

## دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية

د. محمود محمد الضابط

أستاذ مساعد - قسم الأعمال  
كلية الأعمال - جامعة جدة، السعودية  
ومعهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية، مصر

### الملخص

يستهدف هذا البحث التعرف على الدور الذي تمثله أو تقوم به الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؛ وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية؛ وهي التعرف على مفهوم وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، والتعرف على مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة تحديد الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة البحث من 100 مفردة من العاملين بالمنظمات السعودية غير الربحية، وتم قياس الرشاقة الاستراتيجية من خلال عدة أبعاد؛ وهي (الحساسية الاستراتيجية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، والقدرات الجوهرية، والالتزام الجماعي)، بينما تمثلت أبعاد الميزة التنافسية في (الجودة، والكفاءة، والمرونة، والإبداع).

وتوصلت نتائج البحث إلى توافر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية مرتفعة، وأيضاً مدى توافر الميزة التنافسية جاءت مرتفعة، ووجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في كل من (الجودة، والكفاءة، والمرونة، والإبداع)، وأوصى الباحث بضرورة اعتماد المنظمات على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية لما له من أثر بالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية؛ سواء في المنظمات الربحية أم تلك التي لا تستهدف الربح كما هو الحال في المنظمات السعودية غير الربحية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، المنظمات غير الربحية.

### المقدمة

تحتاج معظم المنظمات اليوم إلى امتلاك قدرة التكيف مع المتغيرات البيئية وكيفية مواجهتها من خلال امتلاكها ميزة السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة، ونتيجة لحالة عدم التأكد المتوافرة بدرجة عالية لظروف البيئة المحيطة بالمنظمات واضطراب تلك البيئة، لذا فإن الإدارة الاستراتيجية بالطرق التقليدية لم تعد تجدي نفعاً، فلهذا من الأجدر التوجه نحو التعامل مع الأساليب الحديثة بهدف تجاوز تلك العقبات، وتعد الرشاقة الاستراتيجية من هذه الأساليب للمحافظة على أداء المنظمة بصورة مستدامة وبشكل أفضل من خلال إدارة التغيير المستمر والتعامل المرن معه (حسانين، 2019).

وأدركت المنظمات التي تسعى إلى النجاح أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل يعتمد على مدى رشاقتها الاستراتيجية وإدراكها للريادة والتميز في مجال عملها، حيث إن الرشاقة هي القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار من خلال التفاعل السريع مع الأسواق المتغيرة وإنتاج منتجات وخدمات غير متوقعة، وتهدف الرشاقة الاستراتيجية إلى زيادة استفادة المنظمات وتعلمها من خبراتها في اقتناص الفرص التسويقية، وتجنب التهديدات لتكون الأساس للنجاح المنشود، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز القيمة من عملياتها وأنشطتها مقارنة بالمنافسين (Sherehiy, 2008).

كما تُعد الميزة التنافسية مطلباً ضرورياً للمنظمات حيث إنها المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر لمنظمة ما تجاه منافسيها، ويظهر ذلك في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها

\* تم استلام البحث في يوليو 2021، وقبل للنشر في سبتمبر 2021، وتم نشره في يونيو 2022.

المستفيد مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يعد تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه المنظمة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلفة أنظمة المنظمة وأنشطتها وعملياتها، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة الحصة السوقية، وتعظيم الربحية على المدى الطويل (أبو شامة، 2015).

ويمكن تعريف المنظمات الدولية غير الحكومية بأنها تلك التجمعات التي تمارس نشاطات متعددة لا تتحدد بالهويات القومية؛ إذ يرمز لها (INGO's) وبرغم قدم ظاهرة التنظيم المؤسسي غير الحكومي، فإن دورها أخذ يتميز بالحيوية والاتساع نظراً للتطور الكبير الذي طرأ على التجارة الدولية وتكنولوجيا الاتصالات؛ الأمر الذي ساعد على تنقل الأفراد ورؤوس الأموال والأفكار والثقافات والمعارف في كافة الميادين، ويمكن للمنظمات الدولية غير الحكومية أن تمارس عملاً إقليمياً أو دولياً يؤثر بشكل أو بآخر في النظام الدولي (الشمري، 2019).

تعتبر المنظمات غير الربحية الشريك الأساسي الفعال للدول للقيام بالواجبات التنموية لتحقيق الاستدامة، التي تحرص كافة الجهات ذات الأعمال غير الربحية لتذليل كافة العقبات أمام المنظمات باختلاف أنواعها من أجل تحقيق الانسجام المتكامل مع أهداف التنمية المستدامة، التي أبرزتها برامج الأمم المتحدة الإنمائية (نصار وأبو عودة، 2020).

عدد المنظمات غير الحكومية على مستوى العالم ما يقارب من 10 ملايين منظمة، وتشير الإحصاءات لروسيا الاتحادية أن عدد منظماتها غير الحكومية وصلت في عام 2008 إلى 277000 منظمة، أما بالهند فوصلت بعام 2009 عدد المنظمات غير الحكومية إلى 2 مليون منظمة، كما أشارت الإحصائيات إلى أنه يوجد في الصين 440000 منظمة غير حكومية بأنواع مختلفة، وكما سجلت الولايات المتحدة 1500000 مليون نسمة (هيئة الأمم المتحدة، 2016).

ويُعد قطاع المنظمات السعودية غير الربحية من القطاعات الحيوية بالمملكة، حيث شهد هذا القطاع زيادة بشكل ملحوظ إلى (6902) منظمة، بنمو استثنائي بلغ (166%) مقارنة بعام 2017، كما أن تجاوز القطاع غير الربحي السعودي 50 ألف وظيفة حيث أشارت الدراسات وصول عدد العاملين في هذا القطاع حتى اليوم (72151) موظفًا وموظفة، وارتفعت مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي السعودي لتصل إلى أكثر من 8 مليارات ريال سنوياً (صحيفة سبق الإلكترونية، 2020).

كل هذه العوامل زادت من أهمية هذا القطاع الحيوي؛ وهو السبب الذي اختاره الباحث مجالاً للتطبيق؛ وبالتالي جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات السعودية غير الربحية.

## الإطار النظري

### مفهوم الرقابة الاستراتيجية

تعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تعديل اتجاهها الاستراتيجي بسرعة وفعالية، وتوقع الفرص والتهديدات في بيئتها أو الاستجابة لها؛ فإذا كانت إدارة المؤسسة ترغب أيضاً في زيادة السرعة الاستراتيجية، فإنه من الأهمية بمكان أن تكون جميع عملياتها خاصة أنظمة تكنولوجيا المعلومات، مرنة ورشيقة للغاية، وذلك بما يسمح بتعديلها بسرعة إذا ظهرت فرص جديدة في السوق، أو تغيرت أولويات المؤسسة الاستراتيجية (الضمور، 2017).

تعرف الرقابة الاستراتيجية أيضاً بأنها قدرة المؤسسات على رؤية التحولات في بيئة الأعمال التي تعمل فيها والقدرة على التكيف معها، وتتعلق السرعة الاستراتيجية بالبقاء في المنافسة من خلال التعرف على الفرص والاستفادة منها وكذلك تحديد التهديدات المحتملة وتخفيفها أو منعها من أن تتحقق في المقام الأول، إن تطوير الرقابة الاستراتيجية سيمنح القادة قدرًا كافيًا من الكفاءة للتعرف على تغييرات السوق التي قد تكون جيدة أو سيئة للأعمال وتنفيذ الأفكار الجديدة بسرعة أو التصرف بناءً عليها (Hall & Beck, 2009).

### أهمية الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية تعطي للمنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة؛ ما يزيد قدرتها على إعادة تقييم خيارات سابقة وتوجيهها نحو تطورات جديدة، وتزيد فرص الابتكار أيضاً مع زيادة الرقابة (Doz & Kosonen, 2008).

ويضيف (الموسوي، 2016) أن أهمية الرقابة الاستراتيجية يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- تمكن الرشاقة الاستراتيجية المنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل السوق المضطربة، وهذا لا يعني عدم وجود استراتيجية، ولكنها بديل للتخطيط الاستراتيجي.
- تهتم بوجود مفهوم مشترك ومتكامل بين الاستراتيجيات وتنفيذها.
- تؤكد الرشاقة الاستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة.
- تمثل الرشاقة الاستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات الطارئة.

### أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

فيما يأتي سيتم الإشارة إلى أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية شيوعاً؛ وهي:

- الحساسية الاستراتيجية: وهي الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة وإدراكها للطريقة التي يمكن أن تحقق بها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال استغلال الفرص والسرعة في التعامل مع المنافسين (البدراي، 2015) و(رضوان، 2014).
- اختيار الأهداف الاستراتيجية: أن قرارات المؤسسة التي تكون مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية تعزز قدرتها على تعديل وتطوير إمكاناتها للاستفادة من الفرص المتاحة، حيث إن الأهداف التي تراعي التوجه الاستراتيجي والطموح والتحدي هي تحقيق التميز وريادة الأعمال المؤسسية.
- وضوح الرؤية: الرؤية هي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه وخلقه في المستقبل؛ لذلك فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب متابعة مستمرة للتطورات والتغيرات في البيئة الخارجية؛ وبالتالي يتطلب وضوح الرؤية مجموعة من المبادئ المعيارية التي توجه عمل المؤسسة لجعل أداءها متميزاً، حيث توفر هذه المبادئ والمعايير التوجه المطلوب الذي يجب الحفاظ عليه في التصور المستقبلي (مساعدة، 2013)، و(الغلي، إدريس، 2007)، و(أبو راضي، 2013).
- المسؤولية المشتركة: من المهم جداً أن تستند المسؤولية المشتركة للمؤسسة إلى درجة عالية من الثقة للمرؤوسين من خلال وجود أنظمة اتصال فعالة، ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم النتائج.
- القدرات الجوهرية: وتشير إلى الميزات الفريدة والموارد التي تمتلكها المؤسسة نتيجة التعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة؛ ما يؤدي إلى الاحتراف الفعلي في أداء الأنشطة (محمد، 2012)، حيث تعزز قدرات المؤسسة الكبيرة السرعة والاستقرار المطلوبين لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية؛ ولذلك فإن القدرات الجوهرية ستساعد المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة التي تحقق أهدافها وتميزها عن المؤسسات المنافسة.
- الالتزام الجماعي: وهو يمثل ولاء الأفراد وتمسكهم بالمؤسسة وأهدافها وقيمها، وهو ما يساعدها على الإسراع والإبداع والتميز في صياغة القرارات؛ وبالتالي التميز في تحقيق أهدافها.

### مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي في الأساس مركز تفوق من جانب المؤسسة فيما يتعلق بمنافستها في أي من الوظائف أو الأنشطة المتعددة التي تقوم بها، وهذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تكتسب ميزة تنافسية بعدة طرق، حيث قد تكون بعض المؤسسات متفوقة في الإنتاج، وبعضها متفوق في البحث والتطوير، والبعض الآخر في التسويق، وفي بعض الوظائف قد يكون التفوق متأصلاً في جوانب مختلفة من الوظيفة، فقد ينشأ التفوق في الإنتاج من جوانب مختلفة، مثل أن تكون المؤسسة تنتج بكفاءة أكثر مقارنةً بمنافسها، أو قد يكون لديها نظام إنتاج أكثر مرونة، أو قد يكون لديها قوة التنوع، ويمكن أن يعني التفوق أيضاً أن المؤسسة تؤدي وظيفة معينة بشكل مختلف عن الطريقة التي تؤديها بها المؤسسات الأخرى، وفي كلتا الحالتين تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية (بخوش، 2013).

إن الميزة التنافسية هي الكفاءة الفائقة أو الميزة للمؤسسة عند المنافسة في بعض المجالات، ويجب أن تعطي الكفاءة الفائقة أو الميزة شيئاً من قيمة للعميل، وقد تشمل مجالات الميزة التنافسية عملياً جميع الوظائف أو الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات؛ مثل: التسويق والبحث والتطوير والإنتاج والتمويل وإطلاق خدمات جديدة وإدارة العلامة التجارية وما إلى ذلك، وقد يشمل التفوق أو التمييز أيضاً القدرة والعوامل التقنية (الدليحي، 2016).

### خصائص الميزة التنافسية

هناك عدة خصائص للميزة التنافسية؛ وهي: (الناظر، 2011). أنها طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين. وتقدم التوجيه والتحفيز لكافة مستويات المنظمة. وتنبثق من رغبات وحاجات العملاء وتقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة. وتقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص البيئية. وتقدم للمساهمة الأهم في نجاح الأعمال. ويضيف (النجار، 2017) أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي: تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما. وتتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها. ونسبية أي ميزة تتحقق بالمقارنة، وليست مطلقة. وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين. وتؤدي للتأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية وتحفزهم للشراء من المنظمة. وتنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

### أبعاد الميزة التنافسية

هناك العديد من الأبعاد للميزة التنافسية، ولعل أكثرها شيوعاً ما يلي:

- **الجودة:** تعتبر الجودة والقيمة في المقام الأول، وببساطة يمكن القول بأن الخدمة أو المنتج يمتلك جودة مرتفعة حينما يشعر العملاء والمستهلكين بامتلاكهم قيمة أكبر (Eryesil, 2015).
- **الكفاءة:** تكون المؤسسة أكثر كفاءة حينما يقل حجم المدخلات اللازمة لإنتاج كمية معينة من المخرجات النهائية، وبذلك يمكن وصف المؤسسة على أنها أكثر كفاءة وتنافسية (Porter, 2012).
- **المرونة:** المقصود هنا بالمرونة هو مدى قدرة المؤسسة من حيث استجابتها السريعة وتفاعلها مع المتغيرات ذات الأثر على تصميم المنتجات أو طريقة تقديم الخدمات أو التغيرات ذات العلاقة بكمية طلب العملاء والمستهلكين (عباس، 2016).
- **الإبداع:** يعتبر الابتكار والتجديد أحد أهم أسس بناء الميزة التنافسية على كلا الأمدين القريب والبعيد، حيث إن عمليات الابتكار والتجديد التي تقوم بها المؤسسة تعتبر مصدراً رئيساً للميزة التنافسية، كونها تقدم شيئاً فريداً يفتقده المنافسون يمنح المؤسسة القدرة على تمييز نفسها واختلافها عن مثيلاتها (النجار، 2017).

### دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تتميز بيئة العمل بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة (Santala, 2009)، ونتيجة لذلك، تحتاج المنظمات إلى التطوير من أجل ضمان البقاء والاستمرار ضد منافسيها من خلال امتلاك قوة عاملة لديها المهارات والقدرات للتعامل مع هذه التغيرات، ولذلك فإن الرقابة الاستراتيجية هي أفضل طريقة للمنافسة والبقاء في السوق، ولكي تكون المنظمة مرنة، يجب أن تتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة المنافسة، وتقديم مجموعة متنوعة من الخيارات السريعة، وتطوير العمليات وإدارة التغيير والابتكار، بالإضافة إلى اكتساب المعرفة ومشاركتها والعمل الجماعي وبناء علاقة قوية مع العملاء، إلى جانب الدعم المالي، وتخطيط الموارد البشرية، والتدريب على التكنولوجيا المتقدمة، وخلق طرق جديدة لأداء المهام، والتواصل المتسم بالمرونة والفعالية (Park, 2011).

لا تهتم المؤسسة الرشيقة بالاستمرار في الاستجابة للتغيرات فحسب، بل تهتم أيضاً بزيادة قدرتها على استغلال الفرص المتاحة التي توفرها التغيرات، وذلك للحفاظ على وجودها في السوق وزيادة قدرتها التنافسية (الهيبي، 2016)، وفي ضوء التغيرات المستمرة في سوق العمل يجب أن يكون لدى المؤسسات موظفين ذوي معرفة ومهارات عالية أو ما يمكن أن نسميه بالقوى العاملة الرشيقة التي تتميز بالقدرة على التعامل بشكل مناسب مع التغيرات في الوقت المناسب وكذلك قدرتهم على الاستفادة من مزايا التغيير، حيث إن القوة العاملة المرنة يجب أن تتميز بالذكاء، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة وظروف السوق، واكتساب معرفة جديدة، والتعاون الفعال بين الموظفين والإدارة، واتخاذ القرارات بسرعة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة، حيث إن العاملين الرشيقين يعبرون عن أداء رشيق في العمل، ويتعاملون مع المواقف غير المتوقعة، ولديهم مهارات التعلم وإجراءات العمل بمرونة، وإمكانية التكيف مع الآخرين والتعامل مع ضغوط العمل، وتتمثل عوامل نجاح المؤسسات في مواجهة متغيرات سوق العمل في تطبيق الرقابة الاستراتيجية بنجاح، والتي أصبحت السمة المميزة للمنظمات المعاصرة (الطيبي، 2013).

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية عنصرًا هامًا جدًا لتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل المتغيرة، وتساعد الرشاقة الاستراتيجية المنظمات التي تتعامل مع التغييرات بسرعة وكفاءة، وتحسين الجودة، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا المتقدمة، وذلك لتحقيق التميز في سوق العمل، وتقليل التكاليف، واستخدام موارد المؤسسة بفعالية من أجل زيادة الإنتاجية وتقديم خدمات متنوعة في الوقت المناسب من أجل تلبية احتياجات العملاء بسرعة وزيادة رضائهم، والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق (عزازي، 2013)، وإلى جانب ذلك يجب أن يكون التعامل مرناً مع التغييرات الداخلية والخارجية واتخاذ قرارات سريعة وصحيحة، حيث إن الرشاقة الاستراتيجية تهتم بالطريقة التي تتبعها المؤسسات في أوقات الاضطرابات والأزمات التي تواجهها في سوق العمل، وأن الرشاقة الاستراتيجية لن تتحقق في ظل الروتين والبيروقراطية (Kohtamaki & Farmer, 2017).

وهناك أربعة عوامل لتحديد ما إذا كانت المؤسسة تنفذ الرشاقة الاستراتيجية أم لا، وهذه العوامل هي: الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة، حيث تتميز الأعمال الرشيقية باتخاذ القرارات السريعة والأداء المتميز والتحسين المستمر والمساءلة والمصدقية والتمكين والإدارة الفعالة والاستراتيجية للموارد البشرية، واللامركزية، والقدرة على الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب (القريشي، 2017).

## الدراسات السابقة

بعد الاطلاع والبحث في الدراسات والأدبيات التعليمية والتربوية المنشورة، تبين للباحث على قدر ما توصل إليه قلة وندرة الدراسات التي اهتمت بالرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية على مستوى المنظمات غير الربحية ولذلك تم جمع بعض دراسات ذات طبيعة متنوعة، فمنها ما تناول الرشاقة الاستراتيجية على حدة، ومنها ما تناول الميزة التنافسية على حدة، ومنها ما تناول الجانبين، وسيتم التعليق على كل دراسة في علاقته بالبحث الحالي، وذلك كما يلي:

### 1- الدراسات العربية:

(دراسة أبو جبارة، 2020): هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية في دعم ريادة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد ارتبط هذا ارتباطاً وثيقاً بهدف البحث الحالي الأول في معرفة مفاهيم وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالإضافة إلى ارتباطه الوثيق بالفرض الأول للبحث.

(دراسة دماج، 2019): هدفت الدراسة إلى معرفة وتوضيح أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس بالمرحلة الثانوية بدولة اليمن، وقد ارتبط بشكل كبير مع أهداف البحث الحالي.

(دراسة راضي، والموسوي، 2019): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير آليات المعرفة والتعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في المصارف الأهلية بدولة العراق، وقد ارتبطت الدراسة الحالية مع هدف البحث في الأول.

(دراسة الفقيه، 2018): هدفت الدراسة لمعرفة الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية كميزة تنافسية للجامعات في دول اليمن، فقد ارتبطت الدراسة الحالية مع أهداف البحث مجتمعة، ومع فروض البحث بشكل عام، ولكنها اختلفت في عينة الدراسة.

(دراسة المحاسنة، 2017): هدفت الدراسة لمعرفة دور البراعة التنظيمية كوسيط لتنظيم العلاقة بين القدرات التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية والصيدلانية بالأردن، وقد ارتبطت الدراسة الحالية مع الدراسة التي تم إعدادها في هدفها الأول وبفرضها الثاني والثالث.

### 2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Rotich & Okello, 2019): هدفت إلى معرفة دور سيولة الموارد في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في جامعات دولة كينيا، فقد ارتبطت الدراسة بهدف البحث الأول وبفرضها الأول.

دراسة (Elijah & Millicent, 2018): هدفت إلى معرفة تأثير الميزة التنافسية على أداء شركة الشركات بدولة غانا، فكان ارتباط الدراسة مع هدف البحث الثاني.



دراسة (Alromeedy, 2019): وهدفت إلى معرفة أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ملاحظة تأثير قيادة التكلفة والمرونة وجودة الخدمة والإبداع على الميزة التنافسية في شركات الطيران المصرية، فكان ارتباطها الوثيق بالربط في أهداف البحث مجتمعة، وكذلك فروضه الأربعة.

دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017): وهدفت إلى معرفة مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها في القطاع المصري ودورها في تحقيق القدرات التنافسية للبنوك الخاصة بدولة إيران، فقد ارتبطت كل من أهداف البحث بجزيئين أساسيين؛ وهما: الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية، وكذلك ارتباطه بالفرضيتين الأولى والثالثة.

دراسة (Kohtamaki & Farmer, 2017): وهدفت إلى معرفة كيفية تحسين الميزة التنافسية من خلال خفض تكلفة تخزين البيانات بزيادة الاعتماد على التطبيقات الغنية بالبيانات في الشركات بشكل عام، وقد ارتبطت الدراسة مع الدراسة الحالية في الهدف الثاني للبحث.

#### التعليق على الدراسات السابقة، ومدى التشابه بينها وبين الدراسة الحالية:

اختلفت طبيعة ومنهجية الدراسات السابقة فيما بينها، فمنها ما تناول الرشاقة الاستراتيجية على حدة، ومنها ما تناول الميزة التنافسية على حدة، ومنها ما تناول الجانبين، وأما فيما يتعلق بتشابه أو اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فإن الدراسة الحالية قد تتفق مع بعضها، ولكنها مختلفة من حيث المجال والهدف، حيث انفردت الدراسة الحالية بدراسة موضوع دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية بالسعودية، ومن الاعتراف بالجميل نشير إلى أن الدراسة الحالية استفادت كثيرًا من الدراسات السابقة بالرغم من الاختلاف عنها.

بعد تناول الجزء النظري الخاص بالبحث، سيتم الانتقال إلى الجزء الخاص بالدراسة الميدانية كما يلي:

#### مشكلة البحث وتساؤلاته

تتصف بيئة الأعمال اليوم بالتغيرات السريعة المستمرة وعدم الاستقرار الذي يرجع إلى عدد من العوامل، في مقدمتها التطورات الكبيرة والمتسارعة والمستمرة في كافة المجالات، والأنشطة والاستراتيجيات التي يقوم بها المنافسين من أجل تحقيق التفوق والتفرد بالأداء المتميز على حساب الآخرين، الأمر الذي فرض الكثير من التحديات على المنظمات وأصبح لزاماً عليها ابتكار أساليب جديدة تمكنها من البقاء في ممارسة أعمالها، وأيضاً استغلال الفرص المتاحة بمرونة عالية والتعامل مع التهديدات ببراعة (الموسوي، 2018).

ويمكن القول بأن وصول المنظمة إلى الرشاقة الاستراتيجية يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق النجاح، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة التي تم استخدامها في البحث ومنها (دراسة أبو جبارة، 2020)، و(دراسة دماج، 2019)، و(دراسة راضي، والموسوي، 2019)، و(دراسة الفقيه، 2018)، و(دراسة المحاسنة، 2017)، و(دراسة Rotich & Okello, 2019)، و(دراسة Elijah & Millicent, 2018)، و(دراسة Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، و(دراسة Kohtamaki & Farmer, 2017)، وبالتالي يجب على المنظمة أن تعمل على جعل عملياتها رشيقة، من خلال زيادة قدرات العاملين لديها ورفع كفاءتهم، وأيضاً من خلال تعزيز كفاءتها التقنية واستجابتها للمتغيرات الداخلية والخارجية المختلفة، والذي سيؤدي في النهاية أن تكون المنظمة أقوى وفي موقف تنافسي متميز.

بناء على ما سبق فإن المشكلة الرئيسة التي يحاول الباحث الإجابة عنها في هذه الدراسة وضحت من خلال معرفة كافة مفاهيم وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي وضحت من خلال الإطار النظري وكذلك كل من (دراسة أبو جبارة، 2020)، و(دراسة دماج، 2019)، و(دراسة راضي، والموسوي، 2019)، وكذلك معرفة الدور الذي تقوم به الرشاقة الاستراتيجية بتحقيق الميزات التنافسية بالمنظمات غير الربحية المختلفة وهذا ما أكدت عليه (دراسة Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، و(دراسة Kohtamaki & Farmer, 2017)، و(دراسة الفقيه، 2018)، و(دراسة المحاسنة، 2017) وهي: ما الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية تمثل أهداف الدراسة؛ وهي:

- ما المقصود بمفهوم وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية؟
- ما المقصود بمفهوم وأبعاد الميزة التنافسية؟
- ما الدور الذي تقوم به الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية بالسعودية؟

### أهداف البحث

- يتمثل الهدف الرئيس من البحث في التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية بالسعودية، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية، كما يلي:
- التعرف على مفهوم وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.
  - التعرف على مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية.
  - التعرف على الدور الذي تمثله أو تقوم به الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية بالسعودية.

### أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- يكتسب البحث أهمية من خلال تناوله مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كأحد العناصر الهامة والمؤثرة على المنظمات، والتي يمكن وصفها كممارسة إبداعية من ممارسات إدارة المنظمة، والتي تمكنها من تحقيق ميزتها التنافسية من خلال توجيه استراتيجية الدعم المناسب لها.
- الاستفادة التي سيقدمها البحث للباحثين والمهتمين بدراسة علوم الإدارة.
- يمثل البحث مرجع علمي للمنظمات السعودية والعربية لإدراك وتحقيق ميزة تنافسية من خلال التعرف على الرشاقة الاستراتيجية واتباع ممارساتها.
- يمثل البحث تحديث وامتداد للدراسات المحلية والعربية التي تناولت مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، مما يساهم في تحقيق التنمية للمنظمات على المستوى المحلي والعربي.

### فرضيات البحث

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن تحديد فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين التأثير المعنوي الإيجابي في الجودة، وتم التوصل لهذا الفرض من خلال دراسة (Alromeedy, 2019)، و(دراسة الفقيه، 2018) و(دراسة دماج، 2019).
- يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين التأثير المعنوي الإيجابي في الكفاءة، وتم التوصل لهذا الفرض من خلال دراسة (Alromeedy, 2019)، ودراسة (الفقيه، 2018)، ودراسة (دماج، 2019).
- يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين التأثير المعنوي الإيجابي في المرونة، وتم التوصل لهذا الفرض من خلال دراسة (Alromeedy, 2019)، ودراسة (الفقيه، 2018) ودراسة (دماج، 2019).
- يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين التأثير المعنوي الإيجابي في الإبداع، وتم التوصل لهذا الفرض من خلال دراسة (Alromeedy, 2019)، ودراسة (الفقيه، 2018) ودراسة (دماج، 2019).

### متغيرات البحث

بناء على فرضيات الدراسة تم إبراز متغيرات البحث؛ وهي:

- المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية.
- المتغير التابع: الميزة التنافسية.

## تصميم الدراسة

### منهجية البحث

انتج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على دراسة الرقابة الاستراتيجية، ووصفها بدقة، ثم التعبير عنها بالأسلوب الكيفي والكمي، وجمع المعلومات والدراسات السابقة عنها، ثم تحليلها وتفسيرها وربط متغيراتها، وذلك من أجل معرفة دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية بالسعودية، وكذلك الوصول إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات التي ربما تقدم النفع والفائدة للمنظمات المحلية والعربية من خلال معرفة دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق ميزتها التنافسية.

### حدود البحث

اقتصر البحث على معرفة دور

الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية بالسعودية، من خلال الآتي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على الرقابة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية لتطبيق الدراسة 2020-2021.

### محددات الدراسة

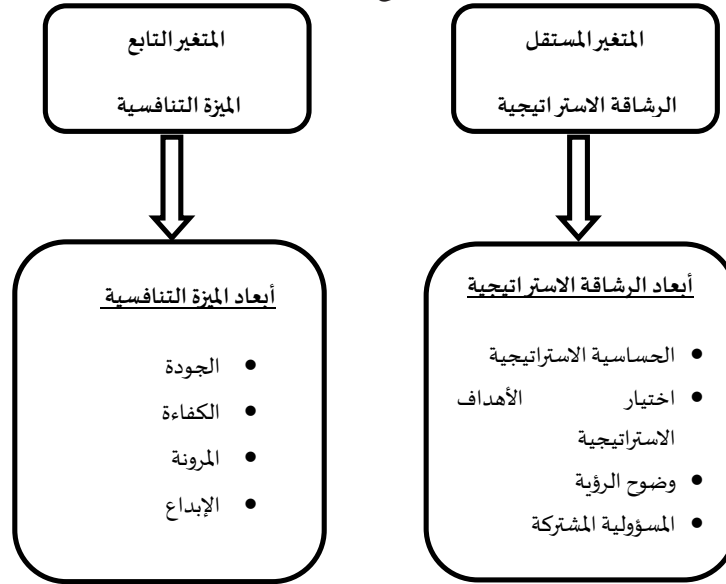
ترتكز حدود هذه الدراسة على القيود العلمية والعملية التي واجهها الباحث في الدراسة، فالاعتراف بالقيود هو فرصة لتقديم اقتراحات لبحوث أخرى وتمثل بما يلي:

- صعوبة في إيجاد دراسات سابقة كافية حول موضوع الدراسة الحالية؛ وهو الرقابة الاستراتيجية.
- ضيق الوقت المستخدم في إنجاز هذه الدراسة.
- عدم القدرة على تطبيقها بشكل فعلي بسبب ظروف وباء كوفيد 19.
- قيود تتعلق بعينة البحث والدراسة، حيث واجهتني صعوبة كبيرة في أخذ البيانات من عينة الدراسة بسبب عدم التواصل بشكل وجها لوجه.
- العائق والتحدي الكبير كان هو جائحة كورونا وما نتج عنه من عدم التطبيق العملي في أرض العمل، حيث حال دون الاستفادة الكاملة من التدريب الميداني على الرغم من المعارف والمهارات والخبرات التي قمت باكتسابها، إلا أنها لا تصل إلى الدرجة الكافية من التدريب العملي الواقعي على أرض العمل.
- صعوبة التواصل مع المشرفين والأساتذة بشكل مباشر، حال دون فهمي لبعض النقاط التي تتطلب تواصل مباشر وجها لوجه، ولا أنكر دور المشرفين في تقديم المساعدة بشكل سريع ومستمر.
- صعوبة إعادة الصياغة الحرفية لمحتوى ومضمون البحث بأسلوب الخاص، وقد قمت باستشارة مختصين في اللغة العربية ساعدوني في إعادة الصياغة بأسلوب بحثي علمي بعيداً عن السرقة الأدبية، وأيضاً واجهتني صعوبة التنسيق على برنامج معالج الكلمات Word، وقمت باستشارة مختصين وفنيين حاسوب.

### مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في المنظمات السعودية غير الربحية وتم اختيار عينة البحث عشوائياً من 100 من العاملين بواقع (46 من الذكور و54 من الإناث).

## أنموذج البحث





## أداة البحث

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات السعودية غير الربحية. وفي سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث، اعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم البحث النظري بالجانب التطبيقي للإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه.

### وصف أداة البحث (الاستبانة)

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على محورين رئيسيين لخدمة هدف الدراسة.

### صدق أداة البحث

#### 1- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين؛ وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها؛ وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين تم إعادة صياغة الاستبانة حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (27) فقرة.

#### 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات العينة الاستطلاعية التي بلغ عددها (30) فرداً؛ وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة من محاور الاستبانة كما يوضح نتائجها الجدول رقم (1):

يتبين من الجدول رقم (1) أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى

دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة.

### ثبات أداة البحث

لحساب ثبات أداة البحث تم إيجاد معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (2)

من الجدول رقم (2) نجد أن معاملات الثبات للمحاور جاءت جميعها ذات درجة عالية تقترب من الواحد الصحيح ونجد أن قيمة الدرجة الكلية لمعامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل جاءت ذات قيمة عالية مساوية (0.820). وهي قيمة تقترب من الواحد الصحيح؛ وتشير هذه القيمة إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### جدول رقم (1)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

| الميزة التنافسية               |                                | الرشاقة الاستراتيجية           |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| رقم معامل ارتباط الفقرة بيرسون | رقم معامل ارتباط الفقرة بيرسون | رقم معامل ارتباط الفقرة بيرسون | رقم معامل ارتباط الفقرة بيرسون |
| **0.618                        | 7                              | **0.592                        | 1                              |
| **0.614                        | 8                              | **0.586                        | 2                              |
| **0.768                        | 9                              | **0.735                        | 3                              |
| **0.577                        | 10                             | **0.497                        | 4                              |
| **0.684                        | 11                             | **0.648                        | 5                              |
| **0.514                        | 12                             | **0.550                        | 6                              |
|                                |                                | **0.639                        | 15                             |
|                                |                                | **0.871                        | 7                              |
|                                |                                | **0.938                        | 8                              |

#### جدول رقم (2)

معامل ألفا كرونباخ لمحاور البحث

| عدد معامل ألفا كرونباخ | المحور                  |
|------------------------|-------------------------|
| 0.876                  | الرشاقة الاستراتيجية    |
| 0.891                  | الميزة التنافسية        |
| 0.820                  | الدرجة الكلية للاستبيان |

### وصف طريقة تطبيق الاستبانة على العينة

- قام الباحث بتنفيذ البحث ميدانيًا من خلال الخطوات والإجراءات التالية:
- التحقق من وجود مشكلة البحث لدى مجتمع البحث بإجراء دراسة استطلاعية على العاملين بالمنظمات السعودية غير الربحية.
  - إعداد أدوات البحث من خلال إعداد استبانة مكونة من 27 فقرة.
  - التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية عددها (30) فردًا.
  - الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحث من الجهات المختصة.
  - التوجه إلى محل الدراسة والبدء في الاستعداد للتطبيق الميداني للبحث.
  - بعد حصر مجتمع البحث قام الباحث بتطبيق الاستبانة بنفسه على أفراد العينة الذين وافقوا بإرادتهم على المشاركة في البحث.
  - البدء بتطبيق أدوات البحث من خلال إجراء الباحث للمقابلات الجماعية للعاملين بالمنظمات السعودية غير الربحية.
  - تم تجميع بيانات الاستبانات وإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي (spss).

### الأساليب الإحصائية

- بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعي الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقا للأساليب الإحصائية التالية:
- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية لمحاور الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة البحث.
  - 2- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
  - 3- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل فقرة وبعد على النحو التالي:
 

تم تحديد درجة الموافقة بحيث يعطي الدرجة (5) للاستجابة أوافق بشدة، والدرجة (4) للاستجابة أوافق، والدرجة (3) للاستجابة أوافق إلى حد ما، والدرجة (2) للاستجابة لا أوافق، والدرجة (1) للاستجابة لا أوافق بشدة، ويتم تحديد درجة المشاركة (الاتجاه) لكل فقرة أو محور بناء على ما يلي:

    - درجة الموافقة لا أوافق بشدة، عندما تكون قيمة المتوسط من 1 إلى 1.80
    - درجة الموافقة لا أوافق، عندما تكون قيمة المتوسط من 1.81 إلى أقل من 2.60
    - درجة الموافقة محايد، عندما تكون قيمة المتوسط من 2.61 إلى أقل من 3.40
    - درجة الموافقة موافق، عندما تكون قيمة المتوسط من 3.41 إلى أقل من 4.20
    - درجة الموافقة موافق بشدة، عندما تكون قيمة المتوسط من 4.21 إلى أقل من 5
  - 4- تحليل الانحدار (Regression test) للتحقق من فروض الدراسة.

#### جدول رقم (3)

البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة

| المتغير         | الفئات               | التكرار النسبة المئوية |
|-----------------|----------------------|------------------------|
| الجنس           | ذكر                  | 46                     |
|                 | أنثى                 | 54                     |
| العمر           | أقل من 30 سنة        | 18                     |
|                 | من 30 سنة إلى 40 سنة | 43                     |
|                 | أكبر من 40 سنة       | 39                     |
| الدرجة الوظيفية | مدير                 | 22                     |
|                 | رئيس قسم             | 36                     |
|                 | موظف                 | 42                     |

### نتائج البحث وتفسيرها

أولاً: دراسة البيانات الأولية للبحث:

من الجدول رقم (3) نستنتج أن (54%) من أفراد الدراسة إناث ونسبة (46%) ذكور ومنهم (43%) أعمارهم من 30 إلى 40 سنة ونسبة (39%) من أفراد الدراسة أعمارهم أكبر من 40 سنة و(18%) من أفراد الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة و(42%) من أفراد الدراسة موظفين و(36%) من أفراد الدراسة رؤساء أقسام ونسبة (22%) من أفراد الدراسة مديرين.

## دراسة محاور البحث:

## المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية

## جدول رقم (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأبعاد المحور الأول

| م | البعد                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | الحساسية الاستراتيجية       | 4.38            | 0.80              | 1      |
| 2 | اختيار الأهداف الاستراتيجية | 4.28            | 0.819             | 2      |
| 3 | وضوح الرؤية                 | 4.01            | 0.92              | 4      |
| 4 | المسؤولية المشتركة          | 4.12            | 0.85              | 3      |
| 5 | المقدرات الجوهرية           | 3.98            | 0.87              | 5      |
|   | المتوسط العام               | 4.15            | 0.85              |        |

لدراسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل بعد من أبعاد المحور الأول وكذلك المتوسط العام للمحور الأول كما يوضحه الجدول رقم (4).

من الجدول رقم (4) يمكن أن تستخلص أن مستوي ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية جاءت بدرجة كبيرة فقد جاء المتوسط العام لفقرات محور الرشاقة الاستراتيجية (4.15) والانحراف المعياري (0.85) والاتجاه العام للفقرات (موافق) وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية وجاءت في المرتبة الأولى (الحساسية الاستراتيجية) وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.38) ودرجة موافقة (موافق بشدة) وجاءت في الترتيب الأخير (المقدرات الجوهرية) بمتوسط حسابي (3.98) ودرجة موافقة (موافق).

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

## جدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات المحور الثاني

| م | البعد         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | الجودة        | 3.89            | 1.07              | 1      |
| 2 | الكفاءة       | 3.76            | 1.09              | 3      |
| 3 | المرونة       | 3.51            | 1.07              | 4      |
| 4 | الإبداع       | 3.85            | 0.99              | 2      |
|   | المتوسط العام | 3.75            | 1.06              |        |

لدراسة أبعاد الميزة التنافسية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل بعد من أبعاد المحور الثاني وكذلك المتوسط العام للمحور الثاني كما يوضحه الجدول التالي.

من الجدول رقم (5) يمكن أن تستخلص أن مدى توافر الميزة التنافسية بالمنظمات السعودية غير الربحية جاءت بدرجة كبيرة فقد جاء المتوسط العام لفقرات محور الميزة التنافسية (3.75) والانحراف المعياري (1.06) والاتجاه العام للفقرات (موافق) وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث على مدى تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات السعودية غير الربحية وجاءت في المرتبة الأولى (الجودة) وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.89) ودرجة موافقة (موافق) وجاءت في الترتيب الأخير (المرونة) بمتوسط حسابي (3.51) ودرجة موافقة (موافق).

## دراسة فروض البحث

## الفرض الأول - يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين التأثير المعنوي الإيجابي في الجودة

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد (Analysis Regression Stepwise).

## جدول رقم (6)

أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجودة

| المتغيرات المستقلة          | معاملات قيمة مستوى | الانحدار اختبار الدلالة     |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|
| المقدار الثابت              | .337               | .675                        |
| الحساسية الاستراتيجية       | .006               | .041                        |
| اختيار الأهداف الاستراتيجية | .143               | .838                        |
| وضوح الرؤية                 | .429               | 3.483                       |
| المسؤولية المشتركة          | -.006              | -.042                       |
| المقدرات الجوهرية           | .307               | 2.379                       |
| معامل الارتباط = .738       |                    | معامل التحديد المعدل = .521 |
| قيمة الاختبار F = 22.530    |                    | القيمة الاحتمالية = 0.00    |

من الجدول رقم (6) نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (0.738) مما يدل على أنه بزيادة ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية يزداد مستوى الجودة وجاء معامل التحديد مساوياً (0.521) ومنها نستنتج أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما يقارب من (52.1%) من التباين في الجودة وجاءت قيمة F مساوية (22.530) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساوياً (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية النموذج للتنبؤ بالمتغير (الجودة) ويمكن ذلك من خلال المعادلة.

الجودة = 0.337 + (0.006) الحساسية الاستراتيجية + (0.143) اختيار الأهداف الاستراتيجية + (0.429) وضوح الرؤية + (-0.006) المسؤولية المشتركة + (0.307) المقدرات الجوهرية.

**الفرض الثاني - يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين التأثير المعنوي الإيجابي في الكفاءة.**

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد (Analysis Regression Stepwise).

من الجدول رقم (7) نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (0.601) مما يدل على أنه بزيادة ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية يزداد مستوى الكفاءة وجاء معامل التحديد مساوياً (0.327) ومنها نستنتج أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما يقارب من (32.7%) من التباين في الكفاءة وجاءت قيمة F مساوية (10.619) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساوياً (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية النموذج للتنبؤ بالتغير (الكفاءة) ويمكن ذلك من خلال المعادلة.

جدول رقم (7)

أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الكفاءة

| المتغيرات المستقلة          | معاملات قيمة | الاختبار T | الدلالة |
|-----------------------------|--------------|------------|---------|
| المقدار الثابت              | 1.424        | 2.564      | .012    |
| الحساسية الاستراتيجية       | .109         | .710       | .005    |
| اختيار الأهداف الاستراتيجية | -.238        | -1.257     | .012    |
| وضوح الرؤية                 | .257         | 1.878      | .014    |
| المسؤولية المشتركة          | .061         | .391       | .017    |
| المقدرات الجوهرية           | .400         | 2.788      | .006    |
| معامل الارتباط=0.601        |              |            |         |
| معامل التحديد المعدل=0.327  |              |            |         |
| قيمة الاختبار F=10.619      |              |            |         |
| القيمة الاحتمالية           |              |            | 0.00 =  |

الكفاءة = 1.424 + (0.109) الحساسية الاستراتيجية + (-0.238) اختيار الأهداف الاستراتيجية + (0.257) وضوح الرؤية + (0.061) المسؤولية المشتركة + (0.400) المقدرات الجوهرية.

**الفرض الثالث - يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين التأثير المعنوي الإيجابي في المرونة.**

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد (Analysis Regression Stepwise).

من الجدول رقم (8) نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (0.673) مما يدل على أنه بزيادة ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية يزداد مستوى المرونة وجاء معامل التحديد مساوياً (0.423) ومنها نستنتج أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما يقارب من (42.3%) من التباين في المرونة وجاءت قيمة F مساوية (15.526) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساوياً (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية النموذج للتنبؤ بالتغير (المرونة) ويمكن ذلك من خلال المعادلة.

جدول رقم (8)

أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المرونة

| المتغيرات المستقلة          | معاملات قيمة | الاختبار T | الدلالة |
|-----------------------------|--------------|------------|---------|
| المقدار الثابت              | 0.036        | 0.069      | .045    |
| الحساسية الاستراتيجية       | -.066        | -.455      | .020    |
| اختيار الأهداف الاستراتيجية | .356         | 1.988      | .030    |
| وضوح الرؤية                 | .094         | .725       | .047    |
| المسؤولية المشتركة          | .167         | 1.135      | .025    |
| المقدرات الجوهرية           | .297         | 2.186      | .031    |
| معامل الارتباط=0.673        |              |            |         |
| معامل التحديد المعدل=0.423  |              |            |         |
| قيمة الاختبار F=15.526      |              |            |         |
| القيمة الاحتمالية           |              |            | 0.00 =  |

المرونة = 0.036 + (-0.066) الحساسية الاستراتيجية + (0.356) اختيار الأهداف الاستراتيجية + (0.094) وضوح الرؤية + (0.167) المسؤولية المشتركة + (0.297) المقدرات الجوهرية.

جدول رقم (9)

أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الإبداع

| المتغيرات المستقلة          | معاملات قيمة | الاختبار T | الدلالة |
|-----------------------------|--------------|------------|---------|
| المقدار الثابت              | 0.460        | 0.796      | .028    |
| الحساسية الاستراتيجية       | .109         | .677       | .032    |
| اختيار الأهداف الاستراتيجية | .082         | .415       | .019    |
| وضوح الرؤية                 | .387         | 2.718      | .008    |
| المسؤولية المشتركة          | .217         | 1.338      | .004    |
| المقدرات الجوهرية           | .031         | .205       | .038    |
| معامل الارتباط=0.631        |              |            |         |
| معامل التحديد المعدل=0.416  |              |            |         |
| قيمة الاختبار F=12.411      |              |            |         |
| القيمة الاحتمالية           |              |            | 0.00 =  |

**الفرض الرابع - يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين التأثير المعنوي الإيجابي في الإبداع.**

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد (Analysis Regression Stepwise).

من الجدول رقم (9) نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (0.631) مما يدل على أنه بزيادة ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية يزداد مستوى الإبداع وجاء معامل التحديد مساوياً (0.416) ومنها نستنتج أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما يقارب من (41.6%) من التباين في الإبداع وجاءت قيمة F مساوية (12.411) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساوياً (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية النموذج للتنبؤ بالتغير (الإبداع) ويمكن ذلك من خلال المعادلة.

الإبداع = 0.460 + (0.109) الحساسية الاستراتيجية + (0.082) اختيار الأهداف الاستراتيجية + (0.387). وضوح الرؤية + (0.217) المسؤولية المشتركة + (0.031) المقدرات الجوهرية.

## الخاتمة

لا شك أن المنظمات سواء كانت ربحية أم غير ربحية تحتاج إلى امتلاك القدرة للتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال، وأن تمتلك القابلية لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وقد أدركت المنظمات الناجحة أنه لا بد لها من تطبيق الاستدامة وتحقيق الاستمرارية من أجل البقاء في الأمد البعيد، وذلك كله يعتمد على مدى الرشاقة الاستراتيجية التي تتبعها، فلم تعد الاستراتيجية التقليدية مجدية في هذه الأيام، من أجل التميز في بيئة شديدة المنافسة شديدة التغير، وبدراسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية فقد توصل الباحث إلى عدة نتائج وتوصيات خرج بها من هذه الدراسة، ينصح بالعمل بها، لا سيما أن المنظمات غير الربحية أصبحت جزءاً مهماً في المجتمع، ولا يقتصر دورها على سد الفجوة بين القطاع الحكومي والخاص، بل صارت تُعنى بتطوير الخدمات وتوفير البرامج الداعمة لجميع شرائح المجتمع.

## أولاً - مناقشة النتائج

- مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية جاء بدرجة كبيرة فقد جاء المتوسط العام لفقرات محور الرشاقة الاستراتيجية (4.15) والانحراف المعياري (0.85).
- مدى توافر الميزة التنافسية بالمنظمات السعودية غير الربحية جاءت بدرجة كبيرة فقد جاء المتوسط العام لفقرات محور الميزة التنافسية (3.75) والانحراف المعياري (1.06).
- تؤثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الجودة، وهذا ما أكد عليه الفرض الأول «يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين التأثير المعنوي الإيجابي في الجودة»، وكذلك أكدت عليه دراسة (Alromeedy, 2019)، ودراسة (الفقيه، 2018) ودراسة (دماج، 2019).
- تؤثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الكفاءة، وهذا ما أكده الفرض الثاني يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين التأثير المعنوي الإيجابي في الكفاءة، وكذلك أكدت عليه دراسة (Alromeedy, 2019)، ودراسة (الفقيه، 2018) ودراسة (دماج، 2019).
- تؤثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً في المرونة، وهذا ما أكده الفرض الثالث يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين التأثير المعنوي الإيجابي في المرونة، وكذلك أكدت عليه دراسة (Alromeedy, 2019)، ودراسة (الفقيه، 2018) ودراسة (دماج، 2019).
- تؤثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الإبداع، وهذا ما أكده الفرض الرابع يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين التأثير المعنوي الإيجابي في الإبداع، وكذلك أكدت عليه دراسة (Alromeedy, 2019)، ودراسة (الفقيه، 2018) ودراسة (دماج، 2019).

## ثانياً- التوصيات

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- اعتماد المنظمات على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية؛ لما لها من أثر في تحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة وضع المنظمات ميزانيات مخصصة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
- ضرورة تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المنظمات بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل التكنولوجي.
- ضرورة وضع استراتيجية شاملة لتكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة.
- ضرورة تطوير المهارات الإدارية لمنسوبي المنظمات.
- ضرورة تطوير مهارات العاملين من خلال إشراكهم بدورات دورية.
- ضرورة قيام المنظمة باستغلال الفرص الناشئة عن التغيرات في البيئة المحلية والقومية.



## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية

- أبو الوفا، جمال. (2019). "الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية"، *مجلة المعرفة التربوية*، المجلد 7، العدد 14، ص: 142-161.
- أبو شامة، فادية. (2015). *دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية*، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- أونيس، عبد المجيد؛ وهابي، كلثوم. (2014). «المنظمات غير الهادفة للربح ودورها في التكافل الاجتماعي والاقتصادي: حالة الجزائر»، *مجلة أبعاد اقتصادية*، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، ع 4، 1 - 30.
- الزين، نور. (2012). *أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- الشمري، وفاء كاظم عباس. (2019). «منظمات المجتمع المدني: منظور جغرافي سياسي»، *مجلة البحوث الجغرافية*، جامعة الكوفة - كلية التربية للبنات، ع 29، 205 - 224.
- الغامدي، فواز بن علي. (2019). *دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة ميدانية*، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الموسوي، كوثر. (2018). "الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لأداء عينة من المدراء في شركة الكفيل"، *مجلة جامعة الكوفة*، المجلد 10، العدد 35، ص: 439-466.
- الناظر، سرين. (2011). *دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية*، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- النجار، غسان. (2017). *أثر إدارة المخاطر لدي أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بشير، بن عيسى. (2016). *أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية*، رسالة ماجستير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر.
- حسنين، شيماء. (2019). "الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لإدارة الأندية الرياضية بمحافظة أسيوط"، *مجلة بحوث التربية الرياضية*، جامعة الزقازيق، المجلد 62، العدد 115، ص: 1-23.
- حسن، محمد. (2017). "الإبداع الإنتاجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 8، ص: 104-127.
- صحيفة سبق الإلكترونية، (2020). "أكثر من 6900 منظمة غير ربحية تسهم بـ 8 مليارات ريال في الناتج المحلي السعودي"، *صحيفة سبق الإلكترونية*، تم دخول الموقع في 2021/7/10 م <http://sabq.org/ryp415>.
- عبد العال، عنتر. (2019). «متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً»، *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، العدد 59، ص: 255-316.
- فاضل، علا؛ وعبد الرحيم، سناء. (2016). "أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكليفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 22، العدد 94، ص: 112-137، العراق.
- منصور، كمال. (2006). "المنظمات غير الحكومية ودورها في عولمة النشاط الخيري والتطوعي"، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 30.
- نصار، صديق توفيق؛ وأبو عودة، قصي أمين. (2020). "واقع العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية في قطاع غزة ودورها في جلب التمويل"، *مجلة اقتصاد المال والأعمال بالجامعة الإسلامية*، المجلد (4)، العدد (3) هنية، محمد. (2016). "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثانياً - مراجع باللغة الانجليزية

- Dirisu, J.; Iyiola, O and Ibidunni, O. (2013). "Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage & Optimal Organizational Performance", *European Scientific Journal*, 9 (34), pp. 258- 281.
- Doz, Y and Dosonen, M. (2010). "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", *Long Range Planning*, 43 (2), pp. 370- 382.
- Krajewski, L.; Ritzman, L. and Malhotra, M. (2011). *Operations Management: Processes & Supply Chains*. Pearson Education.
- Sherehiy, B. (2008). "Relationship between Agility Strategy, Work Organization & Workforce Agility", *Ph.D. Dissertation*, University of Louisville, pp. 9-10.

## The Role of Strategic Agility in Achieving Competitive Advantage by Applying to Non-profit Organizations in Saudi Arabia

**Dr. Mahmoud Mohamed Eldabet**

Assistant Professor – Department of Business

Business Collage – University of Jeddah - KSA

Giza Higher Institute of Administrative Sciences - Egypt

meldabet@uj.edu.sa

### ABSTRACT

This research entitled (The Role of Strategic Agility in Achieving Competitive Advantage by Applying to Non-Profit Organizations in Saudi Arabia) aimed to test the role of strategic agility in achieving the competitive advantage through applying it to non-profit organizations in Saudi Arabia. The research is aim to identify the role that strategic agility represents or plays in achieving competitive advantage by applying to non-profit organizations in KSA, through a set of sub-goals, which are to identify the concept and dimensions of strategic agility and to identify the concept and dimensions of competitive advantage, The problem of the study was an attempt to determine the role that strategic agility plays in achieving the competitive advantage of non-profit organizations in KSA. The sample comprised 100 participants from the employees in Saudi non-profit organizations.

The strategic agility was measured through several dimensions: strategic sensitivity, selection of strategic objectives, clarity of vision, joint liability, core capabilities and collective commitment. The dimensions of the competitive advantage were represented in quality, efficiency, flexibility and creativity. The study concluded that the percentage of practicing strategic agility in Saudi non-profit organizations is high, the percentage of competitive advantage is high, and the dimensions of strategic agility have a positive and significant effect on quality, efficiency, flexibility and creativity. The study recommended the importance of adopting strategic agility in organizations due to its significant importance in achieving a competitive advantage, whether in for-profit or non-profit organizations, as is the case in the Saudi non-profit organizations under study.

**Keywords:** *Strategic Agility - Competitive Advantage - Non-Profit Organizations.*