



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا
قسم العلوم الإدارية والمالية

المناقشة العلنية لرسالة الماجستير في إدارة الأعمال المقدمة من

الباحث/ علي محمد ناصر الناصري

الموسومة بـ

أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي

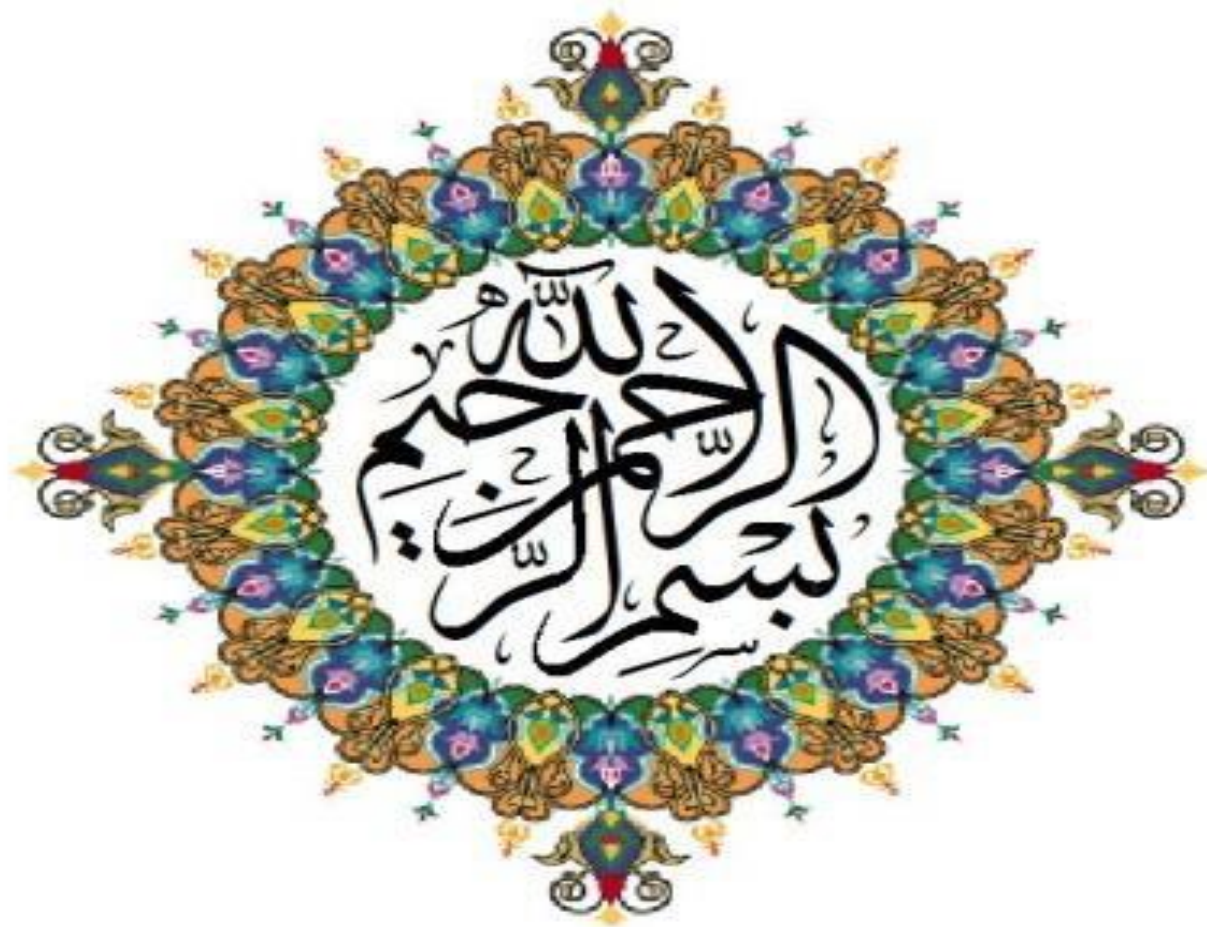
(دراسة حالة شركة سبأفون للهاتف النقال – اليمن)

إشراف:

أ.د. عبدالله علي أحمد القرشي

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة ذمار

2024م



تقسيمات الدراسة

1

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة .
المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

2

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة .
المبحث الأول :المرونة الاستراتيجية
المبحث الثاني : الأداء المؤسسي

3

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
المبحث الأول: نبذة عن شركة سبأفون للهاتف النقال
المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

4

الفصل الرابع : عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.
المبحث الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

5

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة.



المقدمة

تواجه شركة سبأفون كغيرها من الشركات في اليمن تحديات وصعوبات يصعب معها تحسين الأداء المؤسسي والتسويقي، ولذلك أثارت حالات القصور عدة تساؤلات حول مستوى تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون، ومن خلال التواصل واللقاءات مع بعض قيادات إدارية في شركة سبأفون تبين أن حالة الغموض والتغيرات الحاصلة نتيجة البيئة الخارجية تؤثر في قدرة الشركة على تحسين أدائها المؤسسي، ولهذا يعد تطبيق المرونة الاستراتيجية أمراً ضرورياً في ظل التحديات المحيطة بها. وهو ما شجع الباحث على سد هذه الفجوة من خلال إجراء هذه الدراسة. ومن هنا تم صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن؟



تساؤلات الدارسة

بناء على ما تم مناقشته في مشكلة الدراسة يمكن طرح التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

1. ما مستوى المرونة الاستراتيجية في شركة سبأفون؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في شركة سبأفون؟
3. ما أثر المرونة التنافسية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن؟
4. ما أثر المرونة السوقية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن؟
5. ما أثر مرونة الموارد في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن؟
6. ما أثر مرونة الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن؟
7. ما أثر مرونة المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن؟

التساؤل الرئيس الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول المرونة الاستراتيجية والاداء المؤسسي في شركة سبأفون تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي)؟





أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن: وتتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. قياس مستوى المرونة الاستراتيجية في شركة سبأفون.
2. قياس مستوى الأداء المؤسسي في شركة سبأفون.
3. التعرف على أثر المرونة التنافسية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن.
4. التعرف على أثر المرونة السوقية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن.
5. التعرف على أثر مرونة الموارد في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن.
6. التعرف على أثر مرونة الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن.
7. التعرف على أثر مرونة المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن.



أهمية الدراسة

الأهمية العملية

تتمثل بما تقدمه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات للإدارة العليا، التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال.

تقدّم تحليلاً عملياً لواقع تطبيق المرونة الاستراتيجية في شركة سبأفون وأثر تطبيقها بالأداء المؤسسي في الشركة؛ ما يساعد على معرفة الجوانب القوية لدعمها وتعزيزها والتعرف إلى الجوانب المتدنية ومعالجتها.

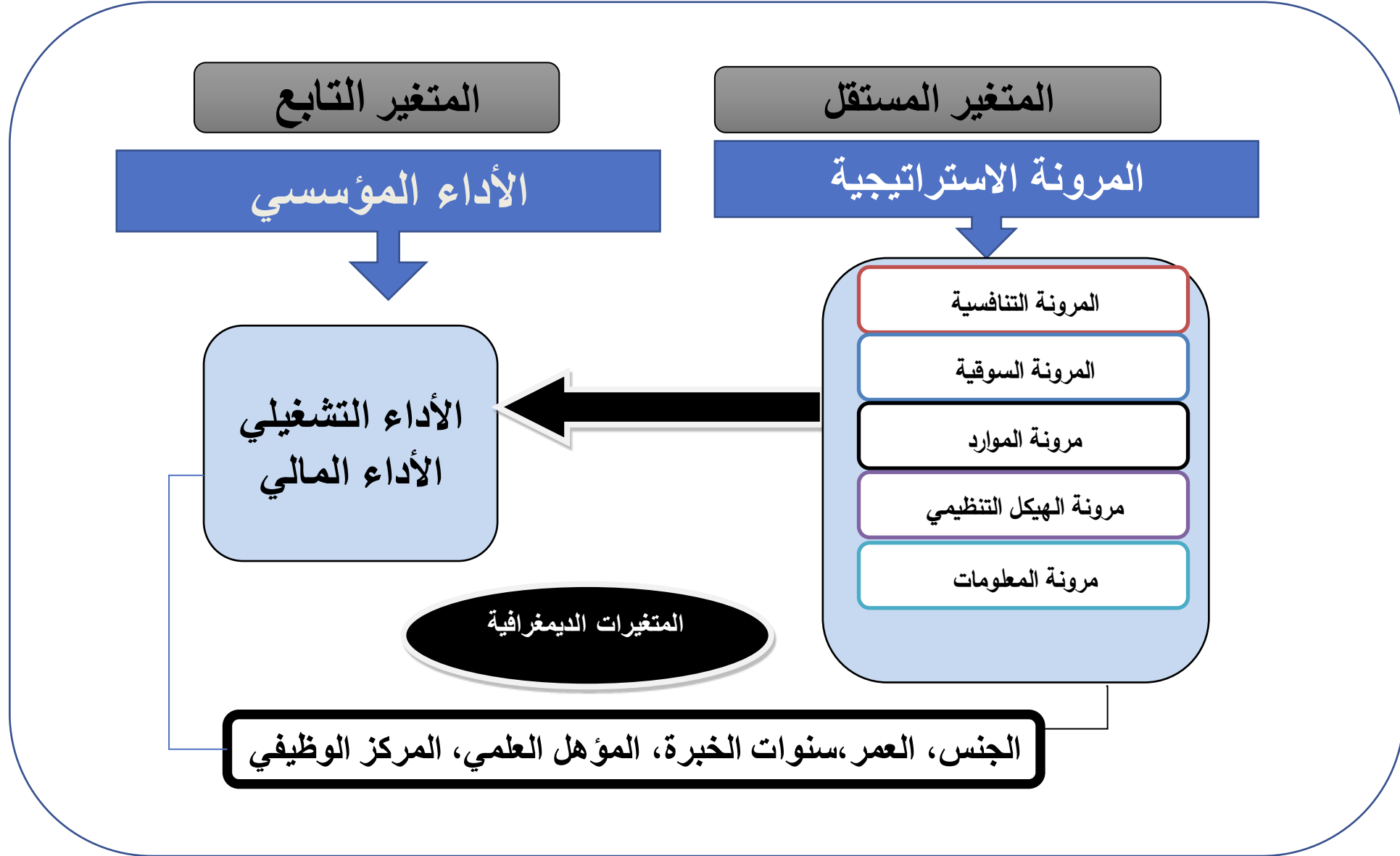
تسهم المقترحات والتوصيات التي تقدمها الدراسة لدى الشركة اليمنية للهاتف النقال -سبأفون في حال طبقت المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وبالتالي الرقي بالمستوى الإداري والتشغيلي والمالي.

الأهمية النظرية

- تعد هذه الدراسة رافداً للمكتبات العربية بوجه عام ومكتبات اليمن بوجه خاص.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة - بحدود علم الباحث - التي تطرقت إلى دراسة أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة يمنية.
- تشكل الدراسة إضافة نوعية للباحثين والدارسين لزيادة معرفتهم النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماتهم في هذا المجال المهم من مجالات الإدارة.
- تعد هذه الدراسة بوابة علمية لمزيد من البحث في مجال المرونة الاستراتيجية وإثراء مجال البحث بالمعارف النظرية في موضوع المرونة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.



نموذج الدراسة



فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى الحصول على إجابات لها، حُددت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن."

الفرضيات الفرعية:

- (1) "يوجد أثر للمرونة التنافسية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن."
- (2) "يوجد أثر للمرونة السوقية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن."
- (3) "يوجد أثر لمرونة الموارد في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن."
- (4) "يوجد أثر لمرونة الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن."
- (5) "يوجد أثر لمرونة المعلومات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال في اليمن."



الفرضية الرئيسية الثانية

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة مفردات عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي)".
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة مفردات عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال، تعزى لمتغير (الجنس)
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة مفردات عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال تعزى إلى المتغير (العمر)
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة مفردات عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال تعزى إلى المتغير (المؤهل العلمي)
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة مفردات عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال تعزى إلى المتغير (سنوات الخدمة).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة مفردات عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال تعزى إلى المتغير (المركز الوظيفي).

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم تلخيص الدراسات السابقة بأسلوب علمي حيث تم الرجوع للعديد من الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع ودراسات تربط المتغيرين معاً كما يلي :

اجمالي عدد الدراسات السابقة

35

الدراسات والأبحاث العلمية المحلية والعربية

30

الدراسات والأبحاث العلمية الاجنبية

5

الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تميزت هذه الدراسة بالاعتماد على مصادر بحثية متنوعة وحديثة ومن بيئات مختلفة.
- تقديم بعض التوصيات التي من الممكن الاستفادة منها من أجل تطوير الأداء المؤسسي.
- تعد الدراسة الأولى في حد علم الباحث التي طبقت على شركة من شركات الاتصال في الجمهورية اليمنية، كما تعد إضافة علمية جديدة أمام الباحثين لإثراء هذا الموضوع بالبحث والتحليل في الدراسات المستقبلية، وتشجع أصحاب القرار على استخدام هذا الأسلوب في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت.

مجتمع الدراسة



□ بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتمثل في جميع موظفي شركة سبأفون المركز الرئيسي في أمانة العاصمة خلال عام 2023 م، حيث يتكون مجتمع الدراسة من:

مجتمع الدراسة	
600	إجمالي الموظفين
225	العينة المختارة
* عينة عشوائية بسيطة.	

عينة الدراسة



وتتكون عينة الدراسة من (225) مفردة وتم استخدام عينة عشوائية بسيطة بحسب المستوى الوظيفي، والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

النسبة من العينة	العدد	الموقع الإداري
%1.8	4	مدير عام:
%6.2	14	مدير إدارة:
%10.7	24	رئيس قسم:
%28.9	65	مشرف:
%52.4	118	مختص:
% 100	225	المجموع

مصادر وأدوات جمع الدراسة

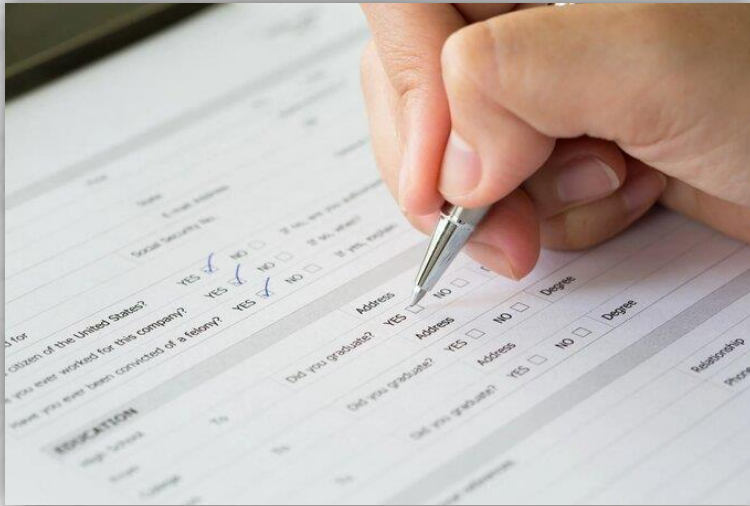
(المصادر الثانوية)

وتمثلت في الدراسات والأبحاث العلمية، والكتب، والتقارير،
والمواقع الإلكترونية



(المصادر الأولية)

وتمثلت في (الاستبانة)، كأداة رئيسة صممت خصيصاً لهذه
الدراسة بهدف جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة.



تحليل النتائج

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في شركة سبافون والجداول تعرض مجمل هذه النتائج ككل:

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	الأداء التشغيلي:	1	3.48	.647	عالية.
2	الأداء المالي:	2	3.41	.575	عالية.
	الأداء المؤسسي ككل:		3.44	.556	عالية.

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	المرونة التنافسية:	الثالث	3.67	.664	عالية.
2	المرونة السوقية:	الثاني	3.72	.643	عالية.
3	مرونة الموارد:	الرابع	3.64	.664	عالية.
4	مرونة الهيكل التنظيمي:	الخامس	3.33	.741	متوسطة.
5	مرونة المعلومات:	الأول	3.91	.567	عالية.
	المرونة الاستراتيجية ككل:		3.69	.525	عالية.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2024.

تحليل النتائج

ترتيب أبعاد المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) من حيث درجة توافرها في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كان ترتيبها كما يأتي:

1. حصل محور مرونة المعلومات على الرتبة الأولى.
2. حصل محور المرونة السوقية على الرتبة الثانية.
3. حصل محور المرونة التنافسية على الرتبة الثالثة.
4. حصل محور مرونة الموارد على الرتبة الرابعة.
5. حصل محور مرونة الهيكل التنظيمي على الرتبة الخامسة.

ترتيب أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي) من حيث درجة توافرها في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كان ترتيبها كما يأتي:

1. حصل بعد الأداء التشغيلي على الرتبة الأولى.
2. حصل بعد الأداء المالي على الرتبة الثانية.

اختبار الفرضيات

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضيات وقد كان لبعد مرونة المعلومات الأثر الأكبر يليه بعد مرونة الهيكل التنظيمي، يليه بعد المرونة التنافسية، يليه بعد المرونة السوقية وأخيراً يأتي بعد مرونة الموارد أقل الأبعاد أثراً على تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون.

النتيجة	نوع العلاقة	قيمة اختبار F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
		مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية Sig	القيمة		
قبول الفرضية	قوية جداً	0.000	349.352	.610	.781	0.000	18.691	.828	المرونة الاستراتيجية
قبول الفرضية	قوية	0.000	149.850	.402	.634	0.000	12.241	.531	1-1 المرونة التنافسية
قبول الفرضية	قوية	0.000	97.787	.305	.552	0.000	9.889	.477	2-1 المرونة السوقية
قبول الفرضية	قوية	0.000	101.788	.313	.560	0.000	10.089	.469	3-1 مرونة الموارد
قبول الفرضية	قوية جداً	0.000	300.430	.574	.758	0.000	17.333	.569	4-1 مرونة الهيكل التنظيمي
قبول الفرضية	قوية	0.000	184.074	.452	.672	0.000	13.567	.660	5-1 مرونة المعلومات



اختبار الفرضيات

لمعرفة العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة تم تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Regression)

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية طردي وموجب، وبمستوى قوي للمرونة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في شركة سبأفون

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية طردي وموجب، بمستوى قوي لبعدها المرونة التنافسية على الأداء المؤسسي في شركة سبأفون

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية طردي وموجب بمستوى قوي لبعدها المرونة السوقية على الأداء المؤسسي في شركة سبأفون

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية طردي موجب بمستوى قوي لبعدها مرونة الموارد على الأداء المؤسسي في شركة سبأفون

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية طردي وموجب بمستوى قوي جدا لبعدها مرونة الهيكل التنظيمي على الأداء المؤسسي في شركة سبأفون

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية طردي وموجب بمستوى قوي لبعدها مرونة المعلومات على الأداء المؤسسي في شركة سبأفون



اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

"توجد فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابة مفردات عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال بأمانة العاصمة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية". (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)". وتم التوصل إلى النتائج التالية:

نتيجة اختبار الفرضية الثانية (المتغيرات الديمغرافية):

النتيجة	المتغير
رفض الفرضية	النوع
رفض الفرضية	العمر
رفض الفرضية	سنوات الخدمة
رفض الفرضية	المؤهل العلمي
رفض الفرضية	المركز الوظيفي



استنتاجات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى عدة استنتاجات من أهمها الآتي:-

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال.
2. أن مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في شركة سبأفون للهاتف النقال جاء بمستوى عالياً
3. أن مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في شركة سبأفون للهاتف النقال على مستوى الأبعاد، جاء مرتباً تنازلياً على الترتيب (مرونة المعلومات، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي).
4. أن مستوى تطبيق الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال جاء عالياً.
5. أن مستوى تطبيق الأداء المؤسسي في شركة سبأفون للهاتف النقال على مستوى الأبعاد، جاء مرتباً تنازلياً على الترتيب (الأداء التشغيلي، الأداء المالي)
6. أكثر الأبعاد أثراً هو بعد مرونة المعلومات يليه بعد مرونة الهيكل التنظيمي، يليه بعد المرونة التنافسية، يليه بعد المرونة السوقية وأخيراً يأتي بعد مرونة الموارد أقل الأبعاد أثراً على تحسين الأداء المؤسسي في شركة سبأفون.

توصيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي توصلت إليها، فقد تم التوصل إلى التوصيات أهمها:

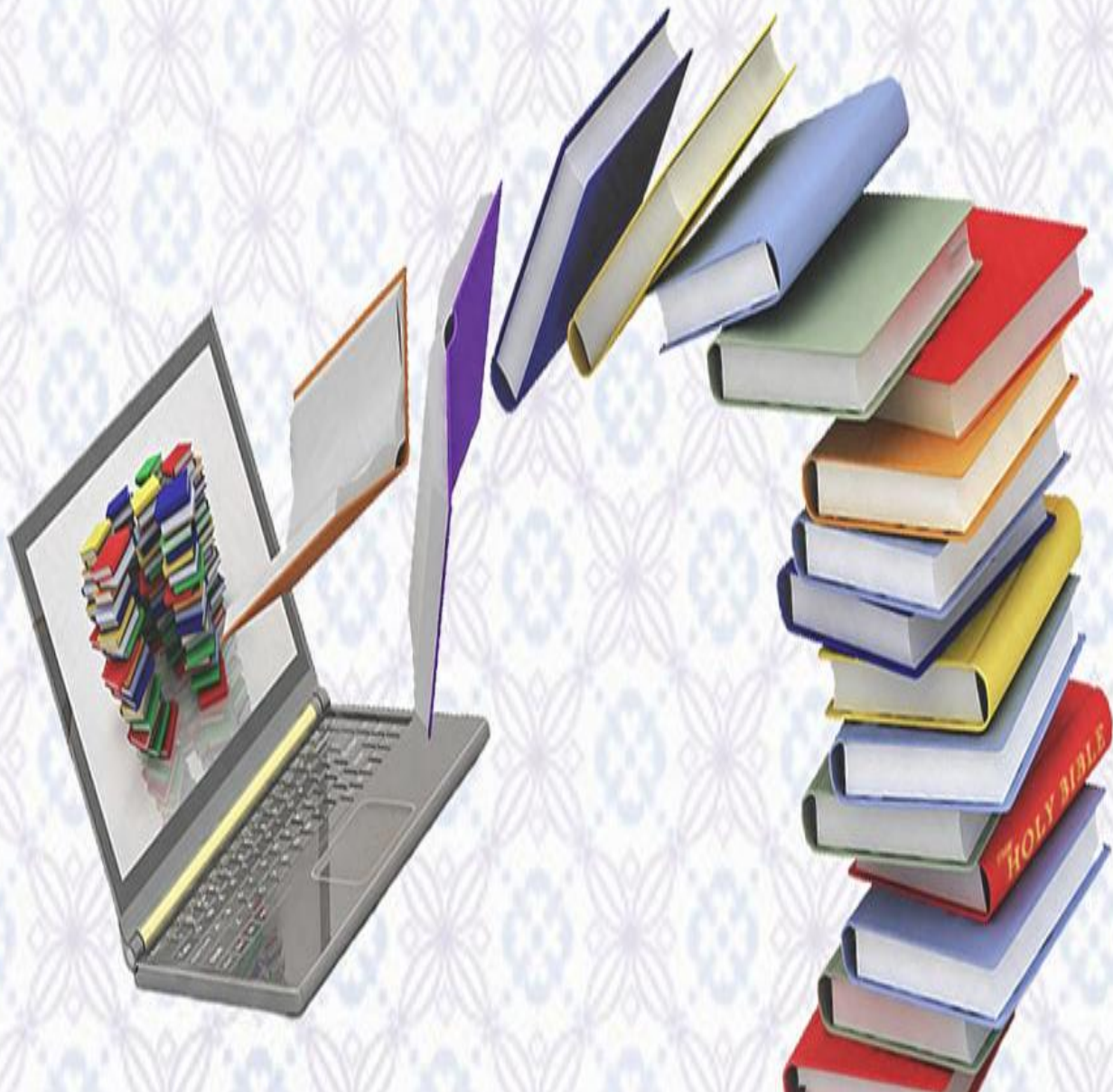
1. تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التطورات الاستراتيجية والإدارية والتكنولوجية.
2. تنويع موارد الشركة واستخدام سلاسل التوريد الموثوق بها والابتعاد عن الأسواق السوداء.
3. تحديث المعلومات دورياً.
4. زيادة الاهتمام بعملاء الشركة لرفع الأرباح السنوية لدى الشركة.
5. الابتعاد عن وجود المركزية المفرطة في الشركة ومشاركة العاملين بالقرارات.
6. القيام بدراسات سوقية لمعرفة احتياجات السوق وحاجة العملاء.
7. الاستمرار في العروض التسويقية لكسب العملاء الجدد وعروض الولاء للعملاء القدامى.
8. توسيع الخدمات واستهداف أسواق ومناطق جديدة لم تتوفر فيها الخدمة من شركات منافسة.
9. وضع خطط مرنة لمواجهة التغيرات في البيئة المحتملة والتغيرات الطارئة.

اقتراحات الدراسة

من خلال تطبيق الدراسة وبالنظر إلى بناء النموذج المعرفي وإلى نتائج الدراسة؛ فإنه يمكن تقديم عدد من المقترحات للدراسات المستقبلية كما يلي:

1. دراسة المرونة الاستراتيجية واثرها على جودة الخدمات
2. - دراسة المرونة الاستراتيجية في القطاع الخاص والقطاع العام دراسة مقارنة
3. - دراسة المرونة الاستراتيجية ودورها في أداء إدارة الموارد البشرية

مراجع الدراسة



أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

64

ثانياً: قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

17

ثالثاً: قائمة المواقع الالكترونية:

4

شكرا لحسن استماعكم