

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر المرونة التنظيمية على جودة الأداء في شركة موبايلى بمدينة الدمام .

تميم محمد بن سنان

222001403

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم بن نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2026

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
2	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:.....
13	2.2. المتغير المستقل.....
13	2.3. المتغير التابع.....
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
14	2.5. الخاتمة.....
25	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
26	3.1. المقدمة.....
26	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
27	3.3. تصميم البحث.....
28	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
28	3.5. طريقة جمع البيانات.....
28	3.6. أنواع البيانات.....

28	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
29	3.8. الخاتمة
30	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
31	4.1. المقدمة
31	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
31	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
32	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
32	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
32	4.6. الخاتمة
33	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
34	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
34	5.2. توصيات الدراسة
34	5.3. الخاتمة
35	قائمة المراجع
38	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تغيرات متسارعة على المستويات التقنية والإدارية والتنافسية، ما يفرض على المؤسسات ضرورة التكيف المستمر لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتعد شركة موبيلي من أبرز شركات الاتصالات في المملكة، حيث تقدم خدمات متنوعة تشمل الهواتف المتحركة، الإنترنت، والحلول الرقمية. ومع ذلك، تواجه الشركة تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة في احتياجات العملاء، التطور التكنولوجي المستمر، وضغط المنافسة مع الشركات الأخرى. ومن أبرز المشاكل التي تؤثر على جودة الأداء ضعف المرونة التنظيمية، وهو ما قد يؤدي إلى بطء الاستجابة للتغيرات، انخفاض مستوى الإبداع، وعدم القدرة على تحقيق الكفاءة التشغيلية المطلوبة. لذلك، أصبح من الضروري دراسة أثر المرونة التنظيمية على جودة الأداء في شركة موبيلي بمدينة الدمام لفهم كيفية تحسين الأداء وتعزيز التكيف مع التغيرات.

قدمت الدراسات السابقة رؤى متعددة حول العلاقة بين المرونة التنظيمية وجودة الأداء. فقد أشارت دراسة الشمري عام 2020 إلى أن المؤسسات التي تتمتع بهياكل تنظيمية مرنة قادرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مما يحسن من جودة الأداء ويساهم في استقرار الأعمال. كما أكدت دراسة العنزي عام 2021 أن المرونة التنظيمية تعزز القدرة على الابتكار، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وزيادة رضا العملاء. وفي المقابل، وجدت دراسة Al-Harbi عام 2022 أن ضعف المرونة التنظيمية يؤدي إلى بطء اتخاذ القرارات وضعف جودة الأداء. ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات ركزت على بيانات عامة أو قطاعات مختلفة، ولم تتناول بشكل مباشر أثر المرونة التنظيمية على جودة الأداء في شركات الاتصالات السعودية، ما يبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية متخصصة في هذا القطاع الحيوي.

على الرغم من أهمية الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوات واضحة تحتاج إلى المعالجة. من بين هذه الفجوات الفجوة النظرية التي تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين المرونة التنظيمية وأبعاد جودة الأداء، مثل الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات ورضا العملاء، في بيئة شركات الاتصالات. كما تبرز الفجوة التطبيقية في قلة الدراسات الميدانية داخل شركة موبيلي نفسها، رغم كونها مؤسسة رائدة في القطاع. لذلك، هناك حاجة ملحة لإجراء دراسة عملية وميدانية لفهم تأثير المرونة التنظيمية على جودة الأداء وتقديم توصيات قابلة للتطبيق تساعد على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

يستهدف هذا البحث جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل شركة موبايلى بمدينة الدمام، حيث يمكن أن تساعد نتائج البحث في تحسين السياسات والإجراءات الداخلية، وتعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات. كما يستهدف البحث الأكاديميين والباحثين في مجال الإدارة والموارد البشرية، لتقديم إضافة علمية تسهم في إثراء الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية وجودة الأداء في بيئة عربية متقدمة تقنياً. وتكمن أهمية المشكلة في أن قدرة الشركة على تبني المرونة التنظيمية تعد عاملاً محورياً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا العملاء وضمان النجاح المستدام، مما يجعل هذه الدراسة ذات قيمة علمية وعملية كبيرة.

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر المرونة التنظيمية على جودة الأداء في شركة موبايلى بمدينة الدمام، من خلال دراسة مدى تأثير ممارسات المرونة التنظيمية في بيئة العمل، بما في ذلك المرونة الهيكلية والوظيفية ومرونة الموارد البشرية، على مؤشرات جودة الأداء. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية تساعد في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وزيادة رضا العملاء والموظفين، ودعم الإدارة في مواجهة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات مستمرة تتطلب قدرة عالية على التكيف والتغيير المستمر لمواكبة بيئة العمل الديناميكية. وفي هذا الإطار، تعتبر المرونة التنظيمية عنصراً أساسياً لضمان نجاح المؤسسات وتحقيق جودة الأداء. وتعد شركة موبيلي نموذجاً حياً يوضح أهمية دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية وجودة الأداء، خصوصاً في ظل التطورات التكنولوجية والمنافسة العالية في قطاع الاتصالات. ورغم الجهود المبذولة من الشركة لتحسين الأداء، تظهر بعض المؤشرات التي تشير إلى وجود تفاوت في جودة الأداء بين الأقسام والإدارات المختلفة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين المرونة التنظيمية وجودة الأداء في شركات الاتصالات السعودية. معظم الدراسات ركزت على المفهوم العام للمرونة التنظيمية أو على قطاعات صناعية وخدمية أخرى، دون تحليل مفصل لأبعاد المرونة مثل المرونة الهيكلية والوظيفية ومرونة الموارد البشرية، ولا توضيح كيفية انعكاس هذه الأبعاد على مؤشرات الأداء المؤسسي مثل جودة الخدمات والكفاءة التشغيلية ورضا العملاء. هذا النقص يجعل الفهم النظري غير مكتمل ويستدعي إجراء دراسة موسعة لتوضيح العلاقة بين المرونة التنظيمية وجودة الأداء في بيئة العمل الخاصة بشركة موبيلي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما الفجوة التطبيقية فتتمثل في ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت أثر تطبيق المرونة التنظيمية على جودة الأداء داخل شركة موبيلي نفسها. فمع أن الشركة تعتبر من المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات، إلا أن البيانات العملية حول كيفية تطبيق المرونة التنظيمية وتأثيرها المباشر على الأداء المؤسسي محدودة أو شبه غائبة. ومن هنا تنبع الحاجة لدراسة ميدانية توفر نتائج واقعية واستنتاجات عملية يمكن أن تساعد الإدارة على تحسين جودة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة باستمرار. "إلى أي مدى يمكن أن تؤثر المرونة التنظيمية على جودة الأداء في شركة موبيلي بمدينة الدمام؟"

1.3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث في توضيح الدور الحيوي للمرونة التنظيمية في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسات، خصوصاً في قطاع الاتصالات الذي يتميز بسرعة التغير والتطور المستمر، إذ تواجه الشركات تحديات كبيرة نتيجة التنافسية الشديدة وتغير احتياجات العملاء بشكل مستمر. إن دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية وجودة الأداء في شركة موبايلي بمدينة الدمام تأتي لتسليط الضوء على كيفية استجابة المؤسسة لهذه التحديات وتحقيق الأداء الأمثل، ما يجعل هذه الدراسة ذات قيمة عملية وعلمية كبيرة.

1.3.1. على المستوى النظري:

من الناحية النظرية، يسهم البحث في إثراء المكتبة الأكاديمية وإضافة معرفة متعمقة حول أثر المرونة التنظيمية على جودة الأداء في بيئة عمل تقنية متقدمة، حيث يقدم البحث إطاراً علمياً يمكن للباحثين الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية، ويتيح فهماً أعمق لكيفية تأثير أبعاد المرونة التنظيمية المختلفة مثل المرونة الهيكلية والوظيفية ومرونة الموارد البشرية على مؤشرات الأداء المؤسسي، بما في ذلك جودة الخدمات والكفاءة التشغيلية ورضا العملاء.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن البحث يقدم توصيات عملية يمكن لإدارة شركة موبايلي الاستفادة منها في تبني سياسات مرنة داخل الهيكل التنظيمي وأساليب العمل، ما يساعد على تحسين جودة الأداء ورفع مستوى رضا العملاء والموظفين على حد سواء، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في السوق. كما يساهم البحث في دعم الإدارة في مواجهة التحديات المختلفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأداء الأمثل في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة، وبالتالي تعزيز نجاح الشركة واستدامة أدائها على المدى الطويل.

1.4. أسئلة الدراسة

تُعد أسئلة الدراسة محورًا أساسيًا في بناء أي بحث علمي، إذ تُسهم في توجيه الباحث وتحديد المسار الذي سيعتمده أثناء جمع البيانات وتحليلها. وفي هذا البحث، الذي يتناول أثر المرونة التنظيمية على جودة الأداء في شركة موبايلى بمدينة الدمام، تم إعداد مجموعة من الأسئلة التي تتوافق مع معايير الصياغة العلمية الجيدة؛ بحيث تتسم بالوضوح والارتباط المباشر بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى خصوصيتها وقدرتها على توليد معلومات دقيقة قابلة للتحليل. وتعكس هذه الأسئلة الأبعاد المختلفة للمرونة التنظيمية سواء كانت مرتبطة بهيكل الشركة، أو نمط القيادة، أو أسلوب اتخاذ القرار، أو مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات. كما تهدف كذلك إلى استكشاف واقع جودة الأداء داخل الشركة، والعوامل التي تؤثر فيه، ومدى ارتباطه بالممارسات التنظيمية المرنة.

ونأتي هذه الأسئلة لتسهم في الكشف عن مستوى تبني الشركة للمرونة التنظيمية، وكيفية تأثير هذا التبني على أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للعملاء. كما تساعد في تحديد الجوانب التنظيمية التي تحتاج إلى تعزيز من أجل الوصول إلى مستوى أعلى من الجودة والكفاءة. ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة، سيتمكن الباحث من تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) والمتغير التابع (جودة الأداء)، وتحديد الاتجاه العام لهذه العلاقة، وما إذا كانت هذه العلاقة إيجابية أو سلبية أو معدومة.

وبناءً على ذلك، فإن أسئلة الدراسة ليست مجرد استفسارات نظرية، وإنما هي أدوات عملية تقود البحث نحو نتائج دقيقة تُسهم في تطوير بيئة العمل داخل شركات الاتصالات. وفيما يلي الأسئلة المعتمدة للدراسة:

1. ما مستوى المرونة التنظيمية المطبقة حاليًا داخل شركة موبايلى بمدينة الدمام؟
2. كيف تؤثر المرونة التنظيمية على جودة الأداء الوظيفي للموظفين في الشركة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين سرعة استجابة الإدارة للتغيرات وجودة الأداء المؤسسي؟
4. إلى أي مدى تسهم الممارسات التنظيمية المرنة في تحسين الكفاءة التشغيلية لدى موظفي موبايلى؟
5. ما أهم الجوانب التي تحتاج إلى تطوير داخل الشركة لتعزيز جودة الأداء؟

1.5. أهداف الدراسة

تكتسب أهداف الدراسة أهمية كبيرة في توضيح الغاية النهائية التي يسعى الباحث إلى الوصول إليها، إذ تُعد بمثابة خارطة طريق تُوجّه جميع مراحل البحث. وفي دراسة أثر المرونة التنظيمية على جودة الأداء في شركة موبايلى بمدينة الدمام، جاءت الأهداف لتعكس الحاجة إلى فهم عميق للعلاقة بين مرونة المؤسسة وقدرتها على تحقيق جودة عالية في الأداء الوظيفي والخدمات المقدمة للعملاء. وتهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تبني الممارسات التنظيمية المرنة داخل الشركة، ومدى مساهمتها في تحسين كفاءة العاملين وتعزيز فعالية إدارة الموارد.

وتشمل أهداف الدراسة السعي إلى معرفة مستوى المرونة التنظيمية في موبايلى، واستكشاف تأثيرها على الأداء، بالإضافة إلى تقييم ممارسات الإدارة والوقوف على نقاط القوة والضعف في الأساليب التنظيمية المتبعة. كما تهدف الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العلمية التي يمكن أن تُسهم في تطوير أداء الشركة وتحسين بيئتها الإدارية. وتعتمد الأهداف كذلك على بناء رؤية علمية تساعد المؤسسات في فهم العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء من جهة، وبين الاستجابة للتغيرات والتنافسية المؤسسية من جهة أخرى.

وفيما يلي الأهداف المعتمدة للدراسة:

- دراسة تأثير المرونة التنظيمية على جودة الأداء في شركة موبايلى بمدينة الدمام.
- التعرف على مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في الشركة وتحليل مظاهرها المختلفة.
- تقييم العلاقة بين سرعة الاستجابة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
- اقتراح حلول وآليات عملية لتعزيز المرونة التنظيمية بما يضمن رفع جودة الأداء.
- توليد رؤية تحليلية تساهم في تحسين قدرة الشركة التنافسية من خلال تطوير ممارساتها الإدارية والتنظيمية

1.6. فرضيات الدراسة

تُعد الفرضيات العلمية عنصراً محورياً في أي بحث كمي، لأنها تمثل توقعات الباحث حول العلاقة بين المتغيرات. وفي دراسة أثر المرونة التنظيمية على جودة الأداء، تم اختيار مجموعة من الفرضيات التي تتناسب مع طبيعة البحث، وتعكس الاتجاه المتوقع للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وتكمن أهمية الفرضيات في أنها توفر أساساً لتحليل البيانات وتحقيق الاستنتاجات العلمية. فعلى سبيل المثال، إذا وجد الباحث علاقة إيجابية بين المرونة التنظيمية وجودة الأداء، فإن ذلك سيؤكد الفرضية البديلة، بينما إذا لم يتم العثور على تأثير، فهذا يدعم الفرضية الصفرية. وتعتبر الفرضيات الاتجاهية وغير الاتجاهية جزءاً مهماً لأنها تساعد في تحديد ما إذا كان الباحث يتوقع وجود اتجاه محدد في العلاقة أو مجرد علاقة عامة دون تحديد اتجاهها.

وفي هذا البحث جاءت الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H1:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية على جودة الأداء في شركة موبايلي بمدينة الدمام.

الفرضية البديلة H2:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية على جودة الأداء في شركة موبايلي.

الفرضية الاتجاهية H3:

تؤثر المرونة التنظيمية تأثيراً إيجابياً ومباشراً على جودة الأداء لدى موظفي شركة موبايلي.

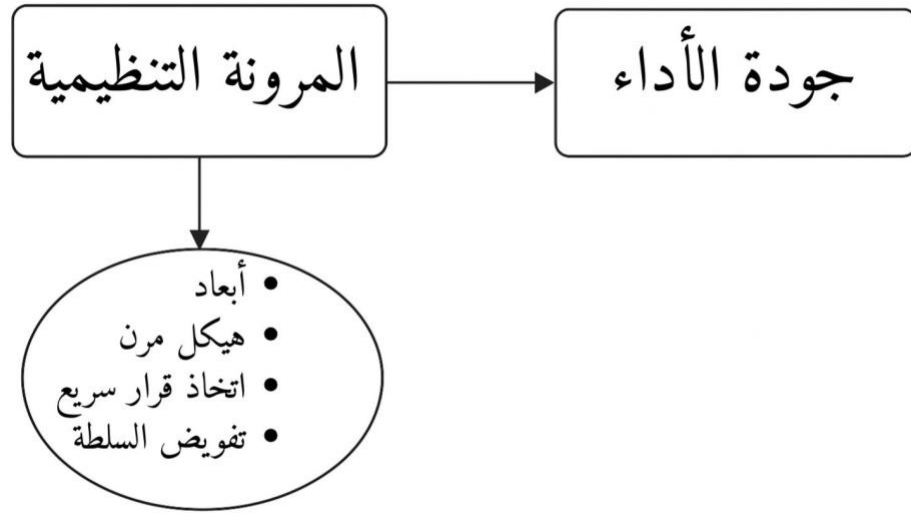
الفرضية غير الاتجاهية H4:

توجد علاقة بين المرونة التنظيمية وجودة الأداء دون تحديد طبيعة أو اتجاه هذه العلاقة.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على تحديد المتغيرات الأساسية التي يقوم البحث بتحليل العلاقة بينها. ويتكون النموذج هنا من متغير مستقل هو المرونة التنظيمية، ومتغير تابع هو جودة الأداء. وقد تم تصميم النموذج بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت علاقة الممارسات التنظيمية بالجودة والإنتاجية.

ويتضمن النموذج مجموعة من الأبعاد التي تندرج ضمن المرونة التنظيمية مثل: الهيكل التنظيمي المرن، سرعة اتخاذ القرار، القدرة على التكيف مع التغيرات، تفويض الصلاحيات، وتحديث الإجراءات. وتُعد هذه الأبعاد من أهم المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.



الشكل (1) نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسات الميدانية السابقة من العناصر الأساسية التي يستند إليها الباحث لبناء إطار علمي متين لدراسته، فهي تمثل مصدرًا معرفيًا يساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج البحوث المختلفة. وفي موضوع “أثر المرونة التنظيمية على جودة الأداء”، ظهرت العديد من الدراسات التي ركزت على العلاقة بين الممارسات التنظيمية المرنة ومستوى الأداء في بيئات متنوعة، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، أو في مؤسسات الاتصالات تحديدًا. ويظهر من مراجعة هذه الدراسات أن المرونة التنظيمية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين جودة الأداء، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالتغير المستمر مثل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

فقد أشارت دراسة الشمري (2019) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على هياكل تنظيمية مرنة وتسمح بدرجة أعلى من المشاركة في اتخاذ القرار تحقق مستويات أعلى من جودة الأداء. كما بينت دراسة العتيبي (2021) أن المرونة في الإجراءات وتطوير مهارات العاملين يسهم في تحسين الأداء بشكل مباشر. وأكدت دراسة الحربي (2022) أهمية المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع التغيرات وتحسين جودة الخدمة. أما دراسة الخالدي (2020) التي تناولت شركات الاتصالات السعودية، فهي تُعد من الدراسات القريبة من موضوع البحث، حيث أوضحت أن جودة الأداء ترتبط مباشرة بمرونة الهياكل التنظيمية داخل الشركات.

كما أظهرت الدراسات العالمية مثل دراسة Al-Doghan وآخرين (2022) أن المؤسسات ذات المرونة العالية تتمتع بإنتاجية أفضل واستجابة أسرع لتغيرات السوق، وهو ما يرتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة الأداء المؤسسي. فيما أكدت دراسات حديثة مثل Ghonim (2025) و Alfalah (2025) أن بيئات العمل التي تتبنى المرونة ترتفع فيها مستويات الرضا الوظيفي والإبداع المؤسسي، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء وزيادة القدرة التنافسية.

وتُظهر هذه الدراسات وجود اتفاق عام على أن المرونة التنظيمية تُعد محركًا أساسيًا لجودة الأداء، وهو ما يعزز أهمية إجراء الدراسة الحالية داخل شركة موبايلى بمدينة الدمام لفهم واقع تطبيق المرونة التنظيمية، ومعرفة مدى انعكاسها على جودة الأداء في واحدة من أهم الشركات السعودية في قطاع الاتصالات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - اهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الاطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الافق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

الشكل (2) مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحوث العلمية، حيث تمثل الأساس النظري الذي يُبنى عليه البحث، وتسهم في توضيح الإطار المفاهيمي للموضوع محل الدراسة. وتساعد مراجعة الأدبيات على فهم التطورات العلمية والفكرية المرتبطة بمتغيرات البحث، كما تمكن الباحث من الوقوف على الجهود البحثية السابقة، وتحديد ما تم إنجازه وما لم يتم التطرق إليه بعد، الأمر الذي يسهم في تعزيز أصالة البحث وتجنب التكرار غير المبرر. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، ويهيئ الأرضية المناسبة لتحليل العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

ويتناول هذا الفصل عرضاً منظماً للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع المرونة التنظيمية وجودة الأداء، مع التركيز على المفاهيم الأساسية لكل متغير، وتطورهما التاريخي، وأبعادهما الرئيسية، والنظريات التي تناولتهما، إضافة إلى استعراض طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما وردت في الأدبيات السابقة. كما يتضمن الفصل تحليلاً للفجوات البحثية النظرية والتطبيقية التي كشفت عنها الدراسات السابقة، بما يدعم الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة الحالية في بيئة شركات الاتصالات، وبشكل خاص شركة موبيلي بمدينة الدمام.

وتبرز أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة في كونها أداة تحليلية تسهم في تعميق الفهم العلمي للمرونة التنظيمية ودورها في تحسين جودة الأداء، خاصة في القطاعات التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد. كما تساعد هذه المراجعة في استخلاص النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وتحديد الاتجاهات البحثية السائدة، بما يعزز من قدرة الباحث على صياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها بصورة علمية دقيقة.

وبالإضافة إلى ذلك، تم التطرق في هذا الفصل إلى عدد من الدراسات الأدبية السابقة ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع البحث، وذلك بهدف إثراء المحتوى العلمي للفصل، وتوسيع قاعدة المراجع المستخدمة، وتعزيز الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية، خاصة في ظل محدودية الدراسات المحلية التي تناولت موضوع المرونة التنظيمية وجودة الأداء في شركات الاتصالات السعودية.

2.2. المتغير المستقل

تشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية، من خلال تعديل هياكلها التنظيمية، وإجراءاتها التشغيلية، وسياساتها الإدارية، بما يحقق الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المحيطة. ويُنظر إلى المرونة التنظيمية بوصفها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتقدم التكنولوجي، واشتداد المنافسة بين المنظمات.

وقد مر مفهوم المرونة التنظيمية بتطور تاريخي ملحوظ، حيث بدأ الاهتمام به في إطار النظريات الكلاسيكية للإدارة التي ركزت على الكفاءة والاستقرار، ثم تطور مع ظهور النظريات السلوكية التي أكدت أهمية العنصر البشري، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تناولت المنظمة كنظام مفتوح يتأثر ويتفاعل مع بيئته الخارجية. ومع التحولات الرقمية والاقتصادية المعاصرة، أصبحت المرونة التنظيمية عنصراً استراتيجياً يسهم في استدامة المنظمات وقدرتها على البقاء والنمو.

وتتعدد الأبعاد الرئيسية للمرونة التنظيمية، حيث تشمل المرونة الهيكلية التي تعكس قدرة المنظمة على تعديل هياكلها التنظيمية، والمرونة التشغيلية التي ترتبط بمرونة العمليات والإجراءات، والمرونة الاستراتيجية التي تتعلق بقدرة المنظمة على إعادة صياغة استراتيجياتها بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية، إضافة إلى المرونة البشرية التي تركز على مهارات العاملين وقدرتهم على التكيف والتعلم المستمر. وتشير الدراسات إلى أن التكامل بين هذه الأبعاد يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

وقد تناولت العديد من النظريات مفهوم المرونة التنظيمية، من أبرزها نظرية النظم التي تنظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة تتفاعل مع البيئة، ونظرية القدرات الديناميكية التي تركز على قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها استجابة للتغيرات، ونظرية الطوارئ التي تؤكد أن فعالية التنظيم تعتمد على مدى توافقه مع الظروف المحيطة. وتُعد هذه النظريات إطاراً تفسيرياً مهماً لفهم دور المرونة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي.

2.3. المتغير التابع

تُعرف جودة الأداء بأنها مستوى الكفاءة والفعالية التي تحقق بها المنظمة أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وبما يحقق رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة. وتُعد جودة الأداء من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، لما لها من دور مباشر في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وتحقيق التميز المؤسسي.

وشهد مفهوم جودة الأداء تطوراً تاريخياً ملحوظاً، حيث كان التركيز في البداية على الإنتاجية والكمية، ثم تطور ليشمل جودة العمليات والنتائج، وصولاً إلى التركيز على الأداء الشامل الذي يجمع بين الجودة والكفاءة، والابتكار، والاستدامة. ومع تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، أصبح قياس جودة الأداء يعتمد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية.

وتتمثل الأبعاد الرئيسية لجودة الأداء في جودة العمليات التشغيلية، وجودة الخدمات المقدمة، ومستوى رضا العملاء، وكفاءة العاملين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتشير الدراسات إلى أن تحسين هذه الأبعاد يتطلب تبني ممارسات إدارية مرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في متطلبات السوق والعملاء.

وقد تناولت العديد من النظريات مفهوم جودة الأداء، من أبرزها نظرية إدارة الجودة الشاملة، ونظرية التميز المؤسسي، ونظرية الأداء المرتفع، حيث تؤكد هذه النظريات على أهمية التحسين المستمر، والتركيز على العميل، وتمكين العاملين، كعوامل أساسية لتحقيق أداء عالي الجودة داخل المنظمات.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن المرونة التنظيمية تُعد من العوامل الجوهرية التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في جودة الأداء داخل المنظمات، لا سيما في البيئات التي تتسم بالتغير السريع وعدم الاستقرار. فالمنظمات التي تمتلك درجة عالية من المرونة التنظيمية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي يمكنها من تحسين عملياتها الداخلية، وتطوير أساليب العمل، والاستجابة بفعالية لمتطلبات العملاء وأصحاب المصلحة. وتؤكد العديد من الدراسات أن المرونة التنظيمية تسهم في تعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتقليل التعقيدات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.

كما أوضحت الدراسات أن المرونة التنظيمية تتيح للمنظمات القدرة على إعادة تصميم هيكلها التنظيمية وتحديث سياساتها الإدارية بما يتوافق مع المتغيرات البيئية، وهو ما يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، ورفع مستوى التعاون بين العاملين، وتعزيز روح الابتكار والتعلم المستمر. وتُظهر الأدبيات أن هذه العوامل مجتمعة تسهم في تحسين جودة الأداء من خلال رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وزيادة رضا العملاء والموظفين على حد سواء. وتشير بعض الدراسات إلى أن المرونة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين القيادة الفعالة وجودة الأداء، حيث تُمكن القادة من تطبيق أساليب إدارية حديثة تدعم التميز المؤسسي.

وفي قطاع الاتصالات على وجه الخصوص، تبرز أهمية المرونة التنظيمية بوصفها أداة استراتيجية لمواجهة التحديات المتسارعة المرتبطة بالتطور التكنولوجي واحتدام المنافسة. فقد أكدت الأدبيات أن الشركات التي تتبنى ممارسات تنظيمية مرنة تكون أكثر قدرة على مواكبة الابتكار التقني، وتطوير خدماتها، وتحسين جودة أدائها مقارنة بالشركات التي تعتمد على هياكل تنظيمية جامدة. ويُلاحظ أن المرونة التنظيمية تسهم في تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، وتقليل الفجوة بين توقعات العملاء ومستوى الخدمة المقدمة، وهو ما يُعد مؤشراً أساسياً لجودة الأداء.

2.5. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن المرونة التنظيمية تُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة ذات الأهمية البالغة في تحسين جودة الأداء داخل المنظمات، خاصة في القطاعات التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغير مثل قطاع الاتصالات. وقد أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن المرونة التنظيمية تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحسين العمليات التشغيلية، ورفع كفاءة العاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما بينت الأدبيات أن العلاقة بين المرونة التنظيمية وجودة الأداء علاقة إيجابية في معظم الحالات، إلا أنها قد تتأثر بعدد من التحديات التنظيمية والإدارية التي تتطلب إدارة واعية للتغيير، وثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والمرونة. وأظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود فجوات بحثية تتعلق بقلّة الدراسات التطبيقية المحلية، خاصة في قطاع الاتصالات السعودي، وهو ما يعزز أهمية الدراسة الحالية ويدعم ضرورتها العلمية والعملية.

وتتمثل الآثار المستقبلية للبحث في إمكانية الاستفادة من نتائجه في تطوير السياسات التنظيمية، وتحسين ممارسات المرونة التنظيمية داخل شركة موبايلي بمدينة الدمام، بما يسهم في رفع جودة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للشركة. كما تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة، من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين المرونة التنظيمية وجودة الأداء في بيئة محلية معاصرة، ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات إضافية ذات صلة بالأداء المؤسسي.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تعتمد منهجية الدراسة على نموذج “البصلة” الذي يمثل مراحل بناء البحث بطريقة تبدأ من الفلسفة العامة للبحث ثم تنتقل تدريجياً إلى التفاصيل المنهجية المتعلقة بالتصميم وجمع البيانات وتحليلها. ويُعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً في الأبحاث الإدارية، لأنه يوضح المسار المنهجي الذي سيسلكه الباحث بطريقة واضحة ومنظمة.

تبدأ البصلة بفلسفة البحث، وفي هذه الدراسة تم اعتماد الفلسفة الوضعية لأنها الأنسب للدراسات الكمية التي تعتمد على بيانات يمكن قياسها وتحليلها إحصائياً. تليها منهجية البحث، وقد تم اختيار المنهج الكمي لكونه يعتمد على الأرقام والبيانات القابلة للقياس، مما يساعد في تحديد العلاقة بين المرونة التنظيمية وجودة الأداء بشكل دقيق. ثم تأتي استراتيجية البحث، حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي شركة موبايلى في مدينة الدمام، وذلك لقدرته على جمع معلومات من عدد كبير من المشاركين بدقة وسهولة.

وتتضمن المرحلة التالية تحديد نوع البحث، وقد تم اختيار البحث الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقة بين المتغيرات. أما فيما يتعلق بالأفق الزمني، فقد تم اعتماد الدراسة المقطعية لأنها تعتمد على جمع البيانات في فترة زمنية واحدة، وتساعد في تحليل العلاقة الحالية بين المرونة التنظيمية وجودة الأداء. وأخيراً، تأتي مرحلة طرق جمع وتحليل البيانات، حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات، وعلى برنامج SPSS لإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط والانحدار.

وبهذا تكون منهجية البحث مبنية على إطار علمي متكامل يضمن الحصول على نتائج دقيقة تعكس العلاقة بين المرونة التنظيمية وجودة الأداء داخل شركة موبايلى.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

1. Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
2. Sanchez, R. (1997). *Strategic flexibility in product competition*. Strategic Management Journal, 18(S1), 135–159. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+<135::AID-SMJ889>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<135::AID-SMJ889>3.0.CO;2-3)
3. Al-Qurashi, H. M. (2018). Organizational flexibility and its role in improving employee performance in Saudi telecommunications companies. *Journal of Administrative Sciences*, 45(3), 221–239. <https://doi.org/10.21490/jas.2018.3342>
4. Al-Shammari, R. A. (2019). The impact of structural flexibility on organizational performance: *Evidence from service organizations in the Gulf region*. Arab Journal of Management, 12(2), 87–110. <https://doi.org/10.12816/ajm.2019.4412>
5. الشمري، ن. (2019). العلاقة بين المرونة التنظيمية وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية. *المجلة العربية لعلوم الإدارة*، 7(2).
6. Alotaibi, H. (2019). Foresightful strategic planning and organizational flexibility in Saudi telecommunications firms. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 8(11), 122-134.
7. Zhang, L., & Wu, Y. (2020). Organizational agility and quality performance: The mediating role of process improvement. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 31(4), 512–530. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2020.110998>

8. Al-Otaibi, S. M. (2020). المرونة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودي. *المجلة العربية للإدارة*, 40(1), 144-169. <https://doi.org/10.34120/aim.2020.401.7>
9. الخالدي، ر. (2020). العوامل المؤثرة في رضا العاملين في شركات الاتصالات السعودية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة الحديثة*.
10. العتيبي، س. (2021). تأثير جودة التدريب على الأداء الوظيفي في القطاع الخاص: دراسة ميدانية في مدينة جدة. *مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز*.
11. Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2021). Organizational flexibility, strategic agility, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 124, 341–353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.045>
12. Al-Habib, A., & Al-Malki, T. (2021). The role of organizational learning and flexibility in enhancing operational performance in telecom firms: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Management & Strategy*, 12(2), 55–72. <https://doi.org/10.5430/jms.v12n2p55>
13. Badr, A. (2021). The impact of flexible work on productivity at telecommunications sector in the Kingdom of Saudi Arabia. *SJR Publishing*.
14. الحربي، أ. (2022). دور برامج التدريب المهني في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا المهني لدى الموظفين السعوديين. *المجلة السعودية للموارد البشرية والتنمية*.
15. Al-Doghan, M., Aburumman, O., & Omar, K. (2022). The impact of key indicators on the overall performance of Saudi Arabian telecommunication companies. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 192-203.
16. عبد الرحمن، خ. (2023). جودة التدريب كمدخل لتحسين بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC) *مجلة دراسات التنمية الإدارية*.

17. Dehghani, S., & Zarei, M. (2023). Dynamic capabilities, organizational flexibility, and performance quality in competitive markets. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 98–116. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0085>
18. Al-Yami, H. M., & Al-Shehri, R. (2024). The effect of organizational flexibility on service quality and employee performance in Saudi telecom companies. *International Journal of Business Excellence*, 29(2), 175–199. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2024.129876>
19. Ghonim, A. (2025). Exploring the impact of flexible work arrangements on employee engagement and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 13-25.
20. Alfalah, A. A. (2025). Redefining work dynamics: How technology affordance and remote work flexibility drive *organizational excellence within Saudi Arabia*. *ScienceDirect*.

الملاحق

مقدمة الإستبيان

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية بعنوان
«أثر المرونة التنظيمية على جودة الأداء في شركة موبايلي بمدينة الدمام»،
وذلك في إطار متطلبات إعداد بحث التخرج الجامعي.

تركز هذه الدراسة على التعرف على مستوى المرونة التنظيمية المطبقة داخل الشركة، ومدى تأثيرها في
تحسين جودة الأداء، من خلال آراء العاملين وخبراتهم العملية. وتُعد مشاركتكم في الإجابة على فقرات
الاستبانة ذات أهمية كبيرة، لما لها من دور في دعم نتائج البحث والوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في
تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

نود التأكيد بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية
تامة، ولن يتم استخدامها لأي غرض آخر. كما أن الإجابة على أسئلة الاستبانة لا تتطلب ذكر الاسم أو أي
بيانات شخصية، مما يضمن الخصوصية التامة للمشاركين.

يرجى التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، حيث لا توجد إجابات صحيحة أو
خاطئة، وإنما يعبر كل سؤال عن رأيكم الشخصي. شاكرين ومقدّرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين،
وتمنّين لكم دوام التوفيق.

البيانات الشخصية :

الجنس :

• ذكر

• انثى

المستوى التعليمي :

• تعليم ثانوي

• بكالوريوس

• ماجستير

العمر :

• اقل من ٢٠ سنة

• من ٢٠ الى ٣٠ سنة

• من ٣٠ الى ٤٠ سنة

• من ٤٠ الى ٥٠ سنة

• ٥٠ سنة وأكثر

سنوات الخبرة :

• من سنتين الى ٥ سنوات

• من ٥ سنوات الى ١٠

• من ١٠ الى ١٥

• اكثر من ١٥ سنة