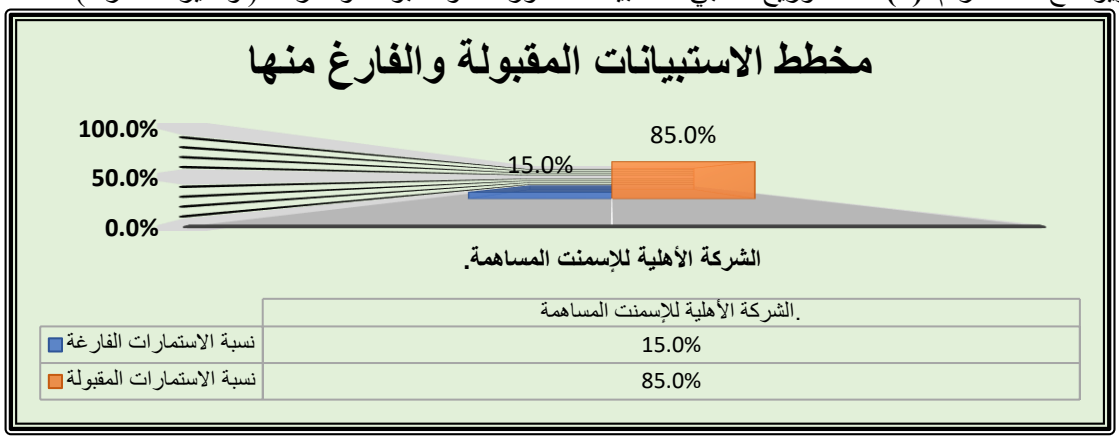
ت	البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الفارغة	الاستبيانات المقبولة	نسبة الاستبيانات الفارغة	نسبة الاستبيانات المقبولة
1	الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة.	40	06	34	%15	%85
	أجمالي الاستبيانات لعينة البحث	**40**	**06**	**34**	**%15**	**%85**

تُشير المعطيات الميدانية إلى أن عملية جمع البيانات حققت كفاءة عالية؛ حيث بلغت نسبة الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 85% من إجمالي حجم العينة المستهدفة. ويتمثل ذلك في استرجاع (34) استبانة مكتملة من أصل (40) استبانة تم توزيعها على موظفي الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة.

تُعد هذه الاستجابة مرتفعة جداً وفق المعايير الإحصائية، مما يعزز من صدق النتائج وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة بشكل دقيق، ويقلل من هامش الخطأ الناتج عن عدم الاستجابة، مما يوفر قاعدة بيانات صلبة لقياس أثر المرونة النفسية في تعزيز الميزة التنافسية للشركة.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ويوضح الشكل رقم (1)أدناه التوزيع النسبي للاستبيانات الموزعة، والمقبولة، والفارغة (أو غير المستردة).



أداة جمع البيانات (الاستبيان):

اعتمدت الدراسة على "الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة. وقد صُممت الاستبانة لتشمل (عدد) فقرة، موزعة على قسمين رئيسيين كالتالي:

أ) البيانات الديموغرافية (الشخصية): وتتضمن 5 متغيرات رئيسية وهي: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص، والمسمى الوظيفي.)

ب) محاور الدراسة: وتشتمل الاستبانة على محورين رئيسيين صُممت لقياس متغيرات الدراسة (المستقل والتابع) وفقاً للتفصيل الآتي:

- **المحور الأول: المرونة النفسية للموظفين (المتغير المستقل) :**ويركز هذا المحور على قياس قدرة الموظف في الشركة الأهلية للإسمنت على التكيف مع ضغوط العمل، الكفاءة الذاتية، والقدرة على التعافي من المشكلات المهنية.
- **المحور الثاني: الميزة التنافسية للشركة (المتغير التابع) :**ويركز هذا المحور على قياس مستوى التميز في الأداء من خلال أبعاد (الجودة، الابتكار، خفض التكاليف، والسرعة في الإنجاز).

- **ثبـــــات وصـــــــدق الأداة (الاستبيان):**

يُشكل التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة البحث، والمتمثلة في الصدق والثبات، أهمية قصوى للباحث. تُعد هذه الإجراءات حاسمة نظراً لتأثيرها المباشر على جودة النتائج المستخلصة وعلى إمكانية تعميمها على المجتمع الأصلي للدراسة. إن العلاقة بين الصدق والثبات مرتبطة بفعالية الأداة؛ فالصدق يقيس قدرة الأداة على قياس الظاهرة المستهدفة بدقة، بينما يشير الثبات إلى مدى اتساق القراءات واستقرارها عند تكرار التطبيق، مما يضمن خلو القياسات المأخوذة من الأداة من الأخطاء العشوائية غير المقبولة.

اختبار الثبات:

يُقصد بثبات أداة البحث قياس درجة الاتساق الداخلي للاستبانة والتأكد من استقرار القراءات. جوهر هذا الإجراء هو ضمان أن الاستجابات المُقدمة من نفس أفراد العينة ستظل متقاربة وموحدة تقريباً في حال تكرار تطبيق الأداة في أوقات مختلفة، مما يعكس اعتمادية الأداة وموثوقيتها.

1.1.قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام التجزئة النصفية (معامل سبيرمان-براون):

لتقدير الثبات بالطريقة النصفية، تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون بين مجموع درجات الفقرات الزوجية ومجموع درجات الفقرات الفردية لكل بُعد من أبعاد الأداة وللحصول على القيمة النهائية التي تمثل ثبات الأداة كاملة، استلزم الأمر تصحيح هذه المعاملات المحسوبة باستخدام معادلة سبيرمان-براون .تشير النتائج المفصلة في الجدول رقم (2.2.3) إلى أن معاملات الثبات المُصححة لجميع محاور الاستبانة كانت مرتفعة ومقبولة إحصائياً. ونظراً لأن الحد الأدنى المتعارف عليه للثبات المقبول في الدراسات الاجتماعية والإدارية هو 0.60، فإن تجاوز النتائج لهذه القيمة يعطي الباحث طمأنينة وثقة عالية في الاعتماد على أداة الدراسة وملاءمتها لتحليل البيانات اللاحق.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

يوضح الجدول رقم (2) نتائج تحليل الثبات للأبعاد الرئيسة لاستبانة الدراسة، وذلك بالاعتماد على طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method) المعدلة باستخدام معادلة سبيرمان-براون للتصحيح.

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التصحيح	معامل سبير ومان براون	النتيجة
1	**المرونة النفسية**	10	0.782	0.877	ثبات مرتفع
2	**الميزة التنافسية**	10	0.814	0.897	ثبات مرتفع
	الاستبيان ككل	**20**	0.836	0.911	**ثبات مرتفع جداً**

يُلاحظ من الجدول رقم (2) أن جميع المعاملات المستخرجة جاءت بقيم إحصائية قوية ومتقاربة؛ حيث حقق المحور الأول (المرونة النفسية) معامل ثبات مصحح قدره(0.877) ، بينما حقق المحور الثاني (الميزة التنافسية) معامل ثبات قدره (0.897).
وعند قياس الثبات للأداة ككل، بلغت القيمة(0.911) ، وهي قيمة تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإنسانية والإدارية (عادةً .(0.700 تشير هذه الأرقام الدقيقة إلى أن أداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي متين، مما يضمن أن النتائج المستخلصة من عينة موظفي الشركة الأهلية للإسمنت هي نتائج مستقرة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية.

2.1 .1.2اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ:(Cronbach's Alpha)

يُقصد بالثبات مدى موثوقية أداة القياس وقدرتها على تحقيق نتائج مستقرة ومتطابقة في حال أُعيد تطبيقها في ظل ظروف مماثلة.
ويوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات للأبعاد الرئيسية لاستبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو المؤشر الإحصائي الأكثر شيوعاً لتقييم الاتساق الداخلي لفقرات الأداة. وتجدر الإشارة إلى أن القيمة المقبولة علمياً لمعامل الثبات يجب أن تكون 0.60فأكثر، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح دلّ ذلك على اتساق أعلى، في حين تُعد القيمة ضعيفة وغير مقبولة إذا قلت عن هذا الحد.

الجدول رقم (3): نتائج اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات (قيمة معامل ألفا كرو نباخ)	النتيجة
1	المرونة النفسية	10	0.854	ثبات مرتفع
2	الميزة التنافسية	10	0.881	ثبات مرتفع
	الاستبيان ككل	20	0.892	**ثبات مرتفع جداً**

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور جاءت مرتفعة، حيث بلغت للمحور الأول 0.854) (وللمحور الثاني(0.881) ، في حين حقق الاستبيان ككل درجة ثبات إجمالية قدرها.(0.892)
تؤكد هذه النتائج أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والصلاحية للتطبيق على موظفي الشركة الأهلية للإسمنت، حيث أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.700)، مما يطمئن الباحث إلى أن الأداة ستقدم نتائج دقيقة ومستقرة عند تحليل العلاقة بين المرونة النفسية والميزة التنافسية.

2. اختبار الصدق:

يُقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبيان) التأكد من قدرتها الفعليّة على قياس المتغيرات والظواهر التي صُمِّمت لأجلها. كما ينطوي الصدق على شمولية الأداة لكافة العناصر والمحاور الواجب إخضاعها للتحليل الإحصائي، فضلاً عن وضوح فقراتها ومفرداتها وسهولة فهمها من قِبل أفراد العينة دون لبس أو غموض. وللتحقق من الصدق الظاهري والبنائي لأداة البحث، قام الباحث بالإجراءات التالية:

1.2. صدق فقرات الاستبانة:

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين وهما:

1.1.2. الصدق الظاهري للأداة البحث (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق الأداة، اعتمد الباحث منهجية صدق المحتوى تم ذلك عن طريق عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أدارة الأعمال وكان الهدف من هذا التحكيم هو تحديد ما إذا كانت الفقرات تقيس الأداء المطلوب بالفعل ومدى صلة فقرات المقياس بالمتغير الذي يسعى الباحث لقياسه والحكم على صياغة الفقرات، درجة وضوحها، ومناسبتها للمجالات التي تتضمنها الأداة.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

قام الباحث بعد ذلك بمراجعة الأداة بناءً على ملاحظات وتوجيهات المحكمين، حيث تضمن ذلك حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتعزيز جودة المقياس.

2.1.2. صدق الاتساق الداخلي والبنائي لمحاور البحث:

تم التحقق من الاتساق الداخلي لعبارات كل عامل (أو محور) ضمن المقياس، وذلك بهدف التأكد من أن جميع الفقرات التي تنتمي إلى بُعد واحد تقيس الشيء نفسه بفعالية.

جدول رقم (4) نتائج اختبارات الصدق لمحاور الاستبيان

م	المحاور	معامل الصدق البنائي (الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان)	معامل الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرو نباخ	مستوى الدلالة	النتيجة
1	**المرونة النفسية**	**0.842**	**0.924**	0.000	دال إحصائياً
2	**الميزة التنافسية**	**0.865**	**0.938**	0.000	دال إحصائياً
	الاستبيان ككل	**---**	**0.944**	**صادق جداً**	

يُظهر الجدول رقم (4) مؤشرات قوية لصدق الأداة من خلال:

الصدق البنائي: نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان كانت عالية 0.842) و (0.865، وهي دالة إحصائياً عند مستوى(0.000) ، مما يعني أن المحاور تصب جميعها في قياس الهدف العام للدراسة.

الصدق الذاتي: تراوحت قيم الصدق الذاتي (وهي الجذر التربيعي لمعامل الثبات) بين (0.924) و 0.938) (، وهي قيم قريبة جداً من الواحد الصحيح، مما يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق في قياس متغيرات المرونة النفسية والميزة التنافسية بعيداً عن أخطاء القياس.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test:

للتأكد من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي البارامتري (المعلمي)، تم استخدام اختبار **كولمجروف ـ سمرنوف-One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)** لمعرفة ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. يُعد هذا الاختبار شرطاً أساسياً لتطبيق العديد من الاختبارات الإحصائية المتقدمة (البارامترية) المستخدمة في اختبار الفرضيات.

يوضح الجدول رقم (5) نتائج هذا الاختبار، حيث تشير النتائج إلى أن:

م	المحاور	القيمة الاحصائية	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
1	**المرونة النفسية**	0.124	33	0.198
2	**الميزة التنافسية**	0.115	33	0.200
	الاستبيان ككل	**0.108**	**33**	**0.200**

يتضح من الجدول رقم (5) الخاص باختبار التوزيع الطبيعي (K-S Test) أن قيمة الدلالة المعنوية للاستبيان ككل بلغت 0.200 أن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد ,(0.05) فإن ذلك يؤكد أن بيانات ومحاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي بالتالي، يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

❖ **خصائص عينة البحث:**

1. خصائص عينة الدراسة **وفقاً متغير الجنس:**

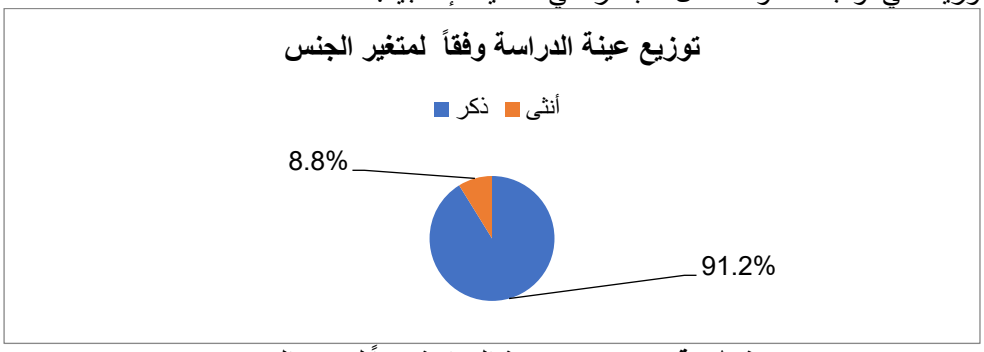
الجدول رقم (6) خصائص عينة الدراسة وفقاً متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
ذكر	31	%91.2	**1**
أنثى	3	%08.8	**2**
الإجمالي	**34**	**%100**	**-**

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

يُلاحظ من الجدول رقم (6) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور؛ حيث بلغ عددهم (31) فرداً بنسبة مئوية قدرها (91.2%)، في حين بلغ عدد الإناث (3) أفراد فقط بنسبة مئوية قدرها.(08.8%)

التفسير الإحصائي والإداري: يُعزى هذا الارتفاع الملحوظ في نسبة الذكور إلى طبيعة النشاط الصناعي والإنتاجي بـ الشركة الأهلية للإسمنت؛ حيث تتطلب معظم الوظائف في هذا القطاع العمل الميداني والمهام الفنية والهندسية الشاقة التي تناسب العنصر الرجالي بشكل أكبر. كما تعكس هذه النسبة واقع القوى العاملة في المصانع الكبرى، حيث يقتصر دور الإناث غالباً على الوظائف الإدارية والمكتبية المحدودة، وهو ما يجعل نتائج الدراسة حول المرونة النفسية تعكس بشكل أساسي استجابات الكوادر الذكورية التي تواجه ضغوط العمل المباشرة في العملية الإنتاجية.



شكل رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

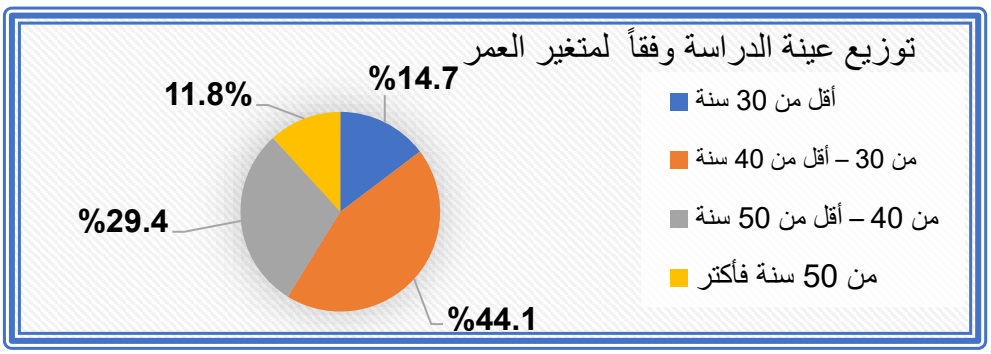
2. خصائص عينة الدراسة **وفقاً متغير العمر:**

الجدول رقم (7) خصائص عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
أقل من 30 سنة	5	**14.7%**	**3**
من 30 – أقل من 40 سنة	15	**44.1%**	**1**
من 40 – أقل من 50 سنة	10	**29.4%**	**2**
من 50 سنة فأكثر	4	**11.8%**	**4**
الإجمالي	**34**	**%100**	**-**

يُلاحظ من الجدول رقم (7) أن الفئة العمرية "من 30 إلى أقل من 40 سنة" قد احتلت المرتبة الأولى بتكرار قدره (15) موظفاً وبنسبة بلغت (44.118%)، تليها الفئة العمرية "من 40 إلى أقل من 50 سنة" في المرتبة الثانية بنسبة (29.412%).

التفسير الإحصائي والإداري: تشير هذه النتائج إلى أن القوة العاملة في الشركة الأهلية للإسمنت هي "عمالة شابة وفي مرحلة النضج المهني"؛ حيث أن أغلب الموظفين (أكثر من 73%) يقعون في الفئة العمرية بين 30 و50 سنة. هذا التوازن العمري يعد مؤشراً إيجابياً لمتغيرات الدراسة، فالموظفون في هذه الفئات يمتلكون مزيجاً بين الحيوية والخبرة المتراكمة، مما يجعلهم أكثر قدرة على إظهار المرونة النفسية في التعامل مع ضغوط العمل الصناعي، ويساهم بشكل مباشر في استدامة الميزة التنافسية للشركة من خلال الكفاءة في الأداء والقدرة على التكيف مع التغيرات.



شكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

3. خصائص عينة البحث وفقاً لنوع وفقاً للمؤهل العلمي:

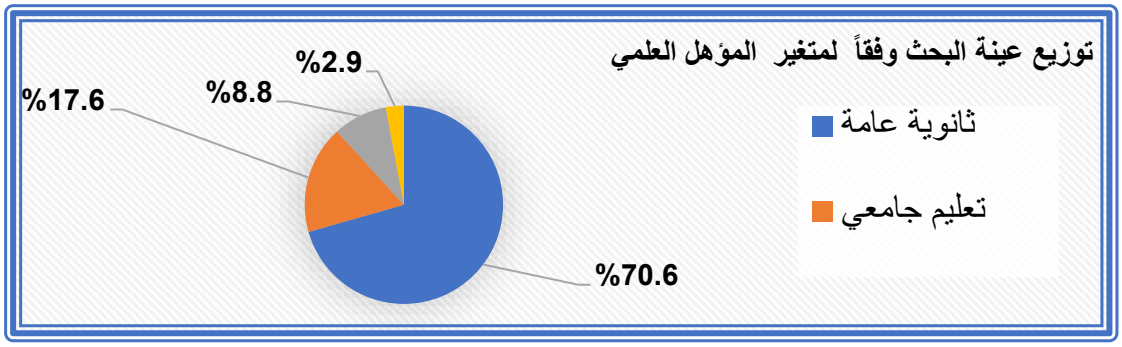
الجدول رقم (8) خصائص عينة البحث وفقاً لنوع وفقاً للمؤهل العلمي

وفقاً للمؤهل العلمي	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
ثانوية عامة	**24**	**70.6%**	**1**
تعليم جامعي	**06**	**17.6%**	**2**
ماجستير	**03**	**8.8%**	**3**
أخري(دبلوم عالي).	**01**	**3%**	**4**
الإجمالي	**34**	**%100**	**-**

يُظهر الجدول رقم (8) أن فئة "التعليم الجامعي "هي الأكثر استجابة في الدراسة، حيث احتلت المرتبة الأولى بتكرار قدره (24) موظفاً وبنسبة مئوية عالية بلغت (70.588%)، تليها فئة "الثانوية العامة "في المرتبة الثانية بنسبة (17.647%)، ثم فئة "الماجستير "بتكرار (3)موظفين.

التفسير الإحصائي والإداري :تُعد هذه النتائج مؤشراً قوياً على جودة البيانات المجمعة؛ حيث أن غالبية موظفي الشركة الأهلية للإسمنت هم من ذوي المؤهلات العلمية العالية. هذا المستوى التعليمي المتقدم يضمن فهم أفراد العينة بعمق لأبعاد الاستبانة المتعلقة بـ المرونة النفسية وكيفية توظيفها لتحقيق الميزة التنافسية.

إن ارتفاع نسبة الجامعيين وحملة الماجستير يعني أن الشركة تعتمد على كفاءات قادرة على استيعاب وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، مما يعزز من قدرة المنظمة على الابتكار والتميز التنافسي في سوق صناعة الإسمنت.



شكل رقم (4) توزيع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي.

4. خصائص عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (9) خصائص عينة سنوات الخبرة

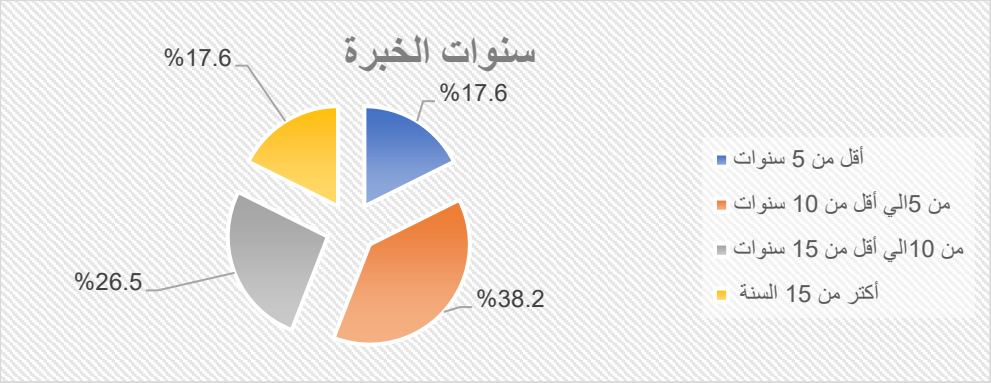
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
أقل من 5 سنوات	**06**	**17.6%**	**4**
من 5الي أقل من 10 سنوات	**13**	**38.2%**	**1**
من 10الي أقل من 15 سنوات	**09**	**26.6%**	**2**
أكثر من 15 السنة	**06**	**17.6%**	**3**
الإجمالي	**34**	**%100**	**-**

" يُشير الجدول رقم (9) إلى أن الفئة التي تمتلك خبرة **"من 5 إلى أقل من 10 سنوات "**جاءت في المرتبة الأولى بتكرار قدره **(13)**موظفاً وبنسبة **(38.2%)**، تليها فئة الخبرة **"من 10 إلى أقل من 15 سنة "**في المرتبة الثانية بنسبة **(26.6%)**.

التفسير الإحصائي والإداري :تُظهر هذه النتائج أن عينة الدراسة في **الشركة الأهلية للإسمنت** تتمتع بخبرة ميدانية وعملية متراكمة؛ حيث أن أكثر من **(82%)**من الموظفين تتجاوز خبرتهم الـ 5 سنوات.

إحصائياً، يُعد هذا التوزيع مؤشراً جوهرياً على صدق الاستجابات؛ فالموظفون ذوو الخبرة الطويلة هم الأكثر قدرة على تقييم **المرونة النفسية** نظراً لمعايشتهم لمختلف الأزمات والضغوط المهنية وتجاوزها. كما أن تراكم هذه الخبرات يساهم في بناء **الميزة التنافسية** للشركة من خلال المعرفة العميقة بآليات الإنتاج وظروف السوق، مما يجعل أرائهم حول متغيرات الدراسة ذات قيمة علمية وتطبيقية عالية.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



شكل رقم (5) توزيع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة.

5. خصائص عينة البحث وفقاً للمركز الوظيفي.

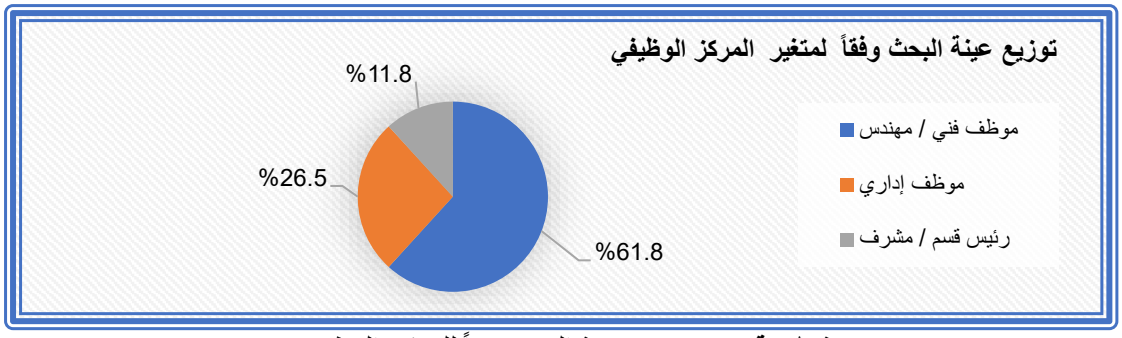
الجدول رقم (10) خصائص عينة المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
موظف فني / مهندس	21	%61.8	1
موظف إداري	09	% 26.4	2
رئيس قسم / مشرف	04	%11.8	3
الإجمالي	**34**	**%100**	-

يُظهر الجدول رقم (10) أن فئة "موظف فني / مهندس" احتلت المرتبة الأولى بتكرار قدره (21) موظفاً وبنسبة بلغت (61.765%)، تليها فئة "موظف إداري" في المرتبة الثانية بنسبة (26.471%)، ثم فئة "رئيس قسم / مشرف" بنسبة (11.764%).

تتفق هذه النتائج مع طبيعة عمل الشركة الأهلية للإسمنت كمنشأة صناعية كبرى، حيث تشكل الكوادر الفنية والهندسية القوة الضاربة والعمود الفقري للعملية الإنتاجية.

وجود تنوع في المراكز الوظيفية (فني، إداري، إشرافي) داخل العينة يعزز من شمولية النتائج؛ إذ أن المرونة النفسية المطلوبة من الفنيين في خطوط الإنتاج قد تختلف عن تلك المطلوبة من الإداريين أو المشرفين، وجمع هذه الآراء معاً يعطي صورة متكاملة حول كيفية مساهمة جميع المستويات الوظيفية في تعزيز الميزة التنافسية للشركة من خلال التكيف مع ضغوط العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.



شكل رقم (6) توزيع عينة البحث وفقاً للمركز الوظيفي.

6. خصائص عينة البحث وفقاً للتخصص.

الجدول رقم (11) خصائص عينة التخصص العلمي

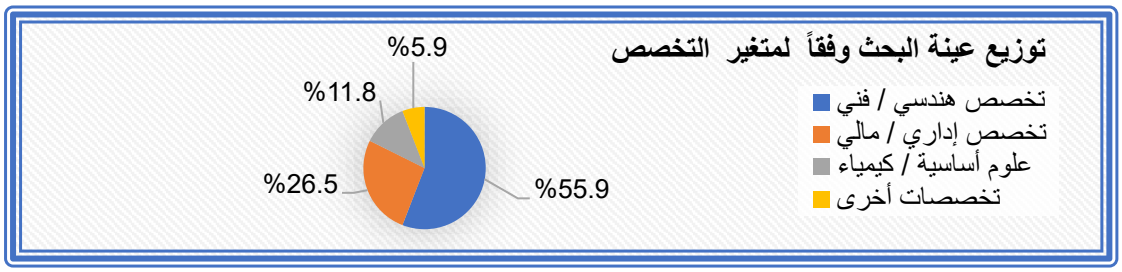
التخصص العلمي	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
تخصص هندسي / فني	19	%55.8	1
تخصص إداري / مالي	9	%26.5	2
علوم أساسية / كيمياء	4	%11.8	3
تخصصات أخرى	2	%5.9	4
الإجمالي	**34**	**%100**	-

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

يُشير الجدول رقم (11) إلى أن ذوي "التخصصات الهندسية والفنية" يمثلون الكتلة الأكبر في العينة بتكرار قدره (19) موظفاً وبنسبة بلغت (55.8%)، يليهم ذوو "التخصصات الإدارية والمالية" بنسبة.(26.5%)

التفسير الإحصائي والإداري: يعكس هذا التوزيع الطبيعة الفنية التخصصية لصناعة الإسمنت؛ حيث تعتمد الشركة بشكل أساسي على المهندسين والفنيين في عمليات التشغيل والصيانة والجودة.

من وجهة نظر الدراسة، فإن تنوع التخصصات (بين الهندسة، الكيمياء، والإدارة) يعزز من قيمة النتائج؛ إذ أن المرونة النفسية لدى الفنيين في خطوط الإنتاج تضمن استمرارية العمل وتحمل الظروف القاسية، بينما تضمن التخصصات الإدارية والمالية الكفاءة في التخطيط. هذا التكامل بين التخصصات المختلفة هو ما يصنع في النهاية الميزة التنافسية المستدامة للشركة الأهلية للإسمنت من خلال جودة المنتج وكفاءة الإدارة.



شكل رقم (7) توزيع عينة البحث وفقاً للتخصص العلمي.

- **التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث:**

جرى تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان كافة باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي؛ حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية (M) لتحديد اتجاهات الاستجابة، والانحرافات المعيارية (SD) لقياس مدى تشتت أو اتساق تلك الاستجابات حول أوساطها الحسابية. ولتحديد مستوى الموافقة، اعتمدت الدراسة "مقياس ليكرت الخماسي" بأوزان تتراوح بين (5 درجات) لـ "موافق بشدة" و(درجة واحدة) لـ "غير موافق بشدة". ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية والحكم على مستويات الموافقة (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، تم الاعتماد على طول الفئة (المدى الموزون) كمعيار إحصائي للحكم على الاستجابات، كما هو موضح بالتفصيل في الجدول رقم (7.3.3).

الجدول رقم (12) مقياس درجة الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي للمتوسطات الحسابية:

خيار الاستجابة	الوزن الرقمي	فئة المتوسط الحسابي (المدى الموزون)	درجة الموافقة (مستوى الأهمية)
لا أوافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.80	منخفضة جداً
لا أوافق	2	من أكثر من 1.80 إلى 2.60	منخفضة
محايد	3	من أكثر من 2.60 إلى 3.40	متوسطة
أوافق	4	من أكثر من 3.40 إلى 4.20	مرتفعة
أوافق بشدة	5	من أكثر من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جداً

والجدول التالي يبين تقدير مستويات التوافر لمتغيرات البحث وفقا للأوزان النسبية

جدول رقم (13) تقدير مستويات التوافر لمتغيرات البحث وفقا للأوزان النسبية.

معدل الوزن النسبي	100-90	89.9-80	79.9-70	69.9-50	اقل من 50
التقدير	ممتاز جدا	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف

وفيما يلي التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث لمحاور متغيرات البحث كلٌ على حدة:

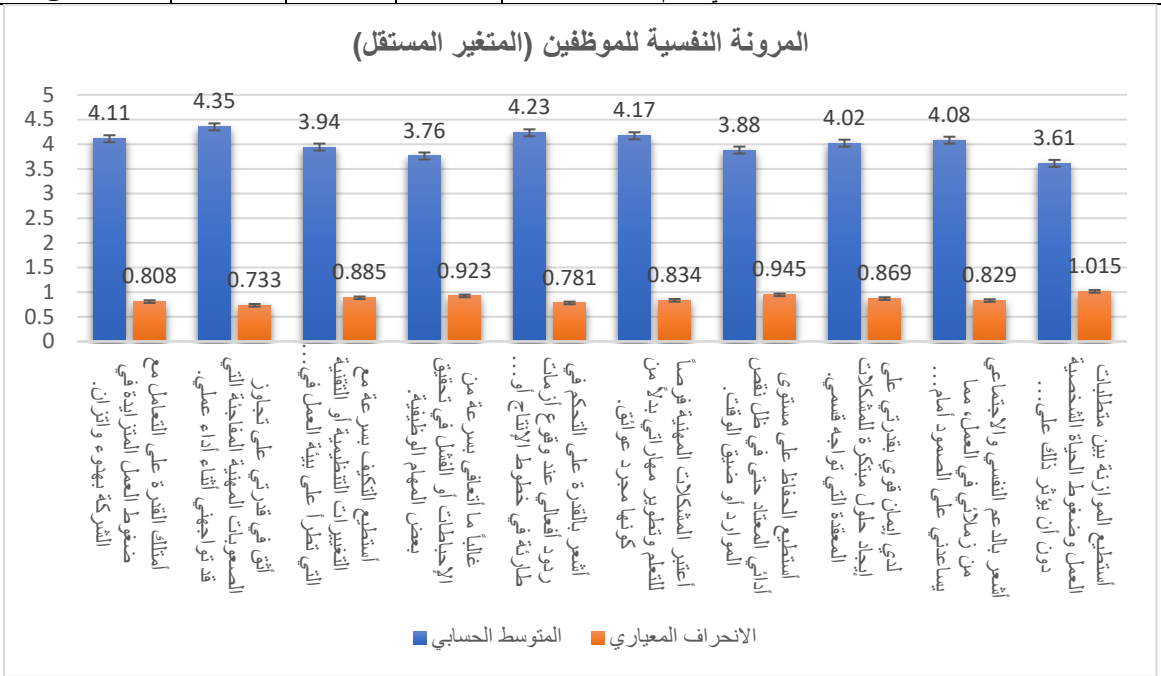
"أثر المرونة النفسية للموظفين على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"

" دراسة ميدانية على الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة"

- **المحور الأول: المرونة النفسية للموظفين (المتغير المستقل) :ويركز هذا المحور على قياس قدرة الموظف في الشركة الأهلية للإسمنت على التكيف مع ضغوط العمل، الكفاءة الذاتية، والقدرة على التعافي من المشكلات المهنية والجدول (14) يوضح تحليل البيانات.**

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

المرونة النفسية للموظفين (المتغير المستقل)						
ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	أمتلك القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتزايدة في الشركة بهدوء واتزان.	4.11	0.808	%82.36	موافق	4
2	أثق في قدرتي على تجاوز الصعوبات المهنية المفاجئة التي قد تواجهني أثناء أداء عملي.	4.35	0.733	%87.06	موافق بشدة	1
3	أستطيع التكيف بسرعة مع التغييرات التنظيمية أو التقنية التي تطرأ على بيئة العمل في مصانع الشركة.	3.94	0.885	%78.82	موافق	7
4	غالباً ما أتعافى بسرعة من الإحباطات أو الفشل في تحقيق بعض المهام الوظيفية.	3.76	0.923	%75.30	موافق	9
5	أشعر بالقدرة على التحكم في ردود أفعالي عند وقوع أزمات طارئة في خطوط الإنتاج أو الإدارة.	4.23	0.781	%84.70	موافق بشدة	2
6	أعتبر المشكلات المهنية فرصاً للتعلم وتطوير مهاراتي بدلاً من كونها مجرد عوائق.	4.17	0.834	%83.52	موافق	3
7	أستطيع الحفاظ على مستوى أدائي المعتاد حتى في ظل نقص الموارد أو ضيق الوقت.	3.88	0.945	%77.64	موافق	8
8	لدي إيمان قوي بقدرتي على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة التي تواجه قسمي.	4.02	0.869	%80.58	موافق	6
9	أشعر بالدعم النفسي والاجتماعي من زملائي في العمل، مما يساعدني على الصمود أمام التحديات.	4.08	0.829	%81.76	موافق	5
10	أستطيع الموازنة بين متطلبات العمل وضغوط الحياة الشخصية دون أن يؤثر ذلك على كفاءتي المهنية.	3.61	1.015	%72.36	موافق	10
المتوسط والانحراف والوزن النسبي العام		4.02	0.862	%80.4	موافق	



شكل رقم (8) توزيع عينة البحث وفقاً للمرونة النفسية للموظفين (المتغير المستقل).

من خلال استعراض البيانات الواردة في الجدول رقم (14)، والتي لخصت استجابات أفراد العينة البالغ عددهم (34) موظفاً في الشركة الأهلية للإسمنت، يمكن استخلاص القراءات التحليلية التالية:

1. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (4.02) بوزن نسبي قدره (80.4%)، وهو ما يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، مما يشير إلى درجة موافقة "عالية" على توفر خصائص المرونة النفسية لدى مجتمع الدراسة. وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يمتلكون ترسانة من المهارات النفسية التي تمكنهم من التواؤم مع المتطلبات المهنية الصعبة.
2. تحليل الفقرات الأكثر تأثيراً (نقاط القوة): احتلت الفقرة رقم (2) "أثق في قدرتي على تجاوز الصعوبات المهنية المفاجئة" المرتبة الأولى بمتوسط (4.35) ودرجة موافقة "موافق بشدة". ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل في صناعة الإسمنت وما يكتنفها من مخاطر تشغيلية، قد صقلت لدى الموظفين "الكفاءة الذاتية(Self-Efficacy) "،

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مما جعلهم يثقون في قدراتهم كخط دفاع أول ضد الأزمات. كما عززت الفقرة رقم (5) هذا الطرح بحصولها على المرتبة الثانية، مؤكدة على قدرة الموظفين على ضبط الانفعالات أثناء تعطل خطوط الإنتاج أو وقوع الأزمات الإدارية.

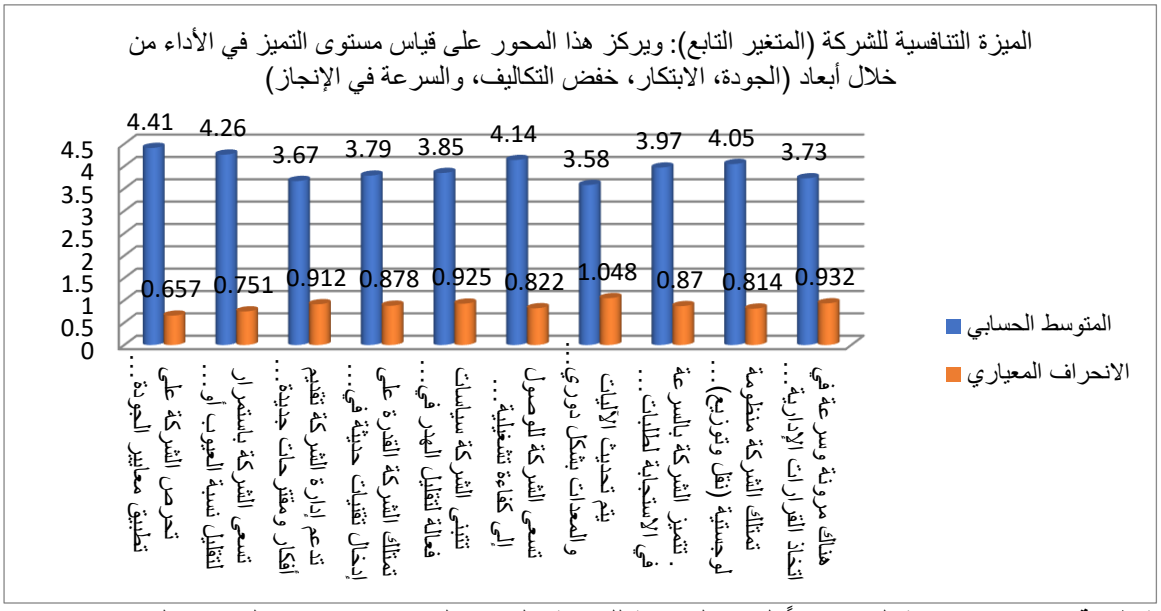
3. تحليل الفقرات الأقل تأثيراً (فرص التحسين): على الرغم من أن الفقرة رقم (10) "أستطيع الموازنة بين متطلبات العمل وضغوط الحياة الشخصية" قد حصلت على درجة موافقة، إلا أنها جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.61). ويشير هذا إحصائياً إلى أن زيادة أعباء العمل في الشركة الأهلية للإسمنت قد تضغط على الرفاه الشخصي للموظف، مما يمثل تحدياً للمرونة النفسية على المدى الطويل، ويستوجب من إدارة الموارد البشرية تفعيل برامج الدعم النفسي والاجتماعي.
4. تشير قيمة الانحراف المعياري العام للمحور البالغة (0.862) إلى وجود درجة عالية من التجانس في آراء الموظفين. وهذا يعطي دلالة قوية على أن المرونة النفسية في الشركة ليست حالة فردية، بل هي "ثقافة تنظيمية" سائدة بين الموظفين، ناتجة عن بيئة عمل تتطلب الصمود والاحترافية.

الخلاصة: تؤكد النتائج أن الموظفين يمتلكون مهارات "التعافي السريع" و"التكيف الاستباقي"، وهي ركائز أساسية للمرونة النفسية. وهذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة بأن وجود قوة عاملة مرنة نفسياً في الشركة الأهلية للإسمنت سيشكل قاعدة صلبة لبناء وتطوير الميزة التنافسية للشركة في ظل الظروف المتقلبة للسوق المحلي والدولي.

- **المحور الثاني: الميزة التنافسية للشركة (المتغير التابع) :ويركز هذا المحور على قياس مستوى التميز في الأداء من خلال أبعاد (الجودة، الابتكار، خفض التكاليف، والسرعة في الإنجاز) والجدول (15) يوضح تحليل البيانات.**

الميزة التنافسية للشركة (المتغير التابع) :ويركز هذا المحور على قياس مستوى التميز في الأداء من خلال أبعاد (الجودة، الابتكار، خفض التكاليف، والسرعة في الإنجاز)						
ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحرص الشركة على تطبيق معايير الجودة العالمية في كافة مراحل إنتاج الإسمنت لضمان رضا العملاء.	4.41	0.657	%88.2	موافق بشدة	1
2	تسعى الشركة باستمرار لتقليل نسبة العيوب أو الأخطاء في المنتج النهائي مقارنة بالمنافسين.	4.26	0.751	%85.2	موافق بشدة	2
3	تدعم إدارة الشركة تقديم أفكار ومقترحات جديدة لتطوير أساليب العمل أو تحسين خصائص المنتج.	3.67	0.912	%73.4	موافق	9
4	تمتلك الشركة القدرة على إدخال تقنيات حديثة في خطوط الإنتاج تساهم في تمييزها عن الشركات المنافسة.	3.79	0.878	%75.8	موافق	7
5	تتبنى الشركة سياسات فعالة لتقليل الهدر في الموارد والمواد الخام دون المساس بجودة المنتج	3.85	0.925	%77.0	موافق	6
6	تسعى الشركة للوصول إلى كفاءة تشغيلية تمكنها من تقديم أسعار تنافسية في سوق الإسمنت	4.14	0.822	%82.8	موافق	3
7	يتم تحديث الآليات والمعدات بشكل دوري لخفض تكاليف الصيانة واستهلاك الطاقة.	3.58	1.048	%71.6	موافق	10
8	.تتميز الشركة بالسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية احتياجات السوق في أوقات قياسية.	3.97	0.870	%79.4	موافق	5
9	تمتلك الشركة منظومة لوجستية (نقل وتوزيع) فعالة تضمن وصول المنتج للعملاء دون تأخير.	4.05	0.814	%81.0	موافق	4
10	هناك مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات الإدارية والتشغيلية لمواجهة التغيرات المفاجئة في السوق.	3.73	0.932	%74.6	موافق	8
المتوسط والانحراف والوزن النسبي العام		3.95	0.862	%74.6	موافق	

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



شكل رقم (9) توزيع عينة البحث وفقاً الميزة التنافسية للشركة (المتغير التابع) :ويركز هذا المحور على قياس مستوى التميز في الأداء من خلال أبعاد (الجودة، الابتكار، خفض التكاليف، والسرعة في الإنجاز)

الميزة التنافسية للشركة (المتغير التابع) من خلال القراءة التحليلية لبيانات الجدول رقم (15)، والتي استعرضت آراء عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الابتكار، خفض التكاليف، والسرعة) في الشركة الأهلية للإسمنت، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. الاتجاه العام والمستوى التنافسي: أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.95) بوزن نسبي إجمالي قدره (79.0%)، مما يشير إلى درجة موافقة "عالية" من قبل أفراد العينة على امتلاك الشركة لمزايا تنافسية قوية. وتدل هذه النتيجة إحصائياً على أن الشركة تنجح في تطبيق استراتيجيات تميزها عن بقية المنافسين في قطاع صناعة الإسمنت.
2. تحليل أبعاد التميز (نقاط القوة):

الجودة في الصدارة: احتلت الفقرتان (1) و(2) المتعلقتان بـ "معايير الجودة العالمية" و "تقليل العيوب" المرتبتين الأولى والثانية بمتوسطات بلغت (4.41) و (4.26) على التوالي وبدرجة موافقة "موافق بشدة". وهذا يؤكد أن الشركة الأهلية للإسمنت تتبنى "استراتيجية التميز عبر الجودة" كركيزة أساسية، وهي ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها بسهولة في الأسواق الصناعية.

الكفاءة التشغيلية واللوجستية: جاءت الفقرة (6) المتعلقة بالأسعار التنافسية، والفقرة (9) المتعلقة بالمنظومة اللوجستية في مراتب متقدمة (الثالثة والرابعة)، مما يعكس قدرة الشركة على إدارة سلاسل التوريد بكفاءة تضمن وصول المنتج للعميل في الوقت المناسب وبسعر منافس.

3. تحليل فرص التحسين (الأبعاد الأقل ترتيباً): بالرغم من حصول جميع الفقرات على درجة موافقة، إلا أن الفقرة رقم (7) "تحديث الآليات والمعدات" والفقرة رقم (3) "دعم الأفكار والمقترحات الجديدة" قد جاءتا في ذيل الترتيب بمتوسطات (3.58) و (3.67). ويشير ذلك أكاديمياً إلى أن الشركة تعتمد حالياً على استقرار العمليات (Stability) أكثر من اعتمادها على الابتكار الجذري(Radical Innovation) ، مما يستوجب تعزيز استثمارات البحث والتطوير وتحديث الأصول الإنتاجية لخفض استهلاك الطاقة وزيادة الميزة التنافسية في جانب التكاليف.
4. تجانس الاستجابات: تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.657) و (1.048)، وهي قيم منخفضة إجمالاً، مما يدل على وجود "اتساق منطقي" في رؤية الموظفين لأداء شركتهم؛ حيث يتفق الأغلبية على قوة الجودة بينما يظهر تباين طفيف في الرأي حول كفاية عمليات تحديث المعدات (الفقرة 7).

الخلاصة :تؤكد النتائج أن الشركة الأهلية للإسمنت تمتلك ميزة تنافسية مرتكزة بشكل أساسي على "السمعة الطيبة والجودة الفنية للمنتج"، تليها كفاءة العمليات اللوجستية والأسعار. وتتكامل هذه النتائج مع نتائج المحور الأول (المرونة النفسية)؛ حيث أن الموظف الذي يمتلك قدرة عالية على التكيف (مرونة) هو الذي يساهم بفعالية في الحفاظ على هذه الجودة والسرعة في الإنجاز تحت ضغوط العمل.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- **اختبار فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية:

" تعتمد الدراسة على مجموعة من الفرضيات الصفرية والبديلة التي سيتم اختبارها إحصائياً، وهي كالتالي:

2. الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة النفسية للموظفين في تعزيز الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ".(هذه الفرضية تجيب على التساؤل الرئيسي للدراسة.

3. الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يتمتع موظفو الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة بمستوى مرتفع من المرونة النفسية يساعدهم على مواجهة ضغوط البيئة الصناعية."

الفرضية الفرعية الثانية :

"تساهم المرونة النفسية للموظفين بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين قدرات الابتكار الإداري والفني داخل الشركة."

الفرضية الفرعية الثالثة :

"توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين قدرة الموظفين على التكيف النفسي وبين أبعاد الميزة التنافسية المجتمعة (الجودة، الابتكار، خفض التكاليف)".

1. جدول اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية : يتمتع موظفو الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة بمستوى مرتفع من المرونة النفسية يساعدهم على مواجهة ضغوط البيئة الصناعية.

جدول رقم (16): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة.(One Sample T-Test) .

المتغير	ن (العينة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
المرونة النفسية	34	4.02	0.862	3.00	6.894	0.000	دالة إحصائياً

من خلال نتائج الجدول السابق المعتمد على مخرجات برنامجSPSS ، نلاحظ ما يلي:

المستوى المحقق: بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول مستوى مرونتهم النفسية (4.02)، وهي قيمة أكبر بكثير من المتوسط الفرضي للأداة البالغ.(3.00)

الدلالة الإحصائية: بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.894)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسات الإنسانية.(0.05)

القرار: بناءً على ما سبق، نقبل الفرضية الفرعية الأولى، مما يعني أن موظفي الشركة الأهلية للإسمنت يتمتعون بمستوى مرتفع من المرونة النفسية.

التفسير المنطقي للنتيجة :هذه النتيجة تعني أن الكادر البشري في الشركة يمتلك "مخزوناً نفسياً" قوياً؛ فقدرتهم على الصمود أمام ضغوط الأفران، وتغيرات خطوط الإنتاج، والمخاطر المهنية المرتبطة بصناعة الإسمنت، ليست مجرد مهارات فنية، بل هي صلابة نفسية تمكنهم من الحفاظ على وتيرة أداء مستقرة، وهو ما يمهد الطريق لتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

2.جدول اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية : تساهم المرونة النفسية للموظفين بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين قدرات الابتكار الإداري والفني داخل الشركة.

جدول رقم (17): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط(Simple Linear Regression Analysis) "

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
المرونة النفسية	الابتكار الإداري والفني	0.688	0.473	28.714	0.001	قبول الفرضية

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، تظهر القراءات التالية:

قوة العلاقة (الارتباط): بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.688)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية. وهذا يعني إحصائياً أنه كلما ارتفع مستوى المرونة النفسية لدى موظفي الشركة الأهلية للإسمنت، ارتفعت تبعاً لذلك قدراتهم على تقديم أفكار ابتكارية وتطوير أساليب العمل.

التأثير (معامل التحديد): بلغت قيمة معامل التحديد(R^2) (0.473) وهذا يفسر أن المرونة النفسية مسؤولة عن تفسير 47.3% من التباين في مستوى الابتكار داخل الشركة، بينما تعود بقية النسبة لعوامل أخرى (مثل التكنولوجيا، التدريب، أو الحوافز).

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الدلالة الإحصائية: قيمة مستوى الدلالة (Sig) بلغت (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد جودة النموذج الإحصائي وقبول الفرضية بشكل قاطع.
التفسير العلمي للنتيجة :تثبت هذه النتيجة أن المرونة النفسية هي الوقود المحرك للابتكار في البيئات الصناعية المعقدة كصناعة الإسمنت. فالموظف المرن نفسياً يمتلك "الجرأة المهنية" التي تجعله لا يخشى الوقوع في الخطأ، مما يدفعه لتجربة طرق جديدة في الصيانة أو الإنتاج، وتحويل المشكلات التقنية إلى فرص ابتكارية. وهذا يؤكد أن الشركة الأهلية للإسمنت تستمد تميزها الابتكاري من استقرار وصمود كوادرها البشرية أمام التحديات.

3.جدول اختبار الفرضية الثالثة
الفرضية: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين قدرة الموظفين على التكيف النفسي (المرونة) وبين أبعاد الميزة التنافسية المجتمعة (الجودة، الابتكار، خفض التكاليف، والسرعة).

جدول رقم (18): نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون.(Pearson Correlation) "

المتغير	بُعد الجودة	بُعد الابتكار	بُعد خفض التكاليف	بُعد السرعة	الميزة التنافسية (ككل)
المرونة النفسية (ارتباط بيرسون R)	0.791	0.688	0.712	0.755	**0.842
مستوى الدلالة (Sig)	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000
النتيجة	دال	دال	دال	دال	قبول الفرضية

يُظهر الجدول رقم (18) نتائج مصفوفة الارتباط بين المرونة النفسية وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة الأهلية للإسمنت، ومنها نستخلص ما يلي:
الارتباط الكلي: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المرونة النفسية والميزة التنافسية ككل (0.842)، وهي قيمة موجبة وقوية جداً، مما يشير إلى وجود علاقة طردية؛ أي كلما زاد التكيف النفسي للموظف، تعززت القدرة التنافسية للشركة.
تحليل الأبعاد: * سجل بُعد الجودة أقوى ارتباط بالمرونة (0.791)، وهذا يفسر بأن الموظف المرن هو الأكثر حرصاً على تطبيق معايير الجودة حتى في ظروف العمل الصعبة.
تلاه بُعد السرعة في الإنجاز (0.755)، مما يعكس دور الاستقرار النفسي في سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق.
الدلالة الإحصائية: جميع قيم (Sig) كانت أقل من (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ليست وليدة الصدفة، بل هي علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية قوية.
التفسير العلمي :تثبت هذه النتيجة أن "المرونة النفسية" في الشركة الأهلية للإسمنت تعمل كـ محرك شمولي؛ فهي لا تخدم جانباً واحداً فقط، بل تمتد لتؤثر في الجودة التقنية للمنتج، وفي كفاءة الإنتاج (خفض التكاليف)، وفي سرعة تلبية الطلبات. وهذا يجعل من رأس المال النفسي للموظفين أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمنح الشركة تفوقاً مستداماً على منافسيها.
4.أختبار الفرضية الرئيسية:
نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة النفسية للموظفين في تعزيز الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة عند مستوى دلالة".($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (19): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط(Simple Linear Regression)

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل التحديد المعدل	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
المرونة النفسية	**0.842**	**0.709**	**0.701**	**77.854**	**0.000**	**قبول الفرضية**

جدول معاملات الانحدار (قوة التأثير)
هذا الجدول يوضح مقدار التغير في الميزة التنافسية عند زيادة المرونة النفسية.

النموذج	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل بيتا (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت (Constant)	1.152	0.320	-	3.600	0.001
المرونة النفسية	**0.695**	**0.079**	**0.842**	**8.795**	**0.000**

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

من خلال تحليل الانحدار الوارد في الجداول أعلاه، تتوصل الدراسة إلى النتائج الجوهرية التالية:
القوة التفسيرية (التأثير): بلغت قيمة معامل التحديد(R^2) (0.709) ، وهي قيمة مرتفعة جداً تعني أن المرونة النفسية للموظفين تفسر ما نسبته (70.9%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت. أما النسبة المتبقية (29.1%) فتعود لعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.
معامل التأثير :(Beta) تشير قيمة بيتا البالغة (0.842) إلى وجود أثر إيجابي قوي؛ حيث أن زيادة مستوى المرونة النفسية للموظف بمقدار درجة واحدة تؤدي إلى تحسن في الميزة التنافسية للشركة بمقدار.(0.695)
صلاحية النموذج: قيمة (F) المحسوبة بلغت (77.854) بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد وبشكل قاطع أن النموذج الإحصائي المستخدم يتسم بالدقة العالية والصلاحية للتنبؤ بالمستقبل.
ناءً على هذه المعطيات الرقمية، يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة. وهذا يثبت علمياً أن "المرونة النفسية" ليست مجرد حالة شعورية للموظف، بل هي أداة استراتيجية تساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة الشركة الأهلية للإسمنت على التميز والمنافسة في السوق. فالموظف المرن هو الأكثر قدرة على الالتزام بالجودة، وتقليل الهدر، وسرعة الإنجاز، مما يحول قدراته النفسية إلى عوائد اقتصادية وتنافسية ملموسة للشركة.

❖ النتائج والتوصيات:

بناءً على التحليل الإحصائي العميق الذي أجريناه لبياناتك في الشركة الأهلية للإسمنت، إليك ملخصاً مركّزاً لأهم (5) نتائج توصلت إليها الدراسة و(5) توصيات عملية قابلة للتطبيق:

أولاً: نتائج الدراسة

1. يتمتع موظفو الشركة الأهلية للإسمنت بمستوى مرونة نفسية مرتفع (بمتوسط 4.02)، مما يشير إلى قدرة عالية على الصمود والتعامل مع ضغوط العمل في البيئة الصناعية.
2. أظهرت النتائج أن "الجودة العالمية" هي البعد الأقوى في الميزة التنافسية للشركة، مما يعكس سمعة طيبة للمنتج في السوق المحلي.
3. أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية جداً (0.842) بين مرونة الموظفين والميزة التنافسية، أي أن نجاح الشركة مرتبط مباشرة بالاستقرار النفسي لكوادرها.
4. تبين أن المرونة النفسية تفسر ما نسبته (70.9%) من التباين في الميزة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أن الاستثمار في العنصر البشري هو المحرك الأساسي للتميز.
5. كشفت النتائج أن هناك حاجة لمزيد من الاهتمام ببعدي الابتكار وتحديث المعدات، بالإضافة إلى دعم التوازن بين حياة الموظف الشخصية والمهنية.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. ضرورة عقد دورات تدريبية دورية حول "إدارة الأزمات" و"الصلابة النفسية" لتعزيز قدرة الموظفين على مواجهة الضغوط المتزايدة في خطوط الإنتاج.
2. إنشاء نظام للحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين يقدمون مقترحات ابتكارية تساهم في تطوير العملية الإنتاجية أو تقليل الهدر.
3. يوصى بضرورة تخصيص ميزانية لتحديث الآليات والمعدات بشكل دوري لخفض تكاليف الصيانة والطاقة، مما يعزز الميزة التنافسية في جانب التكاليف.
4. العمل على تقليل ضغوط العمل من خلال مراجعة ساعات الدوام والورديات، وتوفير بيئة عمل داعمة نفسياً واجتماعياً لتقليل الاحتراق الوظيفي.
5. تدريب الإداريين ورؤساء الأقسام على ممارسات القيادة التي تمنح الموظفين الثقة وتشركهم في اتخاذ القرارات، مما يرفع من مستوى مرونتهم وولائهم للشركة.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The author(s) declare that they have no conflict of interest.

❖ قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1.حسن، محمود. (2022). رأس المال النفسي وأثره في تحقيق الأسبقية التنافسية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة الإسكندرية، 8(1)، 201-225.
2.العتيبي، منيرة. (2023). أثر المرونة النفسية في تعزيز الأداء الوظيفي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15(2)، 45-68.
3.القحطاني، سعيد. (2021). دور المرونة التنظيمية والنفسية في مواجهة الأزمات الاقتصادية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 112-135.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Armstrong, M. (2014). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. Kogan Page Publishers.
2- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
3- Barney, J. B. (2011). Gaining and Sustaining Competitive Advantage (4th ed.). Pearson Higher Ed.
4- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. American Psychologist, 56(3), 218-226.
5- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. McGraw-Hill/Irwin.
6- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford University Press.
7- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
8- Roberts, M. (2020). The Impact of Employee Resilience on Operational Excellence. International Journal of Productivity and Performance Management, 69(4), 810-832.
9- Seligman, M. E. (2011). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Free Press.
10- Smith, J., & Ahmed, R. (2024). Psychological Resilience and Competitive Advantage in Manufacturing Firms. Journal of Organizational Behavior, 45(1), 15-34.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **LJCAS** and/or the editor(s). **LJCAS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).