الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في الأزمات

(دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية العاملة في سورية)

The Role of Strategic Readiness in achieving Strategic Agility of organizations in crises

(Field study on Non-profit organizations operating in Syria)

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

انجيلا رشاد ابو سعده

إشراف الدكتور:

مجد ونوس صقور

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد جامعة دمشق

2025م / 1446 هـ

الإهداء

إلى منْ بدعمهِ ونصحهُ وجدتْ طريقي ... إلى منْ رافقني ليشاركنيَ فرحي وحزني. . . إلى منارةٍ اهتدي بها لأكمل مسيرتي

(والدي الحبيب)

إلى نبعِ الحنانِ والعطاء...إلى منْ أفنتْ عمرها لننعمَ بالهناء... إلى منْ غمرني بالحبِ والتضحياتِ

(والدتي الحبيبة)

إلى منْ عشتُ معهمْ أجملَ اللحظات ... إلى منْ رافقتْ صورهمْ أجملُ ذكرياتِ حياتي

(إخوتي نزار، جوليا، جبران)

إلى منْ ساعدني لاجتازَ صعوبة الطريق ... إلى منْ جمعني بهِ رباطٌ وثيق... إلى الحبيبِ والصديقِ

(رفيقُ دربي رائد)

إلى من جَمعتني بها مقاعد الدراسةِ.. إلى من كانت سنداً وداعماً لي

(صديقتي الغالية آية)

إلى من كانَ منارة علمٍ وإلهامٍ لنا جميعاً.. إلى دافعي الأول نحوَ التحصيلِ بأعلى مراتبه

(روح المرحوم الأستاذ الدكتور يونس عواد)

إلى أسرتي الثانية ... التي كانتْ لي سندٌ ومعلمٌ خلالَ دراستي الجامعية

(أسرة كليةِ الاقتصادِ الرابعةِ بالسويداء)

وأخيراً، إلى كلِ منْ علمني في هذهِ الحياة ... أهدي لكمْ عمليٌ وثمرةُ جهدي

الباحثة انجيلا رشاد ابو سعده

شكر وتقدير

قال تعالى: {يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ} [المجادلة: 11]

أتقدم بالشكر الجزيل وخالص الامتنان إلى

الأستاذ الدكتور مجد صقور

الأستاذ في كلية الاقتصاد جامعة دمشق

لتفضله مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، وحرصه الدائم على تقديم الملحوظات القيمة طوال مدة إعداد البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل:

الأستاذ الدكتور بسام التزه — **الأستاذ في كلية الاقتصاد جامعة دمشق**

الأستاذ الدكتور عصام حيدر — **الأستاذ في كلية الاقتصاد جامعة دمشق**

لتفضلهم بقبول ومناقشة هذا البحث وعلى دورهم الكبير في إثرائه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية لتسهيل مهمتي وأخص بالذكر كل من العاملين في قسم المنظمات غير الربحية لدى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، والعاملين في مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في محافظتي دمشق والسويداء، و المديرين العاملين في المنظمات المدروسة على حسن تعاونهم واهتمامهم.

مع الامتنان إلى كل من ساندني خلال فترة إعداد الدراسة من زملاء وأصدقاء

الباحثة: انجيلا رشاد ابو سعده

الملخص

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في الأزمات بالتطبيق على المنظمات غير الربحية العاملة في سورية وذلك من خلال قياس الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة التنظيمية ، القيادة، التراصف الاستراتيجي، الجاهزية التكنولوجية) والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية ، المسؤوليات المشتركة، اتخاذ القرار).اعتمدت الباحثة على الفلسفة الوضعية والأسلوب الاستنتاجي ، حيث قامت بتصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الكمية ، واستهدفت الدراسة العاملين الإداريين في هذه المنظمات (إدارة عليا – إدارة وسطى) حيث أخذت عينة من المنظمات غير الربحية العاملة في سورية عددها (7) منظمات والفروع التابعة لها في المحافظات، وبلغت عينة البحث (217) مديراً باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، تمثلت أهم نتائج الدراسة لا يؤثر كل من بعد الثقافة التنظيمية والتراصف الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات غير الربحية محل الدراسة ، في حين أنه نجد يؤثر كل من بعد القيادة والجاهزية التكنولوجية في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة تعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل ،الخبرة العملية ، المسمى الوظيفي).وقدمت الدراسة الحالية مجموعة من المقترحات أهمها تعزيز الثقافة التنظيمية بما يحقق تأثيرها في جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من خلال إعادة تصميم الثقافة التنظيمية ، بالإضافة إلى تعزيز دور القيادة من خلال العمل على تطوير مهارات القيادات الإدارية لضمان تأثيرها الفعّال في القدرات الجوهرية واختيار الأهداف الاستراتيجية و معالجة ضعف تأثير التراصف الاستراتيجي على جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من خلال فهم رؤية وأهداف المنظمة بشكل جيد وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف وتعزيز التواصل الفعال داخل هذه المنظمات لضمان توجيه جميع الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية. و تعزيز الجاهزية التكنولوجية عن طريق زيادة الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة لتحقيق جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وخاصة اختيار الأهداف الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الجاهزية الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، المنظمات غير الربحية.

قائمة المحتويات

الموضوع		الصفحة
الإهداء		أ
شكر وتقدير		ب
الملخص		ت
الرقم	**الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة**	**الصفحة**
1-1	المقدمة	2
2-1	الدراسات السابقة	19-2
3-1	مشكلة الدراسة	20
4-1	أهمية الدراسة	21
5-1	أهداف الدراسة	22
6-1	نموذج الدراسة ومتغيراتها	22
7-1	فرضيات الدراسة	23
8-1	منهجية الدراسة	24
9-1	أدوات جمع البيانات ومصادرها	26
10-1	حدود الدراسة	26
11-1	مصطلحات الدراسة	27
12-1	صعوبات الدراسة	27
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		**الصفحة**
مقدمة		29
1-2	**المبحث الأول: الجاهزية الاستراتيجية**	**42-29**
تمهيد		29
1-1-2	مفهوم الجاهزية في علم الإدارة	29
2-1-2	الجاهزية في المنظمات	30
3-1-2	مفهوم الجاهزية الاستراتيجية	31
4-1-2	أهمية الجاهزية الاستراتيجية	32
5-1-2	أبعاد الجاهزية الاستراتيجية	33
6-1-2	الجاهزية الاستراتيجية لإدارة الأزمات	41
خلاصة المبحث الأول		42

2-2	المبحث الثاني: الرشاقة الاستراتيجية	54-43
تمهيد		43
2-2-1	مفهوم الرشاقة في علم الإدارة	43
2-2-2	مفهوم الرشاقة الاستراتيجية	44
2-2-3	الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية	45
2-2-4	أهمية الرشاقة الاستراتيجية	46
2-2-5	عناصر الرشاقة الاستراتيجية	47
2-2-6	خصائص المنظمات الرشيقة	48
2-2-7	الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة	50
2-2-8	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	51
خلاصة المبحث الثاني		54
2-3	**المبحث الثالث: العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية في الأزمات**	**59-55**
تمهيد		55
2-3-1	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية في الأزمات	55
2-3-2	العلاقة بين القيادة والرشاقة الاستراتيجية في الأزمات	55
2-3-3	العلاقة بين التراصف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في الأزمات	56
2-3-4	العلاقة بين الجاهزية التكنولوجية والرشاقة الاستراتيجية في الأزمات	57
2-3-5	العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية في ضوء نظرية القدرات الديناميكية	58
خلاصة المبحث الثالث		59
الفصل الثالث الإطار العملي للدراسة		**الصفحة**
3-1	**المبحث الأول: مجتمع الدراسة**	**89-61**
3-1-1	مقدمة عن مجتمع الدراسة	61
3-1-2	العينة المستهدفة	61
3-1-3	مراحل الدراسة العملية	62
3-1-4	المنظمات غير الربحية (NGO's)	67-62
3-1-5	أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات	67
3-1-6	المعالجة الإحصائية المستخدمة	70
3-1-7	اختبار صدق الاستبانة	71
3-1-8	اختبار ثبات الاستبانة	71

3-1-9	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	73
3-1-10	وصف متغيرات الدراسة	81
خلاصة المبحث الأول		88
3-2	**المبحث الثاني: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي**	**90-132**
3-2-1	التحليل العاملي الاستكشافي	90
3-2-2	التحليل العاملي التوكيدي والنمذجة بالمعادلات البنائية	101
3-2-2-1	خطوات اختبار النموذج العاملي التوكيدي	102
3-2-2-2	اختبار فرضيات الدراسة	110
خلاصة المبحث الثاني		132
3-3	**المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومقترحاتها**	**133-142**
3-3-1	نتائج الإحصاءات الوصفية	133
3-3-2	نتائج اختبار الفرضيات	135
3-3-3	مقترحات الدراسة	139
3-3-4	الدراسات المستقبلية المقترحة	141
خلاصة المبحث الثالث		142
قائمة المراجع		143-155
الملاحق		**الصفحة**
ملحق رقم (1): أداة الدراسة الاستبانة		157
ملحق رقم (2): قائمة بأسماء السادة المحكمين		165
ملحق رقم (3): كتاب تسهيل المهمة		166
ملحق رقم (4): الكتب الموجهة من قبل الوزارة إلى المديريات		167-168
ملحق رقم (5): المنظمات المدروسة في محافظة دمشق		169
ملحق رقم (6): المنظمات المدروسة في محافظة السويداء		170
ملحق رقم (7): ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية		171-172
ملحق رقم (8): صفحة الغلاف باللغة الإنجليزية		173

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1-2)	خصائص المنظمات الرشيقة	49
(2-2)	الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة	50
(1-3)	توزيع الاستبانات على عينة الدراسة	61
(2-3)	مقياس الجاهزية الاستراتيجية	68
(3-3)	مقياس الرشاقة الاستراتيجية	69
(4-3)	ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	69
(5-3)	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	72
(6-3)	معامل الالتواء للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	73
(7-3)	توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية	73
(8-3)	وصف متغير الجاهزية الاستراتيجية	81
(9-3)	وصف متغير الرشاقة الاستراتيجية	85
(10-3)	النتائج الأولية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية	90
(11-3)	النتائج النهائية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية	93
(12-3)	النتائج الأولية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	96
(13-3)	النتائج النهائية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	98
(14-3)	تصنيف مؤشرات المطابقة ومستويات قبول كل مؤشر	106
(15-3)	مؤشرات مطابقة النموذج القياسي الأولي	108
(16-3)	مؤشرات مطابقة النموذج القياسي الأولي بعد التعديل	110
(17-3)	نتائج تقدير المسارات بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية	110
(18-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى	114
(19-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى	116
(20-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى	119
(21-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى	121
(22-3)	نتائج اختبار (ت) لاختبار الفروق الرشاقة الاستراتيجية بمتغير الجنس	122
(23-3)	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير العمر	123
(24-3)	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	124
(25-3)	نتائج اختبار المقارنات البعدية Scheffe	125
(26-3)	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير مكان العمل	126

(3-27)	نتائج اختبار المقارنات البعدية Scheffe	127
(3-28)	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الخبرة العملية	128
(3-29)	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	129
(3-30)	نتائج اختبار المقارنات البعدية Scheffe	130
(3-31)	ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	131

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة	23
(1-2)	الخطوات المتبعة في الدراسة	25
(2-1)	أبعاد الجاهزية الاستراتيجية	33
(2-2)	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	51
(3-1)	النسبة المئوية لتوزيع عينة البحث وفق متغير الجنس	75
(3-2)	توزيع العاملين حسب العمر	76
(3-3)	النسبة المئوية لتوزيع العاملين وفق متغير المؤهل العلمي	77
(3-4)	توزيع العاملين وفق متغير مكان العمل	78
(3-5)	توزيع العاملين حسب الخبرة العملية	79
(3-6)	توزيع العاملين وفق متغير المسمى الوظيفي	80
(3-7)	تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية لمتغير الجاهزية الاستراتيجية	95
(3-8)	تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	101
(3-9)	نموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS	102
(3-10)	نموذج حساب بارامترات المتغيرات المستقلة للنموذج العاملي	103
(3-11)	النموذج القياسي وفق الحلول المعيارية	107
(3-12)	النموذج القياسي بعد إجراء التعديل	109
(3-13)	متوسطات الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات المدروسة تبعاً للمؤهل العلمي	125

(3-14)	متوسطات الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات المدروسة تبعاً لمكان العمل	127
(3-15)	متوسطات الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات المدروسة تبعاً للمسمى الوظيفي	130

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-1 المقدمة
2-1 الدراسات السابقة
3-1 مشكلة الدراسة
4-1 أهمية الدراسة
5-1 أهداف الدراسة
6-1 نموذج الدراسة ومتغيراتها
7-1 فرضيات الدراسة
8-1 منهجية الدراسة
9-1 أدوات جمع البيانات ومصادرها
10-1 حدود الدراسة
11-1 مصطلحات الدراسة
12-1 صعوبات الدراسة

1-1 المقدمة Introduction:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة وأزمات متكررة تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات واستمراريتها، وقد ازدادت هذه التحديات في السنوات الأخيرة نتيجة الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لاسيما في الدول التي تعاني من عدم الاستقرار مثل سورية. وفي ظل هذا الواقع المعقد، بات من الضروري على المنظمات، وخاصة غير الربحية منها، أن تطوّر قدراتها وتتبنى أساليب إدارية حديثة تتيح لها التكيف السريع واتخاذ قرارات فعالة تضمن لها الاستمرار وتحقيق أهدافها. ومن بين أبرز هذه الأساليب يبرز مفهوم "الرشاقة الاستراتيجية" الذي يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة بمرونة وفعالية للمتغيرات البيئية والمخاطر المفاجئة، مستندة بذلك إلى مواردها وخبراتها الداخلية. غير أن الوصول إلى مستوى عالٍ من الرشاقة الاستراتيجية لا يمكن أن يتحقق دون وجود ما يُعرف بـ "الجاهزية الاستراتيجية"، والتي تشير إلى مدى استعداد المنظمة للتعامل مع التغيرات والأزمات. وانطلاقًا من أهمية هذا الترابط بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بينهما ضمن سياق المنظمات غير الربحية العاملة في سورية، والتي تواجه تحديات استثنائية في ظل الأوضاع الراهنة. وتحاول الدراسة التعرف إلى مستوى الجاهزية الاستراتيجية في هذه المنظمات، ومدى مساهمتها في تمكينها من التصرف برشاقة، والاستجابة بكفاءة وفعالية للظروف المحيطة بها. وتكمن أهمية هذا البحث في كونه يتناول أحد المواضيع الحديثة في حقل الإدارة الاستراتيجية، ويوفر إطاراً علمياً يمكن أن تستفيد منه المنظمات غير الربحية في تحسين قدرتها على التكيف مع الأزمات. كما يهدف البحث إلى تقديم نتائج وتوصيات عملية تسهم في تعزيز قدرة هذه المنظمات على الاستجابة السريعة، ورفع مستوى جاهزيتها، بما يعزز من دورها المجتمعي والإنساني في بيئة مليئة بالتحديات.

2-1 الدراسات السابقة Previous Study:

من خلال العودة إلى مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها صلة بموضوع الدراسة، تمت المفاضلة فيما بينها بانتقاء أقربها لموضوع الدراسة سواء في المجال الموضوعي لمشكلة البحث، أو في المجال المكاني والزماني لمجال التطبيق، وبالتالي، تم حصر الدراسات السابقة في عدد محدود بعد المراجعة المتأنية لها وترتيبها حسب أهميتها وعلاقتها الوطيدة بمشكلة الدراسة مع مراعاة التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالجاهزية الاستراتيجية:

- دراسة (شحاذة ومحمد ، 2024)، بعنوان :

"دور الجاهزية الاستراتيجية في تجنب الانهيار التنظيمي للأندية الرياضية في محافظة ديالى"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الجاهزية الاستراتيجية في الحد من الانهيار التنظيمي للأندية الرياضية. تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الأندية الرياضية في محافظة ديالى والبالغ عددهم (162) أما العينة الاستطلاعية فبلغت

(12) عضواً وبنسبة (7.40 %) من مجتمع الأصل أما عينة التطبيق فبلغت (80) عضواً وبنسبة (49.38 %) من مجتمع الأصلي. حيث تم استخدام استبانة كأداة للدراسة، حيث تكون محور الجاهزية الاستراتيجية من (28) عبارة موزعة على ست مجالات (القيادة، الثقافة، التراصف الاستراتيجي، التقانة، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية) أما محور الانهيار التنظيمي فتكون من (25) عبارة موزعة على خمس مجالات (العناصر الداخلية، العناصر الخارجية، العناصر البشرية، العناصر الهيكلية، العناصر المالية) ولكل مجال خمس عبارات، وتم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها إن للجاهزية الاستراتيجية دوراً مهماً في الحد من الانهيار التنظيمي للأندية الرياضية في محافظة ديالى، حيث يولون رؤساء الأندية اهتماماً كبيراً في رسم السياسات المستقبلية ووضع الخطط الاستراتيجية وكذلك التنفيذية ويظهر ذلك من خلال قيامهم بعقد سلسلة من ورش عمل تعريفية وتدريبية لشرح وتوضيح أهمية خططهم ودورها في فهم ومعالجة دوائر الضعف والقصور والاستفادة من نقاط القوة، وتتم الاستعانة بخبراء واستشاريين للقيام بمراجعة تلك الخطط. وإن الفرق الرياضية تسعى إلى تطوير هياكلها التنظيمية وتحديثها ضمن رؤيتهم لمواكبة التطورات في العمل بهدف تحسين الأداء وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين وحصولهم حوافز تشجعهم في تحسين أدائهم وكذلك يعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام رؤساء الفرق بعقد العديد من ورش العمل في موضوعات عدة وعلى الرغم من ذلك فإن هناك حاجة إلى تنظيم المزيد من الندوات والدورات المتخصصة والتي تهدف إلى إكساب الإداريين مهارات متخصصة في مجال عملهم وكذلك تنمية مهاراتهم وتعزيز خبراتهم وذلك على نقل المهارات التي يمتلكها زملاؤهم، كما أن الجاهزية التكنولوجية تعد أحد معايير تطور الأندية الرياضية لذا؛ فقد عملت على تطوير بنيتها التحتية عن طريق توفير شبكات متطورة تعمل على نقل البيانات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة في الوقت المناسب. وتقترح الدراسة ضرورة اعتماد رؤساء الأندية على تطبيق التخطيط السليم المبني على رؤية استراتيجية للنهوض بالأندية الرياضية إلى مصاف الأندية المتقدمة لتحقيق أفضل الإنجازات ولتفادي الانهيار.

- دراسة (Salih AA ,2024)، بعنوان:

"Does the development of strategic readiness represent a response to the relationship of strategic competencies and the healthcare information system? Evidence from private hospitals in Jordan"

"هل يمثل تطوير الجاهزية الاستراتيجية استجابة لعلاقة الكفاءات الاستراتيجية ونظام معلومات الرعاية الصحية؟ أدلة من مستشفيات خاصة في الأردن"

تقدم هذه الدراسة نموذجاً مصمماً لتحسين الجاهزية الاستراتيجية للمستشفيات الخاصة في عمان من خلال دمج الكفاءات الاستراتيجية كمتغير مستقل واستخدام نظام معلومات الرعاية الصحية كوسيط. حيث ركزت الدراسة الحالية

على أكبر المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، (مستشفى الأردن، مستشفى التخصص، المركز الطبي العربي، مستشفى العبدلي، مستشفى الكندي) وبلغ العدد الإجمالي للعاملين في هذه المستشفيات (3263) عاملاً منها تم سحب عينة عشوائية طبقية متناسبة بلغت (344) عاملاً. كما تضمنت التحليلات الإحصائية تحليل عامل استكشافي وتوكيدي، ونمذجة المعادلة الهيكلية، واختبار الفرضية باستخدام برنامج SMART PLS. أشارت نتائج الدراسة إلى مستويات متوسطة من الكفاءات الاستراتيجية ونظم معلومات الرعاية الصحية، بينما تبين أن الاستعداد الاستراتيجي منخفض. ومع ذلك، أظهر النموذج المقترح تأثيراً إيجابياً مباشرا للكفاءات الاستراتيجية على الاستعداد الاستراتيجي، حيث يعمل نظام معلومات الرعاية الصحية كوسيط جزئي مهم. تضمنت مقاييس التقييم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل المسار. ويتجاوز هذا النموذج الأساليب التقليدية من خلال الربط الفعال بين الكفاءات الاستراتيجية ونظم المعلومات لتعزيز الاستعداد الاستراتيجي، وتوفير إطار قوي لتحسين استجابات المستشفيات للأزمات والتغيرات الدينامية. واقترحت الدراسة التركيز على تعزيز وتطوير الكفاءات الاستراتيجية ودمج نظام معلومات الرعاية الصحية الشامل لتحسين عمليات المستشفى وزيادة الاستعداد.

- دراسة (ياسين وآخرون، 2021)، بعنوان:

"الجاهزية الاستراتيجية للمنظمات ودورها في تحقيق مسارات التنمية المستدامة في المجتمع: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت الشمالية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الجاهزية الاستراتيجية للمنظمات في تحقيق مسارات التنمية المستدامة في المجتمع. حيث تمثل مجتمع الدراسة بالشركة العامة للسمنة الشمالية في محافظة نينوى والعاملين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (50) مستجيباً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدف الدراسة، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن للجاهزية الاستراتيجية للمنظمات دوراً فاعلاً ومهماً في تحقيق مسارات التنمية المستدامة في المجتمع، وأن مستوى توافر الجاهزية الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة مقبول، وتحتاج إلى مستوى أعلى من هذا لتتمكن من المساهمة أكثر في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، كما تعتمد المنظمة المبحوثة كلاً من متغير رأس المال البشري ورأس المال المعلوماتي بمستوى مقبول، وأن مستوى إسهام المنظمة المبحوثة في تحقيق مسارات التنمية المستدامة في المجتمع هو ضعيف، بالإضافة إلى أنه تتوافر مسارات التنمية الاقتصادية في المنظمة المبحوثة بمستوى مقبول، كما أن تطبيق مسارات التنمية البيئية والاجتماعية في المنظمة المبحوثة وإسهامها في المجتمع ضعيف. كما تقترح الدراسة أنه يجب على المنظمات تعزيز جاهزيتها الاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، بما في ذلك رفع مستوى الجاهزية الاستراتيجية في المنظمة وزيادة الاعتماد على رأس المال

البشري والمعلوماتي، مما يسهم في تحقيق مسارات التنمية المستدامة ومسارات التنمية البيئية والاجتماعية ومسارات التنمية الاقتصادية في المجتمع.

- دراسة (مخيف ومهدي، 2021)، بعنوان:

"توظيف أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الجاهزية الاستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الأشرف"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الأشرف بالرشاقة التنظيمية ودورها الفاعل وانعكاس هذا الدور على تحقيق الجاهزية الاستراتيجية، واستندت الدراسة إلى ثلاثة أبعاد لقياس المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية وهي (الاستشعار التنظيمي، الاستجابة التنظيمية والمرونة التنظيمية)، كما تبنى البحث أربعة أبعاد لقياس المتغير التابع الجاهزية الاستراتيجية وهي (الثقافة التنظيمية، تبادل المعلومات، العمل الجماعي والملاءمة التنظيمية). حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الأشرف والبالغ عدده (90) فرداً، أما العينة فقد تكونت من (74) فرداً. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي بالإضافة إلى اعتماد الباحث على المقابلات الشخصية واستمارة الاستبانة التي تكونت من (36) فقرة موزعة على (16) فقرة لمتغير الرشاقة التنظيمية و (20) فقرة لمتغير الجاهزية الاستراتيجية، كما تضمن البحث فرضيتين رئيستين لاختبار علاقات الارتباط والتأثير وتتفرع من كل منها ثلاث فرضيات ثانوية لتحديد العلاقة بين متغيرين البحث، وتم توزيع (81) استمارة استبانة واسترجاع (78) استبانة منها، كما تم استبعاد (4) استمارات استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي ليتبقى (74) استمارة استبانة قد استخدمت فعلا في التحليل الإحصائي، وقد تم استخدام برنامج (SPSS. Microsoft. Excel V. 25) و (smart pls) لغرض معالجة البيانات والتأكد من صحة فرضيات الارتباط والتأثير. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود توافر للرشاقة التنظيمية في الشركة المبحوثة، كما اتضح أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، الاستجابة، المرونة) لها مساهمة إيجابية فاعلة في تجاوز نسبة من معوقات الجاهزية الاستراتيجية، كما أن جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية متوافرة في الشركة المبحوثة ألا إن بعد الاستشعار هو الأكثر انتشاراً من بين الأبعاد المبحوثة، كما أن الرشاقة التنظيمية تؤدي دوراً إيجابياً في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية في الشركة المبحوثة، بالإضافة إلا ذلك تتوافر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية في الشركة المبحوثة إلا أن بعد الثقافة التنظيمية هو الأكثر انتشاراً من بين الأبعاد المبحوثة. كما أوصت الدراسة بتعزيز مفهوم الرشاقة التنظيمية في الشركة وتنظيم محاضرات تعليمية حول الاستشعار والاستجابة والمرونة، مع التركيز على الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق ووضع خطة لتعزيز المرونة التنظيمية، وضرورة تطبيق الجاهزية الاستراتيجية والاهتمام بأبعاده مع التركيز على بعد الثقافة التنظيمية وتوعية العاملين وترسيخ فهمها لديهم ونشرها في الشركة.

- دراسة (Mukif, A. N., & Al −Rubaie, S. S. S,2021)، بعنوان:

"The Role of Organizational Flexibility in Achieving the Strategic Readiness for the Iraqi Ministry of Education"

"دور المرونة التنظيمية في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية لوزارة التعليم العراقية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية متغيرين هذه الدراسة وأثرهما على وزارة التربية العراقية. حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة التربية العراقية، حيث بلغ حجم العينة (103) مستجيباً. وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث اعتمد الباحث على المقابلات الفردية والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام كل من برنامج SPSS وExcel لتحليل البيانات ولضمان صحة الفرضيات، الارتباط، والتأثير. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هناك علاقة ذات أهمية إحصائية للمرونة الإدارية في الجاهزية الاستراتيجية في جميع المستويات، كما أن هناك علاقة ذات أهمية إحصائية لمرونة النهج التنظيمية في الجاهزية الاستراتيجية في جميع المستويات، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات أهمية إحصائية لمرونة الأعمال التجارية التنظيمية في الجاهزية الاستراتيجية في جميع المستويات، كما أن هناك ارتباطاً ذا أهمية إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في الجاهزية الاستراتيجية في جميع المستويات، هناك علاقة ذات أهمية إحصائية لمرونة الاتصالات التنظيمية في الجاهزية الاستراتيجية في جميع المستويات. كما أوصت الدراسة بالاستخدام السليم للمرونة التنظيمية وأبعادها، نظراً لأهميتها الكبيرة في تعزيز قدرة على مواجهة تحديات خارجية بكفاءة عالية بالإضافة إلى أخذ مزايا الجاهزية الاستراتيجية وقدرته على تحقيق ذلك حيث تكون المنظمة الأكثر استعداداً لمواجهة اضطرابات البيئة الخارجية، وتحويلها إلى فرص.

دراسة (شحاتة، سونة محمد حسن إسماعيل، 2020)، بعنوان:

"دور الثقافة التنظيمية في تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة في قطاع الملابس الجاهزة المصري محل البحث. حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات بثلاث مصانع الملابس الجاهزة الخاضعة لإشراف المنطقة الحرة العامة للاستثمار ببور سعيد (اللوتس، سبأ، بلازا)، حيث بلغ عدد العينة (202) مفردة من مديري الإدارات بمصانع الملابس الجاهزة المصري. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجميع البيانات وتم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على القدرات الجوهرية بقطاع الملابس الجاهزة المصري، كما تبين أيضاً من النتائج الوصفية للبحث إن درجة كل من نظم المعلومات والقدرات الجوهرية كانت (3.76، 3.825 "موافق")، وهو ما يدل على مستوى جيد من الثقافة التنظيمية والقدرات الجوهرية، كما أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي معنوي على القدرات الجوهرية للمنظمة. وأوصت الدراسة إلى اهتمام المسؤولين والقادة بمصانع الألبسة الجاهزة ونشر ثقافة نقل الخبرات بين أفرادها وتشجيع العاملين على التعلم من خلال السماح لهم بتجربة أساليب عمل جديدة، بالإضافة إلى عقد ندوات تثقيفية للعاملين لتوعيتهم بالثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة من أجل تحسين مقدراتها الجوهرية.

- دراسة (محمد، فكري محمد، 2019)، بعنوان:

"أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية. حيث تمثل مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الخاصة العاملة في مصر تتمثل في (5) بنوك وهي (بنك قناة السويس، بنك عودة، بنك الاتحاد الوطني، البنك العربي الإفريقي الدولي، البنك التجاري الدولي) إذ بلغ عدد العاملين (9488) عاملاً، وقد تم أخذ عينة تكونت من (369) عاملاً. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات، حيث يمكن التنبؤ بمستويات اتخاذ القرارات من خلال قياس أبعاد الثقافة التنظيمية حيث إن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً هي ممارسات الإدارة ثم الثقة ثم العمل الجماعي. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات عدا الوظيفة حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للوظيفة في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات. كما أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية طبقاً

للترتيب الآتي: (ممارسات الإدارة، الثقة ، العمل الجماعي). بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالوظيفة كإحدى العوامل الديموغرافية التي تؤثر على أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات.

- دراسة (Ali, H., et al,2019)، بعنوان:

"Contribution of Intellectual Capital Strategic Readiness and Government Innovation in Strengthening the Effect of High-Performance Work System Toward Local Government Performance"

"مساهمة الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال الفكري والابتكار الحكومي في تعزيز تأثير نظام العمل عالي الأداء على أداء الحكومة المحلية"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على أداء الإدارة الحكومية، والتي توسطت من خلال الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال البشري وقدرات الابتكار الحكومية. حيث تم إجراء هذه الدراسة في مقاطعة آتشيه، والذي يغطي (23) مقاطعة/ مدينة. كان حجم العينة في هذه الدراسة (320) موظفاً حكومياً. تم أخذ العينات باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. كما تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الكمية باستخدام نمذجة المعادلة الإنشائية (SEM) وطرق تحليل العوامل التأكيدي (CFA) عن طريق استخدام كل من برنامج SPSS وAMOS للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً بين نظام العمل الرفيع الأداء على أداء الحكومة والجاهزية الاستراتيجية لرأس المال البشري. كما وجدت الدراسة أيضاً هناك دور الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال البشري في التوسط في تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على أداء الإدارة الحكومية بشكل جزئي. كما سلطت الدراسة الضوء على أن فكرة الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال ليست قوية بما يكفي للتوسط في العلاقة بين العمل عالي الأداء الأنظمة وأداء الإدارة الحكومية، ولكن لا تزال هناك متغيرات أخرى يمكن أن تكمل تأثير العلاقات بين هذه المتغيرات.

- دراسة (محمود، مؤمن محمد أحمد، 2018)، بعنوان:

"مدى الجاهزية الاستراتيجية لإدارة الأزمات في المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في مصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومدى جاهزية إدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية في مصر وكنموذج للمنظمات غير الحكومية من خلال الأبعاد الآتية: مرحلة إدراك الأزمة، ومرحلة الاستعداد للازمة ومرحلة مواجهة الأزمة ومرحلة التقييم ما بعد الأزمة، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه المنظمات الأهلية في مواجهة الأزمات والوصول إلى الحلول لذلك. حيث تكون مجتمع الدراسة من إدارة الجمعيات الأهلية في مصر والذي بلغ

عدده (100) فرد من العاملين بالمنظمات المجتمعية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بوصفه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، وبالإضافة إلى اعتماد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود قصور فيما يخص دور الجمعيات الأهلية في إدراك الأزمة، والاستعداد لها ومواجهتها، كما كشف البحث عن المعوقات التي تواجه الجمعيات في تنفيذ دورها بفاعلية وكفاءة لإدارة الأزمات ومنها (نقص الخبرة لدى القيادة في مجال إدارة الأزمات، ضعف الإمكانات داخل المنظمة). كما أوصت الدراسة القيام بتصميم خريطة لإدارة الأزمات بكل أهلية بالمحافظة، وإعادة النظر في التشريعات والقوانين وتغيرها المستمر والتي تؤدى إلى عدم فعالية إدارة الأزمة.

- دراسة (Ghodrati, H., & Zargarzadeh, Z,2013)، بعنوان:

"A study on the relationship between employee mental health and agility strategic readiness: A case study of Esfahan hospitals in Iran"

"دراسة العلاقة بين الصحة النفسية للموظفين والجاهزية الاستراتيجية الرشيقة: دراسة حالة لمستشفيات أصفهان في إيران"

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الصحة النفسية للموظفين والجاهزية الاستراتيجية الرشيقة: دراسة حالة لمستشفيات أصفهان في إيران. حيث يضم مجتمع البحث (3000) موظف من العاملين في مستشفيات أصفهان، حيث تم اختيار العينة بشكل عشوائي، وتم اختيار (320) موظفاً من (80) مستشفى. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى تصميم استبانة تم توزيعها على الممرضات في قسم التوليد والتخدير وبين المشرفين في بعض المستشفيات بمدينة أصفهان بجمهورية إيران الإسلامية، وتم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ظروف العمل الصحة النفسية للموظفين في حالة جيدة وأن العاملين ذوي المستويات الأعلى من الصحة النفسية لديهم استعداد أعلى للتعامل مع الأزمات المحتملة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة المستشفيات والجاهزية الاستراتيجية للتعامل مع الأزمات. كما أوصت الدراسة أنه ينبغي تحليل العوامل البيئية الخارجية والداخلية للمنظمات تحليلاً دقيقاً، بالإضافة إلى وضع خطط مناسبة لإعداد المديرين والعاملين في هذه المجالات للتعامل مع الأزمات المحتملة، مع زيادة معارف العاملين ووعيهم ومهاراتهم وتشجيع التغيير في المنظمات. أما فيما يتعلق بتأثير الأهداف والاستراتيجيات في الرشاقة التنظيمية ينبغي تنقيح أهداف المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها بالتناسب مع ما حدثت التغيرات البيئية كما ينبغي أن تكون العلاقات بين المديرين والعاملين والعلاقات الشخصية والحد من النزاعات في الأدوار، واتخاذ بعض الإجراءات من أجل وتحسين الصحة العقلية للموظفين في أماكن العمل.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية:

- دراسة (Ludviga, I., & Kalvina, A,2024) ، بعنوان:

"Organizational agility during crisis: do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being?"

"الرشاقة التنظيمية أثناء الأزمة: هل تعزز تصورات العاملين لمنظمات القطاع العام «الرشاقة الاستراتيجية» مشاركة العاملين في العمل ورفاههم؟"

هدفت الدراسة إلى فحص دور الوساطة لمؤسسة القطاع العام في الرشاقة الاستراتيجية المتصورة فيما يتعلق بنتائج العاملين في أوقات الأزمات. حيث تم تطبيق الدراسة على موظفي منظمات القطاع العام، من خلال إجراء المسح على 5469 موظفاً. كما تم الاستخدام الإلكتروني للمنهجية الكمية القائمة على الدراسات الاستقصائية لالتقاط تصورات العاملين للرشاقة الاستراتيجية في منظمات القطاع العام خلال أزمة COVID- 19 وتحديد التأثير على المشاركة في العمل والرفاهية، من خلال تصميم استبانة، وتحليل البيانات باستخدام نهج نمذجة المعادلة الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية المتصورة للمؤسسة لها تأثير إيجابي كبير على مشاركة العاملين في العمل وبالتالي، على الرفاهية. كما أن التعلم التنظيمي والقيادة ووضوح الهدف هي عوامل تسهم بشكل إيجابي في الرشاقة الاستراتيجية لمنظمات القطاع العام. وأوصت الدراسة أنه إذا تم دعم العاملين من قبل القادة الذين يشعرون بالتغيير، ويتخذون قرارات في الوقت المناسب، ويتصرفون بطريقة رشيقة، فسوف يواجهون مشاركة عمل أعلى أثناء الأزمة، وبالتالي، يسهمون بشكل إيجابي في رفاهيتهم وأدائهم التنظيمي.

- دراسة (أبو سليمة، عبير فتحي ،2023)، بعنوان:

"متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة الأزمات ورصد واقعها بالجامعات المصرية، والتعرف على الأسس الفكرية لمدخل الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، وتحديد أهم متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية. حيث يتمثل مجتمع الدراسة بالجامعات المصرية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء دراسة تحليلية نظرية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تحديد تسعة متطلبات رئيسة لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية تمثلت في: (متطلبات القيادة- متطلبات الإدارة الاستباقية للأزمة- متطلبات التخطيط الاستراتيجي للأزمة- متطلبات الهيكل التنظيمي- متطلبات أنظمة العمل- متطلبات تدفق وسيولة الموارد- متطلبات الاتصال متعدد الوظائف-

متطلبات تتعلق ببيئة العمل والجو النفسي – متطلبات القدرة على الحساسية الاستراتيجية). كما أوصت الدراسة بمواصلة البحث والاستفادة من مدخل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية مع متغيرات مختلفة.

- دراسة (الياسري ومحمد، 2022)، بعنوان:

"الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التأثير والارتباط للرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية كمتغير تابع، في وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية لوزارة الداخلية العراقية. حيث بلغ حجم المجتمع المبحوث (290) فرداً وبذلك بلغت حجم العينة المبحوثة (165) مديراً ضمن قيادات الوكالة آنفا بمستوى (مدير عام، مدير مديرية، مدير قسم). تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي خلال هذه الدراسة. والاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات. ومن أهم الأساليب الإحصائية والبرامج المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها هي: اختبار التوزيع الطبيعي واختبار الصدق البنائي التوكيدي، وتحليل معامل ارتباط (Pearson) وتحليل الانحدار باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وتم استخدام كل من برنامج SPSS و Excel و AMOS لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثيرية إيجابية للمتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير التابع، حيث تم قبول الفرضية الرئيسة الأولى لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده الفرعية الثلاثة على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، كما تم قبول الفرضية الرئيسة الثانية لوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده الفرعية الثلاثة في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، كما اتضح عن طريق البيانات الديمغرافية بأن وكالة الوزارة تولي اهتماماً بتدريب ملاكاتها وخصوصاً القيادية. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تأثير الرشاقة الاستراتيجية في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات بتحفيز مشاركة المديرين والعاملين وبمختلف المستويات الإدارية.

- دراسة (ستو ودربال، 2022)، بعنوان:

"دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الأزمة الصحية لجائحة فيروس " كوفيد –19 "
أنموذجاً: دراسة حالة جامعة الوادي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في التقليل من حدة الأزمات التي تواجهها الجامعة وذلك بالتزامن مع الأزمة الصحية العالمية لفيروس كوفيد– 19. تمثل مجتمع بجامعة الوادي حيث وزعت عينة قدرت بـ (80) فرداً من الإطارات المسيرة بجامعة الوادي. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، كما أن هناك أثراً إيجابياً للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات.

حيث إن هناك توافراً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الوادي بدرجة مرتفعة، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة على أبعاد هذا المتغير، ما يدل أن الجامعة محل الدراسة تمارس الرشاقة الاستراتيجية والتي قد لا تكون تحت نفس المسمى لكنها بنفس المفهوم كما أن هناك إدراكاً لدى الإطارات المسيرة بجامعة الوادي بمراحل إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، وما يدعم هذا هو أن الجزء الأكبر من عينة الدراسة من حملة الدكتوراه ويصنفون على أنهم خبراء في مجالات تخصصاتهم المتنوعة؛ هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة مقدرة بنسبة (66.3 %) بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات؛ كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في إدارة الأزمات، حيث تفسر الحساسية الاستراتيجية نسبة (19.8 %) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى؛ كما يوجد أثراً ذا دلالة إحصائية للاختيار الأهداف الاستراتيجية في إدارة الأزمات حيث يفسر اختيار الأهداف الاستراتيجية نسبة (33.5 %) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى؛ كما يوجد أثراً ذا دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في إدارة الأزمات حيث يفسر وضوح الرؤية نسبة (% 22.7) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى؛ يوجد أثراً ذا دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في إدارة الأزمات حيث تفسر المسؤولية المشتركة نسبة (36.5 %) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى؛ ويوجد أثراً ذا دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية في إدارة الأزمات حيث تفسر القدرات الجوهرية نسبة 34.6 % من التغير الحاصل في إدارة الأزمات، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى؛– يوجد أثراً ذا دلالة إحصائية لممارسة الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات حيث تفسر الرشاقة الاستراتيجية نسبة (43.9 %) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى، إن المتغيرات المؤثرة الإيجابية في تفسير المتغير التابع إدارة الأزمات بجامعة الشهيد جمة لخضر حسب اختبار T هي على الترتيب المسؤولية المشتركة القدرات الجوهرية اختيار الأهداف الاستراتيجية وضوح الرؤية الحساسية الاستراتيجية. كما أوصت الدراسة بتوظيف ثقافة الرشاقة الاستراتيجية على جميع المستويات، وتعزيزها من خلال الحوار الاستراتيجي وتشكيل لجنة خبراء لتقييم القدرات الداخلية ومواكبة التغيرات البيئية، وتنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين في المرونة والسرعة وتبادل الخبرات.

- دراسة (مجلد والسعدي، 2022)، بعنوان:

"أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرشاقة الاستراتيجية، وأبعادها، وأهميتها، ومبادئها، والتعرف على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية، وخصائصها، ومميزاتها، وأهميتها، وكذلك التعرف على مدى إدراك مديري المنظمات الحكومية أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، التعرف على أثر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الرشاقة

الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز وبلغ حجم العينة (120) فرداً. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن هناك حساسية استراتيجية بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وهناك سيولة للموارد بالمستشفى الجامعي، كما أن إدارة الأزمات بالمستشفى تستطيع احتواء الأزمة عند وقوعها. بالإضافة إلى ذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز. كما أوصت الدراسة العمل على دعم المستشفى الجامعي بالتعلم من الأزمات السابقة عبر تحليلها وأسبابها وإخفاقاتها السابقة، بالإضافة إلى ضرورة أن يتبنى المستشفى الجامعي تطوير وتدريب كادر وظيفي مؤهل ومدرب يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات، وتعزيز دور الرشاقة الاستراتيجية بالمستشفى الجامعي مع العمل على إيجاد نظام اتصال معلوماتي يعمل على تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة والمهمة في الوقت المناسب، واتخاذ القرار المناسب خلال الأزمة.

- دراسة (العنزي، نايف، 2022)، بعنوان:

" دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وتحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتعرف على العلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، القدرات الجوهرية، وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي) وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، حيث تم اختيار عينة من القادة الأكاديميين من جامعة حائل، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل بلغ عددها (142) فرداً. كما استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية وجميع أبعادها في إدارة الأزمات جاءت بدرجة (متوسطة)، وأن الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاءت بدرجة عالية، كما توصلت أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الرشاقة الاستراتيجية وجميع أبعادها وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وأوصت الدراسة العمل على توفر مستشاري متخصصين بالتحليل الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية للمساهمة في تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات. بالإضافة إلى إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة السعودية. وتدريب العاملين في الجامعات السعودية ليصبحوا قادرين على تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التي تواجه

الجامعات. وأن تعمل إدارات الجامعات السعودية على توفر أنظمة استشعار في الجامعة مع تشكيل فرق متخصصة لاستشعار مصادر قوى التغيير الداخلية أو الخارجية في الجامعات السعودية.

- دراسة (آل يحي وعبد القادر، 2022)، بعنوان:

" العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات لدى موظفي جامعة الملك خالد. حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في جميع الأقسام والوكالات والعمارات والكليات في جامعة الملك خالد، حيث اختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة وتكونت من العاملين ومنسوبي جامعة الملك خالد. كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما عملت استبانة إلكترونية مكونة من (52) وتم توزيع (230) استبانة وقد تم استرجاع (207) استبانة قابلة للتحليل وذلك بنسبة استرجاع قدرت ب 90 %. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية على المتغير التابع (إدارة الأزمات) حيث كان مستوى الدلالة لها أقل من 5 % في المحاور الأربعة. وكان ترتيب إدراج عوامل ممارسات الرشاقة الاستراتيجية الأربعة في معادلة الانحدار كالتالي، محور التنظيم، محور الأفراد، محور التخطيط، محور التقنية. كما أوصت الدراسة بضرورة أن تكون جامعة الملك خالد سباقة للتغير بدلاً من اللجوء إلى ردة الفعل من أجل التصدي بسرعة وفعالية من خلال الالتزام بممارسات الرشاقة الاستراتيجية على مستوى التخطيط والتنظيم. بالإضافة إلى تبني مؤشرات داخلية لرصد الأزمات وذلك كما هو معروف أن الأزمات ترسل إشارات قبل حدوثها فلذلك يمكن الاستفادة من هذه الإشارات من أجل الوقاية من الأزمات ويمكن تطبيق مرحلة الرصد من خلال إجراء مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية.

- دراسة (محمد وشاكر، 2021)، بعنوان:

"دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين"

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عبر مراحلها الثلاثة والمتمثلة بـ (مرحلة إدارة ما قبل الأزمة، مرحلة إدارة الأزمة، مرحلة إدارة ما بعد الأزمة) في المنظمات الصحية المبحوثة. حيث تمثل مجتمع الدراسة بكافة المديرين العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين والبالغ عددهم (318)، اختيرت منهم عينة غير عشوائية (قصدية) بواقع (120) فرداً. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة وتوزيعها على العينة واسترد منها (115) استبانة تبين الصالح منها للتحليل (115) استبانة

وبنسبة مئوية بلغت (96 %)، تم استقصاء آرائهم من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن هناك تأثير مباشر للرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات وبجميع مراحلها. وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام المنظمات الصحية المبحوثة في محافظة صلاح الدين بمتغيرين (الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات) بهدف الحد من الأزمات الصحية.

- دراسة (شديد، مصطفى، 2021)، بعنوان:

" دور إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات. حيث تكون مجتمع الدراسة مع العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، حيث تم توزيع عدد (130) استبانة على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي عدد (109) استمارات أي ما نسبته (83.9 %) من إجمالي عدد الاستمارات التي تم توزيعها. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن متغير القيادة له أثر معنوي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات، حيث إن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للشركة والمشاركة الفعالة في تطوير ومراجعة وتحسين النظم، مع تحقيق الأهداف والغايات والمساهمة الإيجابية في عملية التطوير يساعد القيادات الإدارية في تحقيق الأعمال والاستراتيجيات؛ بما يضمن حدوث الرشاقة الاستراتيجية داخل الشركة. كما أن متغير السياسات والاستراتيجيات له أثر معنوي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية؛ وذلك من خلال مراعاة جودة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، والتركيز على تحليل قدرات الشركة الداخلية والخارجية مع تقييم إستراتيجيات الشركة لتحقيق مؤشرات الأداء المستخدمة في عملية التقييم. إن متغير الموارد البشرية له أثر معنوي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية؛ وذلك من خلال توضيح خطط تطوير الموارد البشرية، وتحقيق التكافؤ في فرص التوظيف والتطوير، والتأكد من أن مهارات العاملين تتوافق مع أهداف الشركة. وإن متغير خدمة المجتمع له أثر معنوي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية؛ وذلك من خلال الحرص على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع مع الاعتماد على أدوات قياس متنوعة لتحديد مدى مساهمة الشركة في معرفة وقياس الرأي العام، مع الحرص على تقديم خدمة عامة للمجتمع المحلي. كما أن متغير نتائج الأداء الرئيسة له أثر معنوي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية وذلك من خلال توفير العديد من المؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للتأكد من ترشيد استهلاك الموارد وتحقيق الأهداف المرجوة. كما أوصت الدراسة ضرورة المشاركة في برامج التميز في القطاع الحكومي بالإضافة إلى العمل على تعزيز المعايير التي حصلت على أعلى تقييم والعمل على تطوير أساليبها ودراسة أسباب حصول المعايير الأخرى على تقييم متدنٍ والعمل على تلافي أسبابها مستقبلاً ، العمل على تنمية وعي العاملين داخل الشركة بأنظمة العمل وعلي رأسها النظام الأساسي،

العمل على مراجعة الخطة الاستراتيجية للشركة وتشجيع العاملين داخل الشركة على المشاركة في الخطط التطويرية لهم ، مع أهمية تبني الشركة لفلسفة إدارة التميز وضرورة إنشاء وحدات خاصة بإدارة التميز.

- دراسة (اسبر، لمى، 2020)، بعنوان:

"تقويم مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها، وضرورة ممارستها لرفع فعالية إدارة الأزمات. حيث تم إجراء الدراسة في شركة الساحل للغزل على عينة من المديرين في جميع المستويات الإدارية، حيث أن عينة الدراسة هي ذاتها مجتمع الدراسة وذلك وفق أسلوب الحصر الشامل وتكونت من (29) مديراً. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الإحصاء الاستدلالي من خلال البرنامج الإحصائي SPSS للوصول إلى النتائج. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود ضعف في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في المنظمة المدروسة، بالإضافة إلى أن الإدارة تتبع الأساليب والطرق التقليدية في السيطرة وإصدار القرارات، حيث تتناسب الرشاقة الاستراتيجية عكسياً مع حجم المنظمات وطول الهياكل البيروقراطية الرأسية. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المنظمات ذات الموارد المحدودة على أنشطة الاستشعار، ووضع سيناريوهات متعددة لمواجهة الحالات الطارئة، إضافة إلى تبسيط الهياكل التنظيمية وزيادة درجة التفويض فيها، وخلق عمالة مرنة.

- دراسة (Muhammad, K.H., et al,2020)، بعنوان:

"The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs"

"واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات المدنية الفلسطينية في قطاع غزة، وشمل مفهوم الرشاقة الاستراتيجية الأبعاد التالية: (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والاستجابة السريعة، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات، والقدرات الأساسية). حيث يمثل مجتمع الدراسة العاملون في الجمعيات الخيرية في غزة، وتم استخدام طريقة العينة العنقودية بسبب وجود اختلافات بين الجمعيات الخيرية في المحافظات بسبب الاختلاف في طبيعة نشاطات كل جمعية والخدمات التي تقدمها إلى العامة حيث وصل حجم عينة الدراسة إلى (343)، واستجاب لها 298 عاملاً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الأفراد العاملين من الجمعيات العاملة في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج حيث بلغ الوزن النسبي لجدول الرشاقة الاستراتيجية (79.04٪)، وكانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، واختيار

الأهداف الاستراتيجية، والاستجابة السريعة، واتخاذ التدابير) وكانت الاختلافات لمصلحة الإناث. في حين لم تكن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في بعدي (المسؤولية المشتركة، القدرات الأساسية)، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المتوسطة للرشاقة الاستراتيجية بسبب متغير الفئة العمرية، والمؤهل التعليمي. كما أوصت الدراسة بضرورة البحث عن منظمات مدنية في قطاع غزة، من خلال الحصول على تمويل من بلدان خارجية، بالإضافة إلى الحاجة إلى متابعة الخطة الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية باستخدام الرسائل الإلكترونية حيث تمهد الطريق للوصول إلى التميز والإبداع في ميدان العمل، وضرورة عقد اجتماعات وحلقات عمل مع المجتمع المحلي مما يساعدها على تحديد احتياجات المجتمع.

- دراسة (Al-henzab, M. A., & Gauod, G. A,2020)، بعنوان:

"The Impact of Strategic Agility in Crisis Management Readiness at the Qatar Airways"

"تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الجاهزية لإدارة الأزمات في الخطوط الجوية القطرية"

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في الخطوط الجوية القطرية. حيث تم تطبيق الدراسة على العاملين في الخطوط الجوية القطرية، حيث تكونت عينة الدراسة من (53) موظفاً من العاملين في الإدارة العليا للمؤسسة المدروسة باستخدام طريقة المسح الشامل للألقاب الوظيفية (الرئيس التنفيذي، نائب الرئيس التنفيذي، مدير الإدارة). كما استخدمت الدراسة طريقة وصفية تحليلية. حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية على مستوى الأهمية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية مع أبعادها (الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد) جنباً إلى جنب مع الجاهزية لإدارة الأزمات في الخطوط الجوية القطرية. وأوصت الدراسة أن تعتمد الخطوط الجوية القطرية مفهوم الرشاقة الاستراتيجية للاستفادة من نواتجها في مجال الجاهزية لإدارة الأزمات.

- دراسة (الشنطي وشعبان، 2019)، بعنوان:

" دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية – قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (3167) موظفاً وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث تم توزيع (400) استبانة واسترداد (355) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي

بنسبة استجابة 93.2 % وتم استخدام برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة كبيرة بنسبة (69.99 %) وكذلك نسبة الرشاقة الاستراتيجية وصلت إلى (70.95 %) إذ تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً جوهرياً في الرشاقة الاستراتيجية وقد فسرت ما نسبته (84.0 %) من التباين في المتغير التابع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء العام لها، وزيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات لزيادة الرشاقة الاستراتيجية.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تختلف وتتشابه دراسة الباحثة عن الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط تتجلى فيما يلي:

- أكدت معظم نتائج الدراسات السابقة أن لكل من الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية دوراً مهماً وفاعلاً في المنظمات، بينما أشارت نتائج دراسة (محمود، 2018) أن هناك قصوراً في دور الجمعيات الأهلية في إدارة الأزمات والاستعداد لها بالإضافة إلى نقص الخبرة وضعف الإمكانات داخل المنظمات.
- تتشابه الدراسة الحالية مع كل من دراسة (محمود، 2018) و (الشنطي وشعبان، 2019) و (Muhammad, et al.,2020) من خلال التطبيق العملي لمكان الدراسة حيث قامت دراسة (محمود، 2018) بتطبيق الدراسة على الجمعيات الأهلية في مصر على بينما قامت دراسة كل من (الشنطي وشعبان، 2019) و (Muhammad, et al.,2020) بالتطبيق على الجمعيات الأهلية العاملة على قطاع غزة.
- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Ali,H, et al.,2019) و (الشنطي وشعبان، 2019) باستخدامها العينة العشوائية الطبقية.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باعتمادها على الاستبانة كأداة رئيسة على البيانات، بينما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (مخيف ومهدي، 2021) حيث اعتمدت على كل من المقابلات الشخصية على إلى الاستبانة كأدوات لجمع البيانات.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي والقيام بإجراء تحليل كمي للبيانات باستخدام البرامج الإحصائية، بينما قامت دراسة (أبو سليمة، 2023) بإجراء دراسة تحليلية نظرية.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على المنظمات غير الربحية، بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة.
- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة الحالية واختيار منهج الدراسة ومجتمع البحث، وفي تصميم أداة الدراسة.
- عند استعراض الدراسات السابقة، لم يتم العثور على دراسة جمعت بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية بشكل واضح حيث نجد دراسة (Ghodrati H.,2013) تطرقت إلى مصطلح الجاهزية الاستراتيجية الرشيقة وبالتطبيق على قطاع المستشفيات في إيران، بينما هذه الدراسة طبقت على المنظمات

الربحية العاملة في سورية. ومع ذلك، تم تحديد دراسات تناولت أبعاد كل من المتغيرين على حدة، مما أتاح إمكانية بناء نموذج بحثي قائم على أسس علمية كدراسة (شحاتة، 2020) و(محمد، 2019).

1-3 مشكلة الدراسة Study Problem :

تُعد المنظمات غير الربحية أحد الأعمدة الرئيسية في المجتمع السوري، نظراً للدور الحيوي الذي تقوم به في مواجهة الأزمات المتلاحقة التي تعصف بالبلاد. حيث ساهمت هذه المنظمات بشكل كبير في تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للسكان في فترات الأزمات، إذ قامت بتقديم الدعم والمساعدة للفئات المتضررة. ومع استمرار تزايد حدة الأزمات وتنوعها في سوريا، تزداد الضغوط على إدارات هذه المنظمات، التي تجد نفسها في مواجهة تحديات معقدة تؤثر على قدرتها على تقديم خدماتها بفعالية وكفاءة. في ظل هذه التحديات، يبرز التساؤل حول مدى جاهزية هذه المنظمات استراتيجياً، ومدى قدرتها على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية اللازمة للتعامل بمرونة وسرعة مع الأزمات المتجددة. وانطلاقاً من التباين في طبيعة الأزمات، سواء من حيث توقيتها أو حجمها أو تأثيراتها السلبية العميقة، وكذلك من حيث اختلاف طرق وأساليب إدارتها، قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استطلاعية أولية (Pilot Study) على مجموعة من المنظمات غير الربحية الفاعلة. حيث أجرت لقاءات مع المديرين، وقد تبين أن هناك تفاوت في فهم وتطبيق مفهوم الجاهزية الاستراتيجية . بالإضافة إلى وجود مجموعة من العوائق التي تحول دون تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، على الرغم من أن بعض المنظمات قد تبنت استراتيجيات وخططاً مسبقة. كما لاحظت الباحثة وجود تباين كبير في وجهات النظر والممارسات بين الإدارات المختلفة داخل المنظمات.

ومن هنا، تتجسد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- **هل تؤثر الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في الأزمات بالتطبيق على المنظمات غير الربحية محل الدراسة**

ويتفرع عن السؤال الرئيس **الأسئلة الفرعية** التالية:

1) هل تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة؟

2) هل تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة؟

3) هل يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة؟

4) هل تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة؟

- **هل يختلف إدراك المبحوثين للرشاقة الاستراتيجية باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي)؟**

1-4 أهمية الدراسة Study Importance:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية متغيراتها والقطاع المستهدف، حيث تم تصنيف أهمية الدراسة إلى الأهمية العلمية والأهمية العملية وذلك على النحو الآتي:

1. الأهمية النظرية (العلمية):

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال الاعتماد على نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory – DCT) كأساس للدراسة، والتي تُعد من المفاهيم الجوهرية في الإدارة الاستراتيجية، إذ تسلط الضوء على قدرة الشركات على التكيف والتطور المستمر لمواكبة التغيرات في بيئات الأعمال. وفقاً لهذه النظرية، تُعد الجاهزية الاستراتيجية الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات في تطوير قدراتها الديناميكية، وذلك من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، التحديث التكنولوجي، والتخطيط الاستراتيجي الفعّال. أما الرشاقة الاستراتيجية، فتمثل التطبيق العملي لهذه القدرات، حيث تعكس قدرة المنظمات على التكيف السريع والاستجابة المرنة للمتغيرات الخارجية، مما يضمن لها الاستدامة والتفوق في بيئات الأعمال التنافسية. أما من الناحية الأخرى ، تُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها (على حد علم الباحثة) في استكشاف العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية للمنظمات أثناء الأزمات، مع التطبيق على المنظمات غير الربحية العاملة في سورية. إضافةً إلى ذلك، فإن أهميتها تكمن في تقديم نموذج نظري متكامل يوضح العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية، ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تعمّق الفهم حول هذا الموضوع وتسهم في تطويره.

2. الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في سعيها إلى الكشف عن مكامن القوة ومواطن الضعف في ممارسات الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية أثناء الأزمات، وذلك من خلال التطبيق العملي على عينة من المنظمات غير الربحية المدروسة. كما تهدف إلى تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها

تعزيز مستوى الجاهزية والرشاقة الاستراتيجية لدى هذه المنظمات، بما يسهم في رفع كفاءتها في التعامل مع الأزمات. وستتيح نتائج الدراسة لتلك المنظمات فرصة فحص أدائها الداخلي وتحديد الثغرات التي تعيق استجابتها الفعالة، مما يمكّنها من تطوير بنيتها الإدارية وتحسين أدائها العام. بالإضافة إلى ذلك نتائج الدراسة ستكون ذات قيمة عملية للمنظمات غير الربحية الأخرى ذات الهياكل التنظيمية المشابهة، كما ستُسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتوجيه اهتمام الباحثين نحو إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال نظراً لأهميته.

1-5 أهداف الدراسة Study Objectives:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث، والمتمثلة بـ:

1. الكشف عن أثر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية (الثقافة التنظيمية، القيادة، التراصف الاستراتيجي، الجاهزية التكنولوجية) في الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الربحية العاملة في سورية.
2. الكشف عن اختلاف إدراك المبحوثين للرشاقة الاستراتيجية باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

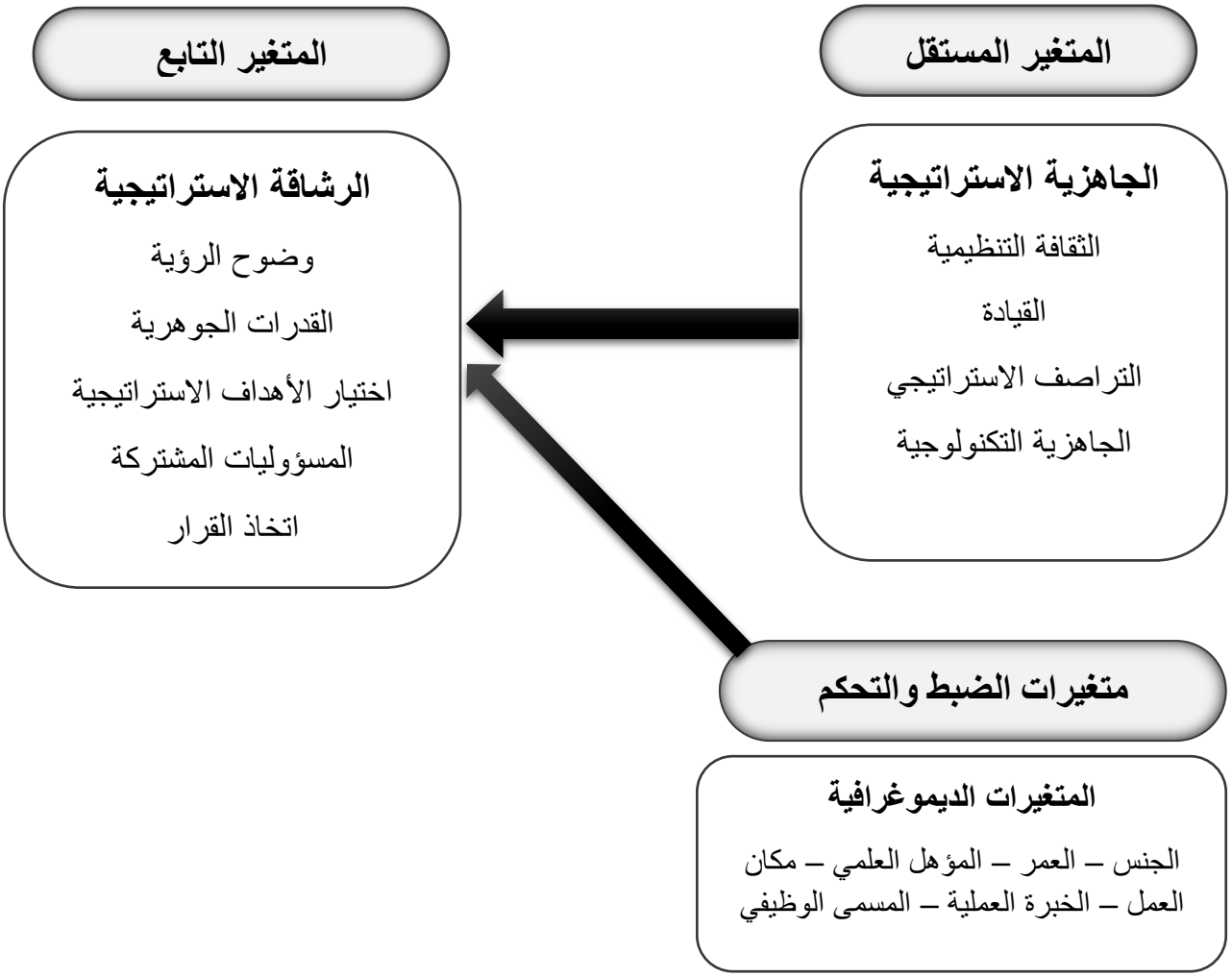
1-6 نموذج الدراسة ومتغيراتها Study Model and Variables:

تم تصميم هذه الدراسة بناء على مشكلة الدراسة، بحيث تشمل المتغيرات التالية:

1. **المتغير المستقل (Independent Variable)**: يتمثل بالجاهزية الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة التنظيمية، القيادة، التراصف الاستراتيجي، الجاهزية التكنولوجية).
2. **المتغير التابع (Dependent Variable)**: يتمثل بالرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤوليات المشتركة، اتخاذ القرار).
3. **متغيرات الضبط والتحكم (Control Variables)**: تتضمن المتغيرات الديموغرافية التالية:

(الجنس – العمر – المؤهل العلمي – مكان العمل – الخبرة العملية – المسمى الوظيفي).

يقدم نموذج الدراسة صورة شاملة عن فكرة الدراسة، ويوضح طبيعة ونوع العلاقات واتجاهات التأثير بين المتغيرات، حيث اعتمدت الباحثة في بناء هذا النموذج على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات من خلال المخطط التالي:



الشكل (1-1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

1-7 فرضيات الدراسة Study Hypotheses :

الفرضيات هي عبارة عن إجابة مؤقتة على الأسئلة البحثية التي تطرحها مشكلة الدراسة، حيث تتم صياغتها في شكل علاقة بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع (المشهداني، 2019، ص 98).

حيث تتمثل الفرضيات بما يلي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى H1:**

تؤثر الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في الأزمات بالتطبيق على المنظمات غير الربحية محل الدراسة، ويتفرع عنها الفرضيات الفرضية التالية:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية H2:**

يختلف إدراك المبحوثين للرشاقة الاستراتيجية باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

1-8 منهجية الدراسة Study Methodology:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها سيتم الاعتماد على الإطار المنهجي التالي:

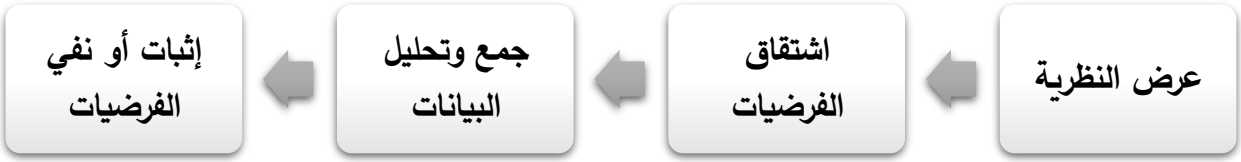
1. فلسفة البحث Research Philosophy:

اعتمدت هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) "والتي تعني الاقتصار على ما هو موضوع (Posited) أمامنا في العالم الواقعي التجريبي، ورفض أي استنتاجات فلسفية أو ميتافيزيقية تتجاوز هذه الحدود، انطلاقا من رفض كل ما لا يتحقق تجريبياً (الخولي، 2022،126). كما تفترض الفلسفة الوضعية أنه يجب على الباحث الوضعي أن يبتعد عن التأثيرات الشخصية في سياق البحث وأن ينأى بنفسه عن موضوع الدراسة، مما يمكنه من التمييز بين ملاحظاته الذاتية والحقائق الموضوعية. لذلك، ينظر أصحاب الفلسفة الوضعية إلى العالم كواقع مستقل عن ذواتهم، ويعتبرون أن هذه الحقيقة يمكن قياسها بدقة. يعتقدون بوجود حقيقة عالمية واحدة، ويفترضون أن أية نظريات يتم اكتشافها حول هذه الحقيقة يمكن أن تنطبق على الجماعات الأخرى بغض النظر عن السياق. ومن هنا، يعد صياغة فرضيات تتيح لهم التنبؤ بما قد يحدث

في المستقبل أحد الأهداف الرئيسة للباحثين الذين يتبنون هذه الفلسفة. ويجب أن يظل الباحث موضوعي أثناء جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. بناء على ذلك، يقوم الباحثون الوضعيون بإجراء بحوثهم من خلال تعريف المتغيرات والتحكم بها ضمن سياق البحث (الشويرخ، 2023 ،19).

2. مدخل البحث Research Approach :

سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على المدخل الاستنتاجي (Deductive Approach) كمدخل للدراسة، حيث يعد المدخل الاستنتاجي مدخلاً يتضمن اختبار الاقتراح النظري من خلال استخدام استراتيجية بحث مصممة خصيصا لغرض اختباره (Saunders ,M, et al ,2023,817). حيث سيتم تحويل النظرية التي تربط بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار، ويعود السبب الرئيس لاتباع هذا الأسلوب كونه الأسلوب الأكثر ملاءمة للفلسفة الوضعية (Saunders ,M, ,2009,124). وبالتالي، ستكون الخطوات المتبعة في الدراسة على الشكل التالي (Bryman et al,2003):



الشكل (1-2): الخطوات المتبعة في الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى (Bryman A., Bell E.,2003).

3. استراتيجية الدراسة Research Strategy :

اعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح بالعينة (Survey Sample Strategy)، حيث تقدم هذه الاستراتيجية تصاميم المسح خطط أو إجراءات للحصول على وصف كمي للاتجاهات أو المواقف أو آراء المجتمع من خلال دراسة عينة منه (Creswell , 2023 ,296). فعند القيام بالمسوحات الميدانية هناك دراسة تعنى فقط بسحب عينة محددة وفقاً لقواعد وإجراءات تجعلها ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه، وهو ما يعرف بالمسح بالعينة، وتتجه أغلب المسوحات على الاقتصار على هذا النوع "المسح بالعينة" (التائب، 2018، 230-231). واعتمدت الباحثة أيضاً على التصميم المقطعي (Cross- Sectional)، حيث تتضمن هذه الطريقة اختيار عينة تمثل خصائص المجتمع المميزة، وجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من أفراد العينة مرة واحدة وخلال مدة واحدة، حيث يمكن أن تستمر هذه المدة ليوم واحد، أسبوع، شهر، أو حتى ثلاثة أشهر، ويعد

المسح المقطعي من الأساليب الأكثر استخداماً بين الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية (سرحان، 2017، 164).

1-9 أدوات جمع البيانات ومصادرها Data Collection and Sources:

قامت الباحثة بالاعتماد في تحليل البيانات على الطريقة الكمية وهي الأكثر ملاءمة للفلسفة الوضعية والأسلوب الاستنتاجي، إذ تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة عن الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية، وقد اشتملت هذه الاستبانة على (46) فقرة توزعت على مجالين: مجال الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها، ومجال الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها وذلك بالعودة إلى مجموعة من الدراسات ومن هذه الدراسات: (النجار ، 2022) و (أبو شريعة ، 2022) و(هنية ، 2016). كما حصلت الباحثة على البيانات الثانوية من الأبحاث المنشورة وغير المنشورة، والكتب الأكاديمية العربية والأجنبية، والتقارير والإحصائيات التي تصدرها الحكومة أو الجهات الخاصة ذات العلاقة من أجل تكوين فكرة عامة فيما يتعلق بموضوع البحث.

1-10 حدود الدراسة Study Limitations:

- **الحدود العلمية (الموضوعية):** اقتصرت هذه الدراسة على الكشف عن الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة التنظيمية، القيادة، التراصف الاستراتيجي، الجاهزية التكنولوجية) ودورها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية ، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة ، اتخاذ القرار) للمنظمات في الأزمات بالتطبيق على المنظمات غير الربحية العاملة في سورية.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المنظمات غير الربحية العاملة في مجال الأعمال الخيرية في محافظتي (دمشق والسويداء) والفروع التابعة لها في المحافظات السورية.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على الإداريين العاملين في (الإدارة العليا والوسطى) في المنظمات غير الربحية في المنظمات المدروسة.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة بين عامي 2023 و2024م، وتوزيع الاستبانة على أفراد العينة في منتصف شهر تشرين الأول من عام 2024م.

1-11 مصطلحات الدراسة Study Terms:

1. **الجاهزية الاستراتيجية (Strategic Readiness):**

"مصطلح ينطوي على مدى جاهزية الأفراد والأنظمة والثقافة التنظيمية فيما يتعلق بقدرتها على تنفيذ استراتيجية المنظمة، والتي يتم تقييمها من خلال رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي، أو الأصول غير الملموسة التي تشكل أساساً للتغير الاستراتيجي" (Kaplan, 2004,1-14).

2. **الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility):**

- " القدرة والسرعة على اغتنام الفرص، وتغير الاتجاه، والحصول على الإيجابيات والمزايا التي توفرها بيئة العمل، والمساعدة على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمة، من خلال استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها"(مسن، 2019، 80-104).
- " هي القدرة على اتخاذ تحركات استراتيجية سريعة وذكية وذات معرفة عالية" (Kohtamäki,2017,22).

3. **الأزمات (Crises):**

"هي عبارة عن نقطة تحول، أو موقفاً مفاجئاً يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، ويحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة، في وقت تكون الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة" (عبد السلام، 2015، 67).

1-12 صعوبات الدراسة Study Difficulties:

واجهت الباحثة أثناء تنفيذ البحث عدة صعوبات تمثلت بالآتي:

1. التأخر في الحصول على الموافقات الرسمية من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لتوزيع أداة الدراسة على عينة البحث.
2. عدم توافر تقارير أو إحصائيات رسمية لدى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، يمكن للباحثة الاعتماد عليها في حصر مجتمع الدراسة بشكل دقيق.
3. ضيق المدة الزمنية اللازمة لإنجاز البحث وإجراء الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2-1: المبحث الأول: الجاهزية الاستراتيجية.

2-2: المبحث الثاني: الرشاقة الاستراتيجية.

2-3: المبحث الثالث: العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية في الأزمات

مقدمة Introduction:

يتضمن الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة، والذي يعتبر الأساس الذي يقوم عليه البحث، إذ يهدف الإطار النظري إلى توضيح الخلفية النظرية للموضوع المدروس وتحديد المفاهيم والمصطلحات المرتبطة به كما يساعد في تحديد الأبعاد المختلفة للموضوع والتعرف على الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لتحليل الموضوع بشكل أفضل، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين المتغيرات.

المبحث الأول: الجاهزية الاستراتيجية

Strategic Readiness

تمهيد

في هذا المبحث سوف يتم استعراض مفهوم الجاهزية الاستراتيجية وأهميتها، وأبعادها المتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة، التراصف الاستراتيجي، الجاهزية التكنولوجية.

2-1-1 مفهوم الجاهزية في علم الإدارة The Concept of readiness in management science:

تنطلق فكرة الجاهزية كمفهوم من الاستعداد من أجل مواجه حالة معينة على نحو مسبق وبالتالي، فقد أصبحت الجاهزية خياراً استراتيجياً، وليست ترفاً فكرياً أو اتفاقاً غير مُنتج، وعندما لا تكون المنظمة جاهزة فأنها ستعاني أمور عديدة من بينها ضعف الإنتاجية وضعف قدرتها على الاستجابة لطلبات الزبائن، بالإضافة إلى عدم قدرتها على المحافظة على المركز التنافسي وتحسينه (هيثم، 2012)، فالجاهزية لغة تعني تجهز فلاناً للأمر، أي استعد لمواجهته (المعجم الوسيط،2004، 143)، وقد أشار قاموس اللغة الإنكليزي (2004) Collins، إلى معنى الجاهزية بأنها حالة التأهب أو الاستعداد والإنجاز، هذا الأمر ينطبق على المنظمة كما ينطبق على الفرد أيضاً. فالمنظمة التي تكون جاهزة هي المنظمة التي تكون على استعداد لمواجهة أمر معين يتوقع حدوثه (Galvin et al.,2017,3)، أما الجاهزية اصطلاح تعني قدرة المنظمة واستعدادها المسبق لمواجهة مشكلة أو أمر متوقع وبالغ الأهمية (Riester,2017,230). فالجاهزية لا تكون فاعلة في المنظمة إلا إذا كانت قبل وقوع الحدث، وليس بعده أي أن يكون هناك استباقية لمواجهة أي حدث أو تغيير، ومن هنا فإن الجاهزية

تعني الاستعداد المسبق الأمور تتوقع المنظمة مواجهتها في المستقبل أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها المحددة التي خططت لها، وقد تتمثل هذه الأمور في فرص أو مشكلات وعوائق يتوقع حدوثها وكيفية الاستعداد لها ومواجهتها (السالم والعجلوني،2008، 2).أما كلمة الجاهزية في فكر الإدارة ونظرية المنظمة لا يوجد لها تعريف مباشر، وإنما يرتبط تعريفها بالمفاهيم المرتبطة به سواء أكان يتعلق بجاهزية تطبيق مبادئ إدارة المعرفة أو جاهزية قبول التغيير أو جاهزية الهوية التنظيمية أو جاهزية رأس المال الفكري (العنزي وهاشم، 2014). ويشير مصطلح الجاهزية (Readiness) إلى حالة الاستعداد التام لشيء ما. وقد تم استخدام مفهوم الجاهزية في عدة سياقات بما في ذلك السلوك التنظيمي والتغيير الاستراتيجي وإدارة التكنولوجيا (Ramaseshan & Stein,2015,3).

2-1-2 الجاهزية في المنظمات Organizational readiness:

إن الجاهزية في الإدارة لا تكون فاعلة إلا إذا كانت تسبق وقوع الحدث، وليس بعده، إذ إنه بعد وقوع الحدث تتحول إلى ترميم ومعالجة لنتائج الأحداث السابقة وآثارها (2009) Mire & Rhodes، كما ورد في أبو غنيمة (40،2019). ومن ناحية أخرى، تعد الجاهزية مؤشراً عاماً لنضج العاملين والمنظمات الضروريين لتصور ناجح لبرنامج التغييرات والتحقيق الأمثل لخطة التحولات الاستراتيجية (BnaceHko,2019,85). حيث تتسم بيئة الأعمال الحديثة بالتغير المستمر والسريع، حيث يتعين على المنظمات التكيف مع هذه التغيرات لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق. ومن أهم العوامل التي تساعد المنظمات على التكيف مع هذه البيئة المتغيرة هي الجاهزية. إذ تعني الجاهزية في بيئة الأعمال الحديثة استعداد المنظمات لمواجهة التحديات والتغيرات التي قد تواجهها في السوق. إذ تركز هذه الدراسة على المنظمات غير الربحية التي تواجه تحديات كبيرة في تحقيق أهدافها والاستمرارية في العمل. فالمنظمات الجديدة تنشأ بسرعة وتختفي بسرعة أيضاً وغالباً ما يكون السبب في ذلك هو عدم قدرتها على التكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة بها. وتشمل هذه التغييرات التحديات المالية والإدارية والبشرية والتقنية، وحتى تغيير رسالتها الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، تواجه المنظمات غير الربحية عوامل خارجية كتغير احتياجات المستفيدين وشروط المانحين والمتبرعين والواقفين لها. ومن أهم المعضلات التي تواجه هذه المنظمات هو ضعف المسؤولية الإدارية والرقابة الإدارية في أجهزتها التنظيمية، وهذا يجعل من الصعب تقييم برامجها وخدماتها. وغالباً ما تلجأ المنظمات غير الربحية إلى الروتين، وتتردد في اتخاذ أي مخاطرة في تطوير برامجها ونشاطاتها، وهذا يؤثر على قدرتها على التكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة بها (الملحم، 2004، 250-251). ومن هذا يتبين لنا لكي تستمر المنظمات

غير الربحية في نشاطاتها يجب أن تستعد بشكل جيد وتوفر الجاهزية اللازمة لتحقيق أهدافها. وذلك من خلال تحديث البرامج والخدمات التي تقدّمها، وتوفير الجاهزية في مختلف المجالات.

2-1-3 مفهوم الجاهزية الاستراتيجية The Concept of strategic readiness:

لقد أرسى دعائم فلسفة الجاهزية الاستراتيجية كل من العالمين (Kaplan & Norton,2004)، معتبرين أن الجاهزية الاستراتيجية تعد بمكانة الحل الأمثل بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئة يكون التنافس فيها متسارعاً، حيث إن المزايا التنافسية الموجودة في الشركات الحديثة، المنظمات غير الربحية، وحتى الوكالات الحكومية يتم تحديدها بشكل متزايد من خلال الجاهزية الاستراتيجية لكل من الأصول الملموسة وبعض الأصول غير الملموسة (مثل العلامات التجارية و الممتلكات الفكرية) سهل في الاستفادة منها وتلقى اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة خلال العقدين الماضيين. إذ حظي رأس المال البشري ورأس مال المعلوماتي ورأس المال التنظيمي على اهتمام أقل وغالباً ما يفتقر إلى الجاهزية الاستراتيجية، وتشير الجاهزية الاستراتيجية إلى مواءمة المعلومات البشرية للمنظمة، ورأس المال التنظيمي مع الاستراتيجية. حيث يرى كلاً من Kaplan & Norton (2004) أن الجاهزية الاستراتيجية هي: "التكامل بين رأس المال (البشري والمعلوماتي والهيكلي) لتنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال الانسجام بين ثقافة المنظمة وقيادتها وأفرادها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية". بينما يرى كل من محمود ونجم (2020) بأنها: "جاهزية القادة في المنظمات وثقافتها التنظيمية وأنظمتها لتنفيذ الاستراتيجيات بالشكل المطلوب". ويشير ياسين وآخرون (2021) بأن الجاهزية الاستراتيجية هي "التطوير والتحسين المستمر لرأس المال البشري والتنظيمي والمعلوماتي في المنظمات بما يتلاءم مع تحديث استراتيجياتها وتحركات المنافسين والتغيرات البيئية"، ومن جهة أخرى يرى Власенко (2019) الجاهزية الاستراتيجية على أنها "توفير الموارد اللازمة لتنفيذ النشاطات الاستراتيجية المتمثلة في القيادة، وتشكيل الثقافة التنظيمية، وكذلك تشكيل الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية". في حين يرى Crump (2019) أن الجاهزية الاستراتيجية هي تكييف استراتيجية المنظمة لتكون قادرة على التكيف مع التحولات البيئية والظروف المتغيرة بانتظام، والحفاظ على التنافسية وزيادة حصتها في السوق، وتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين. إنها عملية ديناميكية تتضمن إعادة تقييم وتشكيل الاستراتيجية بناء على تحليل الوضع الراهن والتنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة المتغيرة. ومن جهة أخرى عرف Jarz (2016) الجاهزية الاستراتيجية بأنها استعداد المنظمة وجاهزيتها من خلال التخطيط الإداري الذي يتم تحديده داخل المنظمة مما يتيح لها تقديم تقييم لمخرجاتها التنظيمية، مع إعطاء دور للفرص لتحل الفجوات كجزء لا يتجزأ من الخطة التنفيذية،

حيث إن مفهوم نظرية الجاهزية الاستراتيجية يعني امتلاك المنظمة عنصرين للجاهزية هما الدافع والقدرة على تنفيذ برامج المرحلة الجديدة. في حين ذكر Ulrich and Lake (1990) أن الجاهزية الاستراتيجية تعني لجوء الشركات إلى القدرات الاقتصادية أو المالية، أو القدرات الاستراتيجية أو التسويقية، أو القدرات التكنولوجية لصياغة ميزة تنافسية فريدة ومستدامة. ومع ذلك، في ظل ظروف العمل الفوضوية، قد تكون الجاهزية الاستراتيجية المستمرة هي المصدر الوحيد للميزة التنافسية الفريدة والمستدامة (Redding & Catalanello,1994,52).

4-1-2 أهمية الجاهزية الاستراتيجية Importance of strategic readiness:

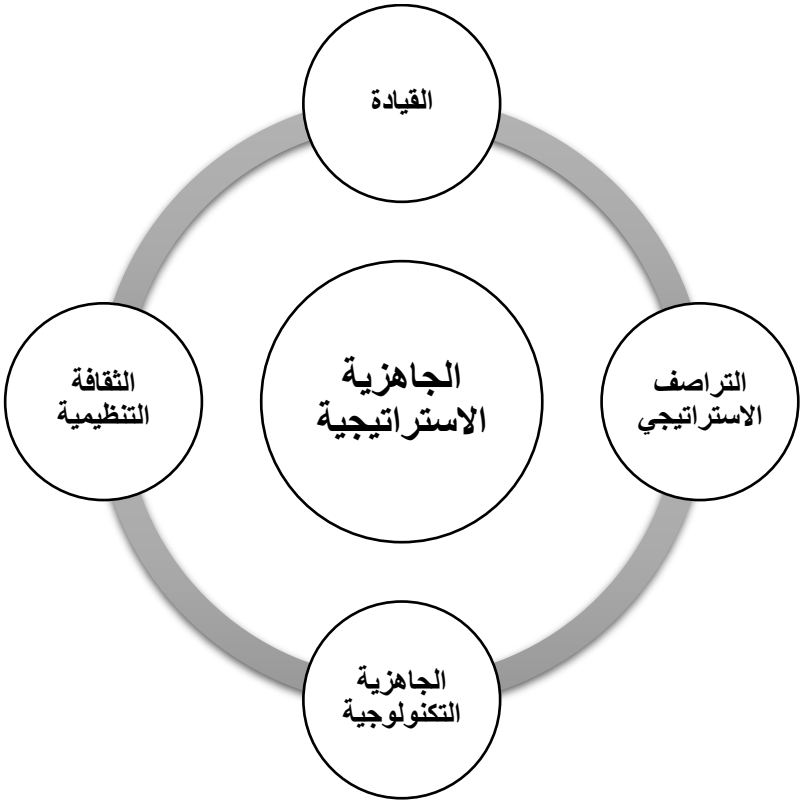
إن الأهمية من تبني وتطبيق مفهوم الجاهزية الاستراتيجية تظهر من خلال النتائج الملموسة التي تحققها المنظمة، حيث رأى كل من Kaplan & Norton (2004) أن أهمية الجاهزية الاستراتيجية للمنظمات تتمثل في النقاط الآتية:

- المساعدة في تنمية مهارات العاملين مما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة.
- المساعدة في تحديد قوة الأصول غير الملموسة ومدى توافقها مع استراتيجيات المنظمة للوصول إلى الميزة التنافسية.
- إنشاء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والمحافظة عليها.

ومن ثم يتبين لنا أن الجاهزية الاستراتيجية تساعد المنظمات غير الربحية على تحسين وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، حيث إن امتلاك المنظمات للجاهزية الاستراتيجية سوف يساعدها على التعامل مع الأزمات بشكل فعال واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الآثار السلبية على المنظمة، من خلال تطوير خطط الطوارئ والاستعداد للأزمات بشكل مسبق، بالإضافة إمكانية تحديد الأولويات و تطوير استراتيجيات مستدامة للنجاح على المدى الطويل، والعمل على تقييم المخاطر الحالية والمحتملة وتطوير خطط للتعامل معها، وجذب التمويل والموارد الإضافية، حيث إنه عندما تكون المنظمة تمتلك الجاهزية وتظهر نجاحاتها وتأثيرها المحتمل، ستكون أكثر جاذبية للمانحين والشركاء المحتملين. وهذا يمكنها من جذب تمويل إضافي ودعم مادي وغير مادي، بالإضافة إلى زيادة الشفافية والمساءلة، حيث تشجع الجاهزية الاستراتيجية على ممارسات الشفافية وتعزز مستويات المساءلة داخل المنظمة. هذه السمات مهمة بشكل خاص للمنظمات غير الربحية إذ تعمل على تعزيز الثقة بين الأعضاء والشركاء وتحسين الاتصالات داخل المنظمة وخارجها، وتعزيز التعاون والتنسيق بين الأفراد إذ يصبح أكثر سهولة.

2-1-5 أبعاد الجاهزية الاستراتيجية Strategic readiness dimensions:

تعد الجاهزية الاستراتيجية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح المنظمات غير الربحية في تحقيق أهدافها وتحسين تأثيرها على المجتمع. وفي ظل التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات غير الربحية في عصرنا الحالي، فإن الجاهزية الاستراتيجية تعد أساساً لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل. وبالاستناد إلى ما سبق قام كل من Kaplan & Norton (2004) بتحديد أربعة أبعاد أساسية متمثلة في (القيادة، الثقافة التنظيمية، التراصف الاستراتيجي، الجاهزية التكنولوجية) والتي تم اعتمادها من قبل الباحثة كما يلي:



الشكل (2-1): أبعاد الجاهزية الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى دراسة (Kaplan & Norton , 2004).

1. الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

للثقافة التنظيمية دور مهم في تحديد هوية المنظمة وتميزها عن غيرها، وفي تحديد مدى ارتباط وانتماء وولاء العاملين للمنظمة، وتحديد مستوى الرضا والإنجاز والابتكار لدى العاملين. وتساعد الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتشجع على التعاون والابتكار والتطور المستمر، مما يساعد على تحسين أداء المنظمة وزيادة رضا العملاء وتحقيق المزيد من النجاح. لذلك، يجب على المنظمات الاهتمام

بتطوير ثقافة تنظيمية قوية وتحديثها باستمرار لتلبية احتياجات السوق وتحقيق النجاح المستدام. وفي ضوء ذلك تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم المشتركة والقواعد التي تتحكم بتفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع أشخاص من خارج المنظمة (Jones,2013,203). وتعد الثقافة من الأبعاد الأكثر تعقيداً وصعوبة للفهم ويعود السبب في ذلك كونها تشتمل على مجموعة واسعة من السلوكيات، إذ يعتقد المسؤولون التنفيذيون بشكل عام أن التغييرات في الاستراتيجية تتطلب تغييرات أساسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الأعمال على جميع مستويات المنظمة، مما يعني، بالطبع، أن الأشخاص سيحتاجون إلى تطوير مواقف وسلوكيات جديدة وبعبارة أخرى، تغيير ثقافتهم (Chordate & Zargazadeh,2013,1101). حيث تعمل الثقافة التنظيمية كنوع من الرقابة يمكن للمديرين الاستراتيجيين أن يؤثروا من خلال على نوعية القيم والقواعد السلوكية التي يتم تطويرها في إطار المنظمة، وتسهم في تحديد السلوكيات سواء كانت هذه السلوكيات مناسبة أو غير مناسبة التي بدورها تؤثر على سلوكيات الأعضاء (Hill & jones,1998,650-651). ويعتمد تقييم الاستعداد الثقافي بشكل كبير في المنظمة على استبيانات العاملين. ولكن عند إعداد الدراسات الاستقصائية، تحتاج المنظمات إلى التمييز بوضوح بين القيم التي يتقاسمها جميع العاملين، والثقافة الأساسية للشركة وتصورات العاملين عن نظامهم الحالي والمناخ (Kaplan & Norton,2004,9). وبالاستناد إلى ما سبق، نجد أنه تؤثر الثقافة على الجاهزية الاستراتيجية ونجاح أنظمة الأعمال، وتعد الثقافة الإبداعية الأكثر ملاءمة لتنفيذ الجاهزية الاستراتيجية. فالشركات التي تمتلك ثقافة إبداعية عالية، يمكنها تحقيق نتائج أفضل في تنفيذ الأعمال وتكون أكثر استعداداً للتحديات المستقبلية (Ziaei ,et al.,2020,1). هذا يعني أنه يتوجب على المنظمة التركيز على بناء ثقافة الجاهزية، بمعنى أنه يجب أن تعزز القيادة التنظيمية الموقف الإيجابي في جميع المجالات بين العاملين وأصحاب المصلحة حول قيم الشركة، ولكن يجب على فريق إدارة الأزمات أن يقود عملية إنشاء الرسائل حول ما يعنيه حقا أن تكون مستعداً (جاهزاً) ففي الواقع، ينبغي اعتبار الاستعداد عنصراً شموليا للثقافة، والذي بالإضافة إلى حماية المنظمة وأفرادها وقيمها وأعمالها، يمكن أن يعمل أيضاً على تلبية احتياجات الأعمال أثناء تطورها. قبل كل شيء، يجب أن يركز مفهوم ثقافة الاستعداد على التقدم، وليس الكمال. وعلى هذا النحو، يمكن لثقافة الاستعداد أن تشمل كل مما يأتي (Brendan M,2023,62-63):

- **إدارة المخاطر والتوعية:** عبارة عن ممارسة رسمية تتمثل في تحديد ومراجعة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بشكل مستمر؛ وتحديد المسؤولية عن إدارة هذه الأمور؛ والاستراتيجية التوجيهية المستندة إلى نتائج هذه التقييمات.
- **الالتزام بإدارة الأزمات:** أي الاعتراف بقدرة المنظمة على تقديم وحشد الخبرات الأساسية في مواجهة الأحداث غير المنظمة والمتصاعدة وغير المتوقعة.
- **التنبؤ والإنذار المبكر:** أي تشجيع ومكافأة ممارسة تحديد الانحرافات المحتملة وتصعيدها بشكل مناسب، وأثناء الاستجابة يتوجب أن تحترم القيادة التحدي الذي يشكله ذلك على العاملين والمديرين في الخطوط الأمامية؛ كما يجب أن يفهم العاملون والمديرون في الخطوط الأمامية واجبهم في التصرف بمسؤولية بناء على حدسهم.
- **التخطيط كوظيفة تعليمية:** قد توفر عمليات التخطيط التقليدية مستوى من الراحة أو الاتساق للمنظمة ذو قيمة. حيث يتوجب التأكيد على قيم التدريب والتعلم التي يمكن أن يقدمها التخطيط.
- **الاتصالات والوعي:** تعتبر الاتصالات المنتظمة والشفافة ذات قيمة كبيرة لضمان فهم التوقعات في جميع أنحاء المنظمة. حيث يجب أن تظل الرسائل إيجابية ومتفائلة، مما يحد من الاعتماد على الخوف وعدم اليقين والشك كحافز. إذ إن الجاهزية لا تعني "التعامل مع الأشياء السيئة". وإنما يتعلق الأمر بإظهار أن المنظمة التي لا تقهر يمكن أن تتلقى ضربة وتعود إلى وضعها الطبيعي.
- **السلامة النفسية والأساس لعدم وجود خطأ:** إن الجانب الأكثر أهمية في بناء ثقافة الاستعداد. أولاً، الموضوع الذي يتعامل معه ممارسون إدارة الأزمات بانتظام يمكن أن يكون منفرا أو مزعجا للجماهير غير المبتدئة. وعلى أن يدرك ذلك. ثانياً، لدمج الحواف بنجاح في المركز؛ للتخلص من الاستجابة بفعالية؛ ولضمان تدفق المعلومات اللازمة عندما يكون الأمر أكثر أهمية؛ يجب أن يشعر الأشخاص في جميع أنحاء المنظمة بالارتياح بشأن أسباب وكيفية الاستجابة للأزمات. وينطبق هذا على التخطيط كالتعلم والتنبؤ/ الإنذار المبكر والاتصالات والتوعية. إذ ينبغي أخذ خط الأساس الخالي من الأخطاء في الاعتبار عند تنفيذ أنشطة الاستجابة للأزمات، حتى يتعلم أصحاب المصلحة الثقة في أن مدخلاتهم سيتم تقييمها، ولن يتم تحذير أخطائهم في الاستجابات، ولا يتم توجيه اللوم، ويكون اتخاذ القرار ضرورة تكرارية، وسيكون الهدف النهائي هو التقدم وليس الكمال. ومن ثم يتبين لنا أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً لدى المنظمات غير الربحية في نجاحها أو فشلها، فالثقافة التنظيمية تشكل الطريقة التي يتفاعل بها الموظفون والمتطوعون مع بعضهم البعض ومع الأهداف والقيم والسياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة. إذا

كانت الثقافة التنظيمية إيجابية ومحفزة، فإنها يمكن أن تشجع العاملين والمتطوعين على العمل بجهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل. وبالمثل، إذا كانت الثقافة التنظيمية سلبية وغير محفزة، فإنها يمكن أن تؤدي إلى تراجع الأداء والإنتاجية. ومن أجل تحسين الثقافة التنظيمية، يجب على المنظمات غير الربحية تحديد القيم والمبادئ التي ترغب في تعزيزها، وتوفير بيئة عمل صحية ومحفزة، وتشجيع التواصل والتعاون بين العاملين والمتطوعين، وتقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين والمتطوعين.

2. القيادة Leadership :

يقع على عاتق القادة في جميع المستويات التنظيمية أي ابتداء من الرئيس التنفيذي إلى سلسلة متاجر البيع بالتجزئة وصولاً إلى مديري المتاجر المحلية، مساعدة العاملين على تحديد وفهم التغييرات المطلوبة وتحفيزهم وتوجيههم نحو طرق العمل الجديدة ولكي تضمن المنظمة حصولها على نوع القادة الذي تحتاج إليه، يتوجب على المنظمة أن تقوم بوضع خطة "نموذج الكفاءة القيادية" لكل مناصبها القيادية، والتي من خلالها يتم تحديد الكفاءات التي من المتوقع أن يتمتع بها القائد ليكون فعالاً في تنفيذ الاستراتيجية، وبالاستناد إلى Kaplan & Norton 2004 تم تحديد الكفاءات الأساسية للأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية في الفريق وهي:

- **التركيز على العملاء:** القادة المتميزون يسعون إلى فهم عملائهم من خلال قضاء وقت كاف معهم من أجل فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.
- **تعزيز العمل الجماعي:** المقصود هنا أن يعمل الموظفون بشكل تعاوني مع فرقهم الخاصة عبر الحدود التنظيمية والجغرافية، مما يمكن فرقهم من تحقيق التميز.
- **الاتصالات المفتوحة:** إن القادة يقولون الحقيقة حيث يشاركون المعلومات بشمل علني مع أقرانهم والمديرين والمرؤوسين، أي أنهم يروون الحدث بشكل كامل وليس فقط كيف تبدو من موقعهم، ففي الكثير من الأحيان تقوم المنظمات بقياس السمات القيادية من خلال استبيانات يتم توزيعها على العاملين، حيث يقوم الموظفون أو الوحدة الخارجية بطلب المعلومات من المرؤوسين والأقران والرؤساء حول إتقان القائد للمهارات الأساسية. حيث يتم استخدام هذه التعليقات الشخصية بشكل خاص لتدريب القائد وتطويره، ولكن بإمكان الوحدة أيضا أن تقوم بتجميع البيانات التفصيلية (السرية) من المراجعات الفردية، بهدف إنشاء تقرير حالة حول مدى جاهزية الكفاءات القيادية الرئيسة المطلوبة في جميع أنحاء المنظمة.

- **التنسيق:** أي أن تتماشى المنظمة مع الهدف والرؤية المشتركة للموظفين، بالإضافة إلى فهم كيفية دعم أدوارهم الشخصية للاستراتيجية الشاملة، وقيامها بتشجيع للسلوكيات مثل الابتكار والمخاطرة وذلك لأن تصرفات الأفراد موجهة نحو تحقيق أهداف عالية المستوى.

ومن ثم يتبين أن القيادة تلعب دوراً مهماً في نجاح وفشل المنظمات غير الربحية. فالقيادة هي التي تحدد الرؤية والأهداف وتضع الخطط الاستراتيجية وتحدد السياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة. ومن أجل تحقيق النجاح، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تحفيز وإلهام العاملين والمتطوعين، وتوفير بيئة عمل صحية ومحفزة، وتشجيع التواصل والتعاون بين جميع أفراد المنظمة. وبالتالي، يجب على القادة في المنظمات غير الربحية أن يكونوا قادرين على التعامل مع التحديات المالية والإدارية التي تواجه هذه المنظمات، وتطوير استراتيجيات مستدامة لجذب التمويل والتبرعات.

3. التراصف الاستراتيجي Strategic Alignment:

يعد التراصف الاستراتيجي من المتطلبات الأساسية التي توليها منظمات الأعمال اهتماماً كبيراً، حيث يشير Kaplan (2001) إلى التراصف الاستراتيجي على أنه: "هو اصطفاف التنظيم والمنظمة مع الاستراتيجية المعتمدة، بمعنى أن يتم ربط عناصر التوجيه الاستراتيجي على نحو صحيح مع المستويات والإطار التنظيمي المختص على نحو تتابعي إذ يصبح العمل متجهاً بصورته الشمولية لتحقيق أداء أفضل". بينما يرى Barth (2003) أنه "مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في إدامة وإيجاد التكامل بين مكونات المنظمة الداخلية المختلفة ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام استراتيجي للتحكم وضبط مجريات أعمالها". وقد أكد على ذلك كل من Elhari & Bounabat (2010) بأن التراصف الاستراتيجي "هو بذل الجهد للوصول إلى مستوى أفضل، ويمثل أداة فعالة لضمان أن بيئة العمل تعد بيئة مناسبة وتكون دائماً موضع اهتمام المنافسين". ونشير إلى أهمية التراصف الاستراتيجي في ظل بيئة ديناميكية متغيرة تزداد فيها شدة المنافسة، حيث تسعى المنظمات لتراصف أعمالها من خلال وضع استراتيجيات أعمال ديناميكية تتسم بالمرونة مع الأخذ بالاعتبار التقنيات المتطورة والتي تمكن المنظمات من الحفاظ على حصتها السوقية وموقعها التنافسي، وتقديمها أفضل الخدمات أو المنتجات باستمرار لمواجهة البيئة المضطربة وشديدة التنافس (Luftman,2005,5). وفي ضوء ما سبق أشارت دراسة Morrison (2014) إلى أن التراصف الاستراتيجي يعمل على تطوير وفهم العلاقات بين الاستراتيجيات والعمليات، إذ إن توظيف المنظمة للتراصف الاستراتيجي يسمح لها بالتفكير إلى أمد دورة حياتها، ويمكنها من تحقيق رؤيتها، بالإضافة إلى أنه يمكن المنظمة من تحديد عملياتها التي تتناسب وتنسجم مع بيئة العمل وفقا لاستراتيجياتها. في حين أن دراسة

Etien (2006) تنظر إلى التراصف الاستراتيجي على أنه حالة أو وضع لا بد من الوصول إليه، بالإضافة إلى أهميته بوصفه هدفاً متغيراً يتأثر بكل من التغيرات الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى ذلك أشارت دراسة Morrison(2014) أن التراصف الاستراتيجي يعزز استراتيجية الأعمال ويمكن الاستراتيجيين من تطوير مهاراتهم التحليلية، لكي يصبحوا على قدرة على مواجهة المستقبل من خلال توفير البيانات البرامج والتطبيقات المطلوبة، حيث إن التراصف على يحافظ على استراتيجية العمل ويعززها بإدارة البنى التحتية للمعلومات والعمليات المختلفة، إذ يقوم المديرون في الإدارة العليا بصياغة الاستراتيجية ويقوم المديرون في المستويات التنفيذية داخل المنظمة بالقيام بتنفيذ الاستراتيجيات من خلال إدارة المعلومات داخل المنظمات وتوظيفها لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات. بينما تؤكد دراسة كل من(2016,88) Ayoup & Omar إلى أهمية التراصف الاستراتيجي للمنظمات حيث يمكنها من تراصف مكوناتها المختلفة من أفرادها وأنظمتها وهيكليها ويعزز على قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وذلك بالموازنة مع المنظمات غير المتراصفة، إذا يؤدي الفشل في التراصف بين المكونات المختلفة على المدى البعيد إلى آثار غير مرغوب فيها مثل: الأهداف الاستراتيجية غير المتناسقة بين الأقسام، والمقاييس التي لا يمكن فهمها وتنفيذها بشكل صحيح وكامل، إذ يمكن أن تتعرض الأهداف للخطر أو الإخفاق في تحقيقها، لذلك فإن التراصف الاستراتيجي يسهل إعطاء الأولوية للمشاريع والاستثمارات الرئيسة أو تحسينها أو تمويلها بشكل كافٍ، كما يجنب المنظمة تحمل تكاليف ناجمة عن إجراء التعديل، فضلاً عن ذلك فإن التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة يتطلب فهماً حاسماً للعلاقات بين الأنشطة والموارد والنتائج المرغوبة. أما بالنسبة لأنواع التراصف الاستراتيجي فقد تعددت آراء الباحثين في ظل أدبيات الإدارة الاستراتيجية بخصوص أنواع التراصف الاستراتيجي، إذ تشير دراسة Lilja & Tarland (2016) إلى وجود نوعين من التراصف الاستراتيجي داخلياً وخارجياً، إذ إن التراصف الاستراتيجي الداخلي يضم القرارات التي ترتبط بالهيكل التنظيمي وتصميم عمليات الأعمال والقيام بمراجعتها، وتطوير المنتجات والاستراتيجيات والمهارات التي تتبناها المنظمة، بينما يتضمن التراصف الخارجي البيئة التنافسية للمنظمات، كما اتفقت دراسة كل من (مقراني، 2015) و (المنصوري والمنصوري، 2014) على تقسيم التراصف الاستراتيجي إلى ثلاثة أنواع هي:

- **التراصف الداخلي:** هي العملية التي تعمل على تحقيق الموافقة والمواءمة بين الموارد والمهارات والكفاءات والقدرات داخل المنظمة، والتي بدورها تعد عاملاً مهماً لتحقيق التراصف وتكون ذات توجه داخلي، كما يدل هذا النوع من التراصف على الانسجام بين كل من الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة ونظام الإدارة،

كما يعتمد هذا النوع على النظرة المستندة إلى الموارد (RBV: Resource– based view) والتي ظهرت في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي بوصفها توجهاً سائداً في الإدارة الاستراتيجية، حيث تركز اهتمامها على الجوانب الداخلية في تفسيرها لمصادر تحقيق الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتفسر سبب الاختلاف في مستويات الأرباح التي تحققها المنظمات المتماثلة والمتشابهة من حيث النشاطات بناء على الاختلافات فيما بينها من حيث الموارد والقدرات التي تملكها.

- **التراصف الخارجي:** يعتمد هذا النوع من التراصف على التوجه نحو الخارج، فبعد أن يتم تحقيق التراصف الداخلي والحفاظ بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة، تتجه المنظمات إلى التراصف مع المحيط أي البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فقد استند تحليل سلوك المنظمات في السابق على اعتقاد بأن البيئة التي تعمل فيها المنظمة تتصف بالاستقرار في المدى القصير أو المتوسط، إلا أنه تم إدخال مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال ، الأمر الذي أدى إلى ظهور تحولات كبيرة عن الرؤية التقليدية التي كانت تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً مغلقاً كوحدة اقتصادية منعزلة عن البيئة الخارجية ، بما فيها من متغيرات، وهنا برزت نظرية النظم التي ترى ضرورة دراسة المنظمة ككل مع الأخذ بالاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها وعلاقة المنظمة مع بيئتها، مما يؤدي في النهاية إلى التأثير على القرارات الاستراتيجية المتخذة في المنظمة أي على سلوكها الاستراتيجي الذي يقضي بدوره الفهم المعمق للتغيرات البيئية بأبعادها المختلفة.
- **التراصف الشبكي:** يحدث هذا النوع عندما تفكر المنظمات بعمليات الدمج والشراء والاستحواذ على منظمات أخرى ويكون على جزأين، حيث يمثل الجزء الأول التراصف الاستراتيجي لكل من البائع والمشتري، أما الجزء الثاني فيمثل التراصف التنظيمي الذي يتم من خلاله دمج العمليات مباشرة بعد عملية الشراء، وبالتالي، نجد أن التراصف الشبكي يستخدم في المنظمات التي تمتلك وحدات أعمال استراتيجية تعمل في بيئات مختلفة وتمارس أعمالاً وأنشطة مختلفة عن تلك التي تقوم بممارستها في البلد الأم (الشركات متعددة الجنسيات)، حيث تقوم هذه الوحدات باستخدام موارد ومهارات وقدرات مختلفة، لذلك يتم التراصف بين الموارد والبيئة على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ومن ثم تقوم هذه الوحدات الاستراتيجية بتكوين شبكة يتم من خلالها تجميع الهياكل الفردية لها وتراصفها.

ومن ثم يتبين لنا أن التراصف الاستراتيجي يساعد المنظمات غير الربحية على العمل بشكل أكثر فعالية وتحقيق نتائج أفضل في الأعمال التي تقوم بها، حيث إن التراصف الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحديد أهدافها وخططها بشكل واضح ومنسق، ويساعدها على تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق هذه

الأهداف، كما أن توفر عنصر التراصف الاستراتيجي لدى المنظمات غير الربحية يعزز من استدامة عملها، ويساعد كذلك في زيادة معرفة الناس بأهداف المنظمة وزيادة الثقة بها.

4. الجاهزية التكنولوجية Technology Readiness:

تعد الجاهزية التكنولوجية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في تحسين الأداء والجودة والكفاءة في المنظمات والأفراد وتشمل الجاهزية التكنولوجية العديد من المستويات، مثل الجاهزية البنيوية والبشرية والتنظيمية والثقافية. ولتحقيق الجاهزية التكنولوجية، تحتاج المنظمة أو الفرد إلى تطوير مهارات ومعارف ومواقف تمكنهم من التعامل مع التغيرات التكنولوجية بشكل إيجابي وإبداعي، بالإضافة إلى توافر الموارد والبنية التحتية والسياسات والإجراءات اللازمة لدعم استخدام التقنية بشكل آمن وفعال. وتساعد الجاهزية التكنولوجية على زيادة الإنتاجية والابتكار والتعلم والتعاون والتنافسية، كما تساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحسين الخدمات والمنتجات. لذلك، يتعين على المنظمات والأفراد العمل على تطوير الجاهزية التكنولوجية وتحسينها بشكل مستمر لتحقيق النجاح والتميز في عصر التكنولوجيا. وفي ضوء ما سبق قام Parasuraman بتطوير مؤشر الجاهزية التكنولوجية (TRI: Technology Readiness Index) عام 2000 لقياس مستوى الاستعداد التام لاستخدام التكنولوجيا. (Erdogmus & Esen,2011,489). حيث تتم الإشارة إلى أن الجاهزية التكنولوجية "هي الدرجة التي يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تحسن وتطور من قدراتها، وذلك من خلال حوسبة أعمال المنظمات، ومرونة أنظمتها، للتكيف ومواجهة أي أزمات أو أخطار محتملة قد تواجهها"(العمور، 24،2020). ويقاس ذلك بإمكانية الوصول إلى الإنترنت وتكنولوجيا الهاتف المحمول ووسائل التواصل الاجتماعي إمكانية الوصول إلى الحسابات المصرفية عبر الإنترنت اتجاهات النمو المماثلة الناتجة عن التكنولوجيا في فئات أخرى كالسفر، التعليم عن بعد والحكومة الإلكترونية، ملكية أجهزة الحاسوب الشخصية والهواتف الذكية الإنترنت عالية التدفق واتصالات الهاتف المحمول (4G/5G) (Parasuraman & Colby,2015,1). من مؤشرات الجاهزية التكنولوجية كذلك، أجهزة وبرامج أمن المعلومات برامج مكافحة الفيروسات ومعدل استخدام أنظمة الأمان في المؤسسة تحديد الهوية دقة البيانات والخصوصية (Rezai et al.,2012,1). ويتبين لنا أن توفير الجاهزية التكنولوجية لدى المنظمات غير الربحية يعتبر أمراً مهماً جداً. فالتكنولوجيا الحديثة تلعب دوراً حاسماً في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات غير الربحية في تحقيق أهدافها، وتسهيل عمليات الإدارة والتواصل والتعاون بين العاملين والمتطوعين والشركاء والمستفيدين منها. كما أنها تساعد المنظمات غير الربحية في الوصول إلى شريحة أوسع من الأشخاص وزيادة الوعي بأهدافها، كما أن استخدام التكنولوجيا، يمكن للمنظمات غير الربحية زيادة مستوى الشفافية والتقرير عن استخدام التبرعات

والموارد بشكل أفضل. ومع ذلك، يجب أن يتم توفير هذه التكنولوجيا بطريقة مستدامة وذكية، مع مراعاة الحاجات الفعلية للمنظمة وقدراتها المالية والبشرية. كما يجب أن يتم توفير التدريب والدعم اللازم لضمان استخدام هذه التكنولوجيا بشكل فعال وبما يحقق مصلحة هذه المنظمات.

6-2-1 الجاهزية الاستراتيجية لإدارة الأزمات Strategic readiness for crisis management

الأزمة هي حدث مفاجئ يحصل غالباً بفعل مجموعة من العوامل الطبيعية أو البشرية والتي تهدد المصالح القومية للبلاد وتؤدي إلى الإخلال في التوازن الطبيعي للأشياء، ويشارك في مواجهتها كافة أجهزة الدولة بالإضافة إلى المنظمات غير الربحية (إبراهيم،2009، 7). وقد اختلفت المعاني اللغوية لمصطلح الأزمة (Crisis)، حيث أشار العديد من الدراسات إلى أن مصطلح الأزمة مشتق من الكلمة اليونانية (κρίνω) والتي تعني لتقرر (To Decide) وهي تستخدم غالباً بالمعنى السلبي لتشير إلى نقطة التحول في الأمراض الخطيرة التي تنتهي بالموت أو الشفاء (الصمادي، 1997، 1)، أما في اللغة الصينية تعني (危机) ينطقونها (wēijī) وهي عبارة عن كلمتين أولهما كلمة (wēi) والتي تعني الخطر والثانية كلمة (jī) والتي تعني الفرصة التي يمكن استثمارها لدرء الخطر (هويدي، 1986، 2). وفي عالمنا المعاصر، تعد الأزمات والتحديات من أبرز الظواهر التي تحدد مسارات التطور والاستقرار في مختلف المجتمعات والمؤسسات. تتنوع هذه الأزمات بين الأزمات الاقتصادية، والبيئية، والصحية، والاجتماعية، والسياسية، والأمنية، والتكنولوجية، وغيرها الكثير، مما يجعلها تحدياً مستمراً يتطلب استراتيجيات فعالة للتغلب عليها. تعتبر المنظمات، سواء كانت حكومية أو غير ربحية أو خاصة، لها دور حيوي في التصدي للأزمات المعاصرة وتقديم الاستجابة الفعالة لها. فتمتلك هذه المنظمات القدرة على تطوير إدارة للأزمات ديناميكية وجاهزية تسمح لها بالتكيف والاستجابة السريعة للتحديات المتغيرة. حيث تعد إدارة الأزمات جزءاً أساسياً من نجاح المنظمات واستمرارها في عملها، حيث أشار أحمد (2002) أن إدارة الأزمات تتمثل بالعملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عبر الاستشعار والمراقبة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الأزمات، إذ تهدف هذه العملية إلى توفير الموارد والإمكانات اللازمة لمنع أو للإعداد للتعامل مع الأزمات بأقل قدر من الأضرار الممكنة على المنظمة وعلى البيئة وعلى الأفراد العاملين (المغربي، 2020، 18) (أحمد، 2002، 22). ويتبين لنا أن إدارة الأزمات تعمل على تحليل الوضع الراهن، وتحديد الأولويات، وتخطيط الاستجابة بشكل منهجي للحد من الآثار السلبية وضمان استمرارية عمل المنظمة. وفي ذات السياق، تعتبر الجاهزية

الاستراتيجية أداة أساسية للمنظمات للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية. حيث تتضمن تطوير القدرات والمهارات اللازمة، ووضع الخطط الوقائية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوجيه الاستراتيجيات نحو تحقيق أهداف محددة خلال الظروف الطارئة. ففي وقت الأزمات، تواجه المنظمات العديد من التحديات والضغوط الهائلة للتصدي للمواقف الطارئة بكفاءة وفعالية. كما تكمن جاهزية هذه المنظمات في قدرتها على التكيف السريع واتخاذ القرارات الصائبة في ظل الظروف الصعبة. إن توجيه الجهود وتنظيم العمليات بشكل منظم وتعاون الفرق العاملة يلعبان دوراً مهماً في نجاح استجابة المنظمات للأزمات. على سبيل المثال، في المدة التي انتشرت فيها جائحة كوفيد- 19، أظهرت المنظمات الصحية العالمية مثالاً رائعاً في تعاملها مع هذه الأزمة الصحية. من خلال تنظيم حملات تطوعية للفحص وتوزيع المواد الوقائية، وتقديم الدعم الطبي اللازم للمرضى والمحتاجين في وقت قياسي. بالإضافة إلى ذلك، في حالات الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات، برزت جاهزية المنظمات غير الربحية في تقديم المساعدة العاجلة للمتضررين وتنظيم عمليات الإنقاذ والإسعاف بشكل فعال. وبفضل تنسيق الجهود والتعاون المشترك، تستطيع هذه المنظمات تقديم الدعم والإغاثة للمجتمعات المتضررة وتساعدها على التعافي وإعادة بناء حياتها. ولعل من المناسب أن نقول جاهزية المنظمات تلعب دوراً كبيراً في تأثير الأزمات عليها وعلى البيئة المحيطة بها. إذ تتجلى جاهزية المنظمات في الاستجابة السريعة والفعالة، والاستعداد النفسي لمواجهة التحديات، والتخطيط الاستراتيجي الدقيق، والتعاون والتنسيق الفعال. تلك العوامل تسهم في قدرة المنظمات على التكيف والتصدي للأزمات بشكل متميز ومحسن، مما يعزز من قدرتها على الحفاظ على استقرارها وتقديم الخدمات بشكل مستمر وفعال في ظل الظروف الصعبة.

خلاصة المبحث الأول:

تضمن هذا الفصل الإطار النظري للجاهزية الاستراتيجية والذي شمل توضيح مفهوم الجاهزية في علم الإدارة، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الجاهزية الاستراتيجية وكذلك أهميته، كذلك تم التطرق إلى أبعاد الجاهزية الاستراتيجية والتي تتمثل بـ(الثقافة التنظيمية – القيادة – التراصف الاستراتيجي – الجاهزية التكنولوجية) مع التطرق إلى الجاهزية الاستراتيجية لإدارة الأزمات.

المبحث الثاني: الرشاقة الاستراتيجية

Strategic Agility

تمهيد:

تعد الرشاقة الاستراتيجية أحد أهم الأساليب المستخدمة في إدارة الأعمال في الوقت الحالي، إذ تسهم في تحسين كفاءة المنظمات وزيادة قدرتها على التنافس في سوق الأعمال، كما أنها تسهم في تحسين رضا العملاء وزيادة فعالية العمل داخل المنظمات. وهي من أهم عوامل نجاح المنظمات في عصر التكنولوجيا والابتكار، فهي تحسن من قدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والابتكارات في سوق الأعمال.

2-2-1 مفهوم الرشاقة في علم الإدارة The concept of agility in management science:

تعد الرشاقة من المفاهيم المهمة في عالم الإدارة الحديث، حيث تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتحقيق الربحية والنجاح في سوق العمل. ولذلك، يجب على المديرين والقادة الإداريين أن يولوا اهتماماً كبيراً لمفهوم الرشاقة في إدارة المنظمات وتطويرها بشكل دائم. إذ تناولت الأدبيات السابقة في مجال الإدارة موضوع الرشاقة من عدة جوانب إدارية، حيث استعرضت المفاهيم المختلفة للرشاقة التصنيعية والتنظيمية والاستراتيجية. فعرّف Ojha (2008) الرشاقة التصنيعية بأنها القدرة على التحرك بمرونة باستخدام العمليات والسياسات الداخلية، بينما اعتبر Aurdan (2011) أنها التدخلات التكتيكية في حالات الطوارئ. وفيما يتعلق بالرشاقة الاستراتيجية، فهي خطوة وقائية واستباقية لمواجهة الأحداث الطارئة. ومن جانبه، عرّف العابدي (2012) الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة على تحقيق النتائج المرجوة من خلال تطوير الموارد وزيادة المعرفة، مما يؤدي إلى تنمية المنظمة وجعلها رشيقة في بيئة متغيرة. وفي ذات السياق فإن الرشاقة (Agility) تعني القدرة على التفكير السريع والتحرك بسرعة لتغيير الوضع بشكل سلس ومتوازن. على الرغم من أن مفهوم الرشاقة يُعتبر بمثابة مهارة تتمتع بها بعض الأفراد أو الكيانات، إلا أنه تم تسليط الضوء على هذا المفهوم وتطويره. وبالتالي، أصبح من الممكن تطبيق مبادئ الرشاقة في مختلف المجالات والمستويات، حتى وصلت هذه المبادئ إلى مستوى التوجهات الاستراتيجية للمنظمات الكبرى (الصادق، 2018، 72).

2-2-2 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility Concept:

تعد بيئة الأعمال المعاصرة والمتغيرة باستمرار واحدة من أكثر البيئات تحولاً وتطوراً في العصر الحالي. فقد شهدت العديد من التغيرات السريعة والمتسارعة في السنوات الأخيرة، سواء على مستوى التكنولوجيا، أو التوجهات الاقتصادية، أو السياسية، مما جعل بيئة الأعمال تتحول باستمرار وتتطور بشكل سريع. حيث تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بالتنافسية الشديدة والتحولات المتسارعة، وفي ضوء ذلك يتوجب على المنظمات أن تكون على دراية بآخر التطورات والابتكارات في مجالها، وأن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات بسرعة وفعالية. كما تتطلب هذه البيئة من المنظمات أن تكون مرنة ومبتكرة، وأن تكون قادرة على اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة لمواجهة التحديات والفرص الجديدة، وبهدف مواجه هذه التطورات المستمرة عملت المنظمات على تبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وهو مفهوم ذات أهمية كبيرة اليوم في عالم الأعمال. حيث إن مصطلح الرشاقة ليس بمصطلح جديد، إذ يرجع ظهوره لأول مرة عام 1991 من قبل مجموعة من الباحثين في معهد (Iaccoca) في جامعة (Lehigh) (Al-Romeedy,2019,2) . من خلال قيامهم بإجراء دراسة بعنوان (استراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة) .كما يعرّف قاموس أكسفورد كلمة الرشاقة على أنها: "القدرة على التحرك بسرعة وبسهولة" (Audran,2011,21) ، حيث تبلور مفهوم الرشاقة الاستراتيجية بشكل واسع في دراسة Doz & Kosonen (2008) ، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الأساسية التي تناولت هذا المفهوم وأدت إلى اهتمام الباحثين فيه وعرفت الرشاقة الاستراتيجية Doz & Kosonen (2008) بأنها:" القدرة على ضبط وتكييف الاتجاه الاستراتيجي بشكل مستمر في الأعمال الأساسية، كوظيفة الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، وإنشاء ليس فقط منتجات وخدمات جديدة، ولكن أيضاً نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للشركة". كما تعددت التعاريف حول مصطلح الرشاقة الاستراتيجية، وفقًا لـ Kaplan & Pucciarelli (2016)، تمكن الرشاقة الاستراتيجية المنظمات من امتلاك المرونة والسيولة في تطوير ونشر الموارد للتصدي لحوادث تغييرات ديناميكية. وعلى الرغم من ذلك، في ظل الأوقات المتغيرة الحالية، لا يمكن إنكار أن المؤسسات الرفيعة المستوى الخاصة بحاجة إلى تبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، للاستشعار بتهديدات السوق، واغتنام الفرص المحتملة، وتشكيل الموارد والقدرات الداخلية. (Mukerjee,2014, junni ,2015) إذ نجد (Carl Long ,2000) يعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها: القدرة على إنتاج المنتجات المناسبة في المكان المناسب وبالسعر المناسب وللزبائن المناسبين، بينما يرى (D'Aven , 1994 ,25) أن الرشاقة الاستراتيجية هي المرونة والسرعة التي تمتلكها المنظمة بحيث

تتمكن من خلالها القيام بتغيير أعمالها استجابة للتغيرات الحاصلة في السوق ومواجهة المخاطر التي يمكن مواجهتها. ويعبر (Sherehiy et al., 2007, 245) أنها قدرة المنظمات على التكيف بمرونة في عالم الأعمال المتغير بشكل مستمر، مما يتطلب القيام بخطوات عمل مدروسة، تبدأ من خلال القيام بجمع المعلومات من محيط المنظمة، ثم تحليلها ونشرها، ومن ثم استخدامها وذلك من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، ويتم كل ذلك من خلال استباق وتوقع الأحداق للتكيف مع عوامل البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة ضمنها. بينما يرى (عابدي والموسوي، 2014، 88) أن الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال، وذلك من خلال القيام بتصميم نظام استراتيجي ذات مرونة عالية للمنظمة بهدف الاستجابة السريعة له وللتغيرات وتجنب التعرض للمخاطر. وفي المقابل يرى (Nkuda, 2017,10)أن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على العمل والتنبؤ والاستجابة بشكل استباقي بهدف معالجة نقاط الضعف الداخلية ومواجهة التهديدات الخارجية التي تواجهها من أجل استثمار الفرص المتاحة. حيث نجد أن العديد من منظمات الأعمال تنتهي وتتلاشى، ليس لأنها ترتكب الأخطاء، ولكن لأنها تستمر في القيام بالأشياء المعتادة على إنها صحيحة لفترة طويلة، وهنا تظهر الحاجة إلى أن تتبنى المنظمات مفهوم الرشاقة الاستراتيجية (Doz & Kosonen ,2010, 32) . ومن ثم يتبين لنا أن الرشاقة الاستراتيجية هي من أهم المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأعمال وتشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال وسريع في ظل تغيرات مستمرة في البيئة الخارجية، وذلك من خلال تبني استراتيجيات متجددة وتكيفها مع التحولات السريعة في السوق والمتطلبات الجديدة للعملاء، وذلك عن طريق تحسين العمليات والتعاون داخل المؤسسة ومع شركائها والعملاء والموردين، وتحديد وتقييم المخاطر المحتملة وتطوير خطط للتعامل معها بشكل فعال. وبالتالي، يمكن اعتبار الرشاقة الاستراتيجية كأحد أهم عوامل النجاح في إدارة الأعمال في الوقت الحالي.

2-2-3 الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية The difference between strategic agility and strategic flexibility

تعد الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي تستخدم في مجال إدارة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي. على الرغم من أن هذين المفهومين يمكن أن يبدوان متشابهين إلى حد ما نظراً لاختلاف الترجمة من المصطلحات الأجنبية، إلا أنهما يختلفان في بعض النواحي. حيث يرى Safari (2013) "أن الرشاقة أكثر قدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل غير معروف، في حين أن

المرونة هي القدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل معروف وواضح المعالم". ويعد الباحث (Ansoff,1965) من أوائل الباحثين الذين تحدثوا عن مفهوم المرونة الاستراتيجية في كتابه "استراتيجية المنظمة" من منظور الطوارئ"، حيث اقترح إمكانية تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال مزيج من سوق المنتجات والذي هو متنوع بما فيه الكفاية وذلك لتقليل التأثير السلبي الناتج عن الاضطرابات التي يمكن أن تنشأ (Miltenburg,2003,50) ، أما Sharifi (1999) يشير إلى أن الرشاقة تمثل امتداداً للمرونة، وأن دور المرونة في المنظمة يتمثل في تمكين النظام من مواجهة التغييرات الواقعة بكفاءة وفعالية، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية. ويرتبط مفهوم الرشاقة والمرونة بشكل وثيق، حيث تعبر المرونة عن القدرة على التكيف والبراعة، فيما تتعلق الرشاقة بالسرعة المطلوبة للتكيف مع النظام. وبالتالي، فإن المرونة تُعَد شرطاً ضرورياً لتحقيق الرشاقة، وهناك تصور بأن المرونة تُعَد أساساً لتحقيق الرشاقة في منظمات الأعمال، ولا تزال حدود طبيعة المرونة والرشاقة غير واضحة حتى الآن.

2-2-4 أهمية الرشاقة الاستراتيجية The Importance of Strategic Agility:

إن الرشاقة الاستراتيجية تمثل إحدى الميزات الأولى لنجاح المنظمة وهي القدرة على التحلي بالمرونة في حالة حدوث تطورات جديدة للتكيف مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وتطوير أساليب إنشاء القيمة بشكل دائم. حيث تظهر الرشاقة الاستراتيجية قدرة المنظمة على إدارة التغييرات التي تحدث في السوق عن طريق قيامها باستجابة استباقية سريعة للتهديدات والفرص الموجودة في السوق (Orojloo et al.,2016,85). وبالتالي، فإن حالة عدم الاستقرار وعدم التيقن الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة هي من سمات المنظمات اليوم وذلك بسبب المنافسة المتزايدة بين المنظمات، التطور التكنولوجي المتسارع، وهنا تظهر أهمية تبني منظمات الأعمال لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية، حيث يمكن إبراز أهمية الرشاقة الاستراتيجية في الآتي (Santala,2009,36):

- إن الرشاقة الاستراتيجية هي أحد المتطلبات الجوهرية لبقاء المنظمة واستمرار نجاحها، حيث تعد ميزة تنافسية تتراكم مع الوقت لتصبح مستدامة.
- تعد الرشاقة الاستراتيجية مفتاح لنجاح المنظمة في بيئة الأعمال الديناميكية، ويعود السبب في ذلك أنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.
- تؤكد الرشاقة الاستراتيجية على كل من التفكير الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية.

- للرشاقة الاستراتيجية أهمية كبيرة، حيث إن وجودها في المنظمات هو بمكانة وسيلة لإدارة التغيرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها من قبل المؤسسات الأخرى.
- تجسد الرشاقة الاستراتيجية قدرة المنظمة على إدارة على التغير المستمر، حيث إنها تساعد منظمات الأعمال على قبول على من خلال خلق البدائل وتطوير المهارات وإعادة التنظيم بالإضافة إلى تعبئة الموارد وإزالة العوائق أمام التغيير.

ومن ثم يتبين لنا أن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر من أهم المفاهيم التي يحتاج المديرون والقادة إلى تطبيقها في المنظمات المعاصرة لمواجهة التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها الأسواق والمحيط الخارجي. ففي ظل التحولات التكنولوجية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، يتطلب النجاح في الأعمال الحديثة تبني استراتيجيات رشيقة ومرنة تتيح للمنظمات التكيف مع التغيرات المستمرة والتحولات المفاجئة. ومن أهم التغيرات التي تشهدها المنظمات المعاصرة، تزايد المنافسة وتحولات الأسواق، وزيادة الطلب على المنتجات على المبتكرة والمتجددة. كما تزداد أهمية الابتكار والتطوير في ظل التحولات التكنولوجية، وتزايد حجم البيانات والمعلومات، وتغير أساليب العمل والتواصل. وبما أن هذه التغيرات تتطلب من المنظمات القدرة على التكيف على بسرعة، فإن الرشاقة الاستراتيجية تصبح ضرورية لتحقيق النجاح والاستمرارية. وتتمثل الرشاقة الاستراتيجية في القدرة على التكيف على التغيرات، وتحديث الاستراتيجيات والأهداف بشكل مستمر، وتحسين عمليات الإنتاج والتسويق والخدمة بشكل مستمر، وتوظيف التكنولوجيا والابتكار في تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين جودة العمل والإنتاجية.

2-2-5 عناصر الرشاقة الاستراتيجية Elements of strategic agility:

لقد أشار Sherehiy (2008, 9-10) إلى العناصر الأساسية للرشاقة الاستراتيجية والتي تتمثل بما يلي:

1. إمكانية تقديم الخدمات المتنوعة بجودة وكفاءة عالية.
2. امتلاك المنظمة السرعة والمرونة في أداء أعمالها.
3. امتلاك المنظمة القدرة على التعامل مع المتغيرات المختلفة في البيئة الخارجية.
4. امتلاك المنظمة القدرة على استخدام التكنولوجيا المتاحة بكفاءة.
5. التكامل الداخلي في الأفراد العاملين داخل المنظمة.
6. امتلاك المنظمة الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة واستغلالها للفرص المتاحة أمامها.

2-2-6 خصائص المنظمات الرشيقة Characteristics of agile organizations:

إن المنظمات الرشيقة هي نموذج تنظيمي يهدف إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء من خلال تبسيط العمليات وتقليل التكاليف والتكامل بين الأقسام المختلفة. حيث تعتمد هذه المنظمات على مبادئ مثل التحسين المستمر والاستجابة السريعة لتغيرات السوق وتحديات البيئة العملية، لذلك فهي تعد أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وذلك بفضل تبسيط هيكلها التنظيمي وإزالة العوائق التي تعيق عملية اتخاذ القرار. وبالتالي، تستطيع المنظمات الرشيقة التحرك بسرعة أكبر والاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء. وهنا لا بد من بيان أن تفوق المنظمات الرشيقة يعتمد على قدرتها في إدارة الموارد وتحسين عملياتها، كما تولي هذه المنظمات اهتماما كبيراً بتطوير مهارات موظفيها وتحفيزهم لتحقيق أقصى قدرا من الإنتاجية. وبفضل ذلك تصبح المنظمات الرشيقة قادرة على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وزيادة رضا العملاء، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية في سوق الأعمال. وتعزز هذه المزايا فرص المنظمات الرشيقة للنمو والازدهار في بيئة الأعمال المتنافسة. لذلك، لا بد من بيان أنه بإمكان المنظمات أن تستخدم الرشاقة عن قصد للوصول إلى المزايا التنافسية والمحافظة عليها، وللنجاة من الأزمات والبيئات المتغيرة. كما يجب أن تقترن بالاستدامة بوصفها أنموذجاً يُمكن المنظمات من البقاء على قيد الحياة ضمن بيئة الأعمال الديناميكية الحالية شديدة التنافسية (Felipe et al.,2017,1). فالمنظمة الرشيقة تكون قادرة على التكيف مع التغييرات بشكل مستمر بدلاً عن الامتثال لها، فهي قادرة على التكيف مع البيئة التنظيمية ليس بشكل مؤقت وإنما بشكل مستمر. إذ تساعد على المنظمات على البقاء والنمو في ظل البيئة المتغيرة باستمرار، كونها تستجيب للسوق الديناميكي بسرعة وفاعلية ومرونة، وبصورة حاسمة للمبادرة لاغتنام واستثمار الفرص وتجنب التأثير السلبي للتغيرات (Lee, et al ,2017,522). وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن مفهوم الرشاقة التنظيمية هو عبارة عن إجراءات تنظيمية من خلالها يتم تحسين جودة العمليات الإدارية بالمنظمات عن طريق كسب رضا المستفيدين من خدمات المنظمة، ومشاركة العاملين كافة الذين تتوافق مبادرتهم مع مبادئ المنظمة وممارساتها (السواعير، 2017). كما تمثل منهج إداري يعتمد على السعي لتحقيق الكمال، وذلك من خلال تفعيل دور فرق العمل داخل المنظمات، واستخدام البيانات والمعلومات الحقيقية والاستجابة السريعة مع المتغيرات البيئة الخارجية من فرص وتحديات، وذلك من أجل تحقيق أفضل الخدمات للعملاء واستبعاد جميع الأنشطة التي تمثل قيمة مضافة للمنظمة وعملائها. (أبو عاصي، 2021). والجدول الآتي سوف يوضح خصائص المنظمات الرشيقة:

الجدول (2-1): خصائص المنظمات الرشيقة

خصائص المنظمات الرشيقة	
Chamanifard et al (2015)	**Rialti et al(2018)**
1. القدرة على توقع الفرص والمخاطر والحاجات.	**1.** تعمل على زيادة رضا الزبائن.
2. السرعة في اتخاذ القرارات.	**2.** الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق.
3. المرونة.	**3.** العمل على تحقيق المرونة التنظيمية والفنية.
4. جذب انتباه السوق والزبائن عن طريق الأنظمة والعمليات الداخلية والهياكل.	**4.** تتميز بإدارة ديناميكية لعمليات الأعمال.
5. تتميز بمناخ يفسح المجال أما العاملين للتجربة والابتكار والتعليم المشترك.	**5.** متابعة التعاون الاستراتيجي الفاعل مع الشركاء.
6. إمكانية تفويض الموظف والمشاركة.	**6.** ضمان مسؤولية أصحاب المصلحة.
7. التحسين المستمر وإدارة المخاطر.	
8. امتلاك فريق / شراكة عمل عبر الحدود.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى دراسة كل من (Chamanifard et al.,2015,200) و Baker (,2007,7).

وبالاستناد إلى ما سبق ذكره، يشير Baker (2007,7) أن هناك عدة نقاط من شأنها أن تعيق تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات ومنها ما يلي:

1. تعدد الأولويات وتشتت الانتباه.

2. نقص التدفق الكافي للمعلومات.

3. التركيز الزائد على القيادة المركزية والسيطرة.

4. الإنكار وعدم القدرة على التكيف مع الأفراد والتعالي.

5. ضعف ممارسات إدارة المواهب.

6. عدم استخدام مناهج التفكير المنظمي.

7. تركيز مراكز القوة داخل الأقسام الوظيفية.
8. تحديد وتنفيذ خطط سنوية بشكل حصري.
9. عدم القدرة على إعادة توزيع الموارد بشكل فعال عند الحاجة.
10. وصف وظائف واسع جداً وتعقيد المهارات المطلوبة.

2-2-7 الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة The difference between traditional and agile organizations:

الجدول (2-2): الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة

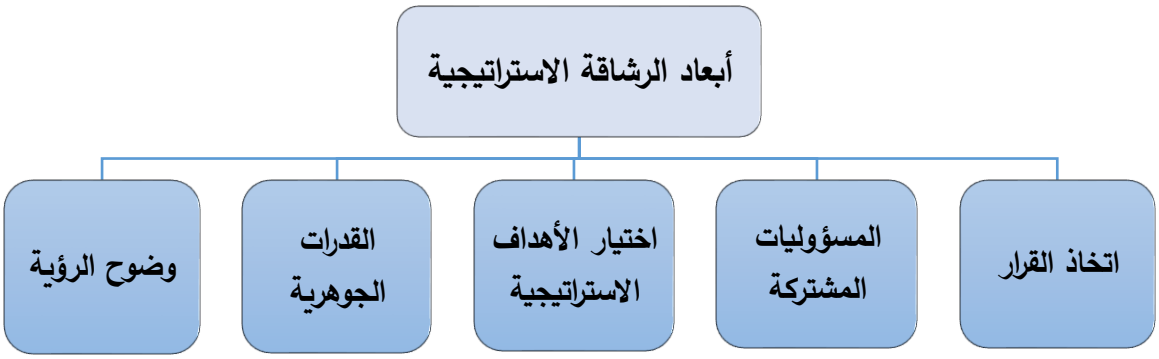
المعيار	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي / رأسي	هيكل شبكي ذات شكل أفقي مسطح
كفاءة الفرق والوحدات	امتلاك الخبرة	تعدد الاختصاصات
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لا مركزي
دور المدراء	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
نوعية الأفراد	الاحترام، الكفاءة	التكيف، المسؤولية، الاستقلالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى دراسة (2011)Audran.

يمكن استخلاص من **الجدول (2-2)** أن المنظمات الرشيقة تتميز بالتحول إلى نظم متطورة، مقارنةً بأنواع المنظمات الأخرى. إذ تسعى المنظمات الرشيقة إلى تحقيق توازن بين أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية، وعلى الرغم من ذلك، فإن العديد من المنظمات يميلون إلى الأشكال التي تتجه نحو الانحياز اللامركزية والتخصصات المتعددة والاتصالات المتعددة. إذ يهدف كل ذلك إلى الوصول إلى منظمة رشيقة تحارب الجمود البيروقراطي وتعزز ثقافة الإبداع، وذلك باستخدام فريق عمل متعاون وكفء واتخاذ القرارات بشكل جماعي.

2-2-8 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية Strategic agility dimensions:

تعد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية أساسية في تحقيق نجاح الشركات في بيئة الأعمال المتغيرة، ولذلك يجب على الشركات أن تولي اهتماماً كبيراً لتطوير هذه الأبعاد وضمان توافقها مع استراتيجياتها وأهدافها. وبالتالي، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المرتبطة بالرشاقة الاستراتيجية نجد أن أغلب الباحثين يتفقون أنه تتضمن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية عدة عناصر مهمة تسهم في تحقيق النجاح والاستدامة، وفيما يلي سنتحدث عن بعض هذه الأبعاد كما هو موضح في الشكل التالي بالرجوع إلى دراسة كل من (Long ,2000, 20) (Abu-radi,2013,10) (صقور،2021، 156).



الشكل (2-2): أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: تم إعداد هذا الشكل من قبل الباحثة بالاعتماد على دراسة كل من (Long ,2000, 20) (Abu-radi,2013,10) (صقور، 2021، 156)

1. وضوح الرؤية Clarity of vision:

إن الرؤية هي تلك التصورات أو الطموحات أو التوجهات لما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة، وبالتالي، فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، أي ما تطمح المنظمة إلى الوصول إليه مستقبلاً (درة، وآخرون، 2013، 549). فهي تمثل الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تحاول المنظمة بناءه وذلك بالاعتماد على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية واستبصار الظروف الخارجية المحيطة بها (هنية، 2016، 16). لذلك إن وجود رؤية واضحة ومقنعة لما تسعى لها المنظمة مع توضيح العلاقات والنتائج التي ترغب في تحقيقها، يوفر للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ في ظل البيئة المتغيرة والاستقرار المطلوب في استغلال الفرص المتاحة،

وتعتبر الرؤية الواضحة والمعبر عنها بمصداقية عملية تزيد من جاذبية المستقبل (صقور، 2021، مرجع سبق ذكره). ومن هذا يتبين لنا أن امتلاك المنظمات غير الربحية لرؤية واضحة هو عامل حاسم في تحقيق النجاح والاستدامة في المدى الطويل. فعندما تمتلك المنظمة رؤية واضحة، يمكنها توجيه جهودها وتركز على الأهداف والأولويات التي تخدم هذه الرؤية. وبالتالي، يمكن للمنظمة تحسين قدراتها وتعزيز موقعها التنافسي في السوق. ومن جانب آخر، إذا كانت المنظمة لا تمتلك رؤية واضحة، فقد يؤدي ذلك إلى تشتت الجهود وعدم التركيز على الأولويات الحقيقية، مما يؤثر سلباً في أدائها ويقلل من فرص نجاحها في المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، يساعد امتلاك المنظمة لرؤية واضحة على تحفيز العاملين وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق هذه الرؤية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في المنظمة.

2. القدرات الجوهرية Core capabilities:

إن أول من تناول مفهوم القدرات الجوهرية في علم إدارة الأعمال هما الباحثان (Parhalad & Hamel) في سلسلة مقالات نشرت في جامعة Harvard الأمريكية عام 1990، إذ أشارا إلى مفهوم القدرات الجوهرية على أنها: "الموارد الحقيقية للميزة التنافسية والتي تتجسد في قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين المهارات التنظيمية ومساراتها التكنولوجية بما يعزز قدرات المنظمة في الدخول إلى الأسواق الجديدة والاستجابة السريعة في الدخول إلى الأسواق الجديدة والاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن وتحقيق أعظم قيمة ممكنة للزبون ومن خلال تمايز منتجاتها عن المنافسين وصعوبة تقليده". ومن هذا المنطلق تعرف القدرات الجوهرية بأنها الموجودات المميزة، ونقاط القوة التي تمتلكها المنظمة وتأخذها القيادة بعين النظر عند قيامها بصياغة الاستراتيجيات النهائية للمنظمة، وتتضمن الأفراد الماهرين، والمعرفة والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يمكن استخدامها لتطوير العمل، إذ تمثل التكنولوجيا العامل الأساسي لقدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والأزمات التي تواجهها (عبد الله وعراك، 2019، 341). حيث يرى Long (2000) أن القدرات الجوهرية تتخذ أشكال مختلفة، مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها في المنظمة، وتوفر القدرات الجوهرية للمنظمة مزيج ضروري من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الاستراتيجية، وفي حالة عدم معرفة المؤسسة لمقدراتها الجوهرية فإنها لن تستطيع متابعة الفرصة المتاحة أمامها وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص. ومن هذا يتبين لنا أن القدرات الجوهرية تساعد المنظمات غير الربحية على تحديد أهدافها وتطوير استراتيجياتها بطريقة فعالة ومتميزة، مما يتيح لها تحقيق أفضل النتائج في مجال خدماتها. بالإضافة إلى تحسين جودة خدماتها

وزيادة رضا المستفيدين منها، مما يؤدي إلى زيادة التبرعات والدعم المالي والشراكات التي تدعم استمرارية عمل هذه المنظمات.

3. اختيار الأهداف الاستراتيجية Selecting strategic targets:

إن الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف التي يكون تأثيرها بعيد المدى، ويشمل كل المنظمة، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا، وتحدث تغيير نوعي في المنظمة (العريقي، 2011، 179)، إذ نجد توافق معظم الدراسات على أن الأهداف هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وتتحقق هذه الأهداف عن طريق الأنشطة والمهام التي تقوم بها المنظمة وبغض النظر عن حجم المنظمة أو نوع نشاطاتها. كما تعكس هذه الأهداف رسالة المنظمة وتحدد اتجاهاتها الاستراتيجية (Abu Radi,2013).

ومن ثم يتبين لنا أن اختيار الأهداف الاستراتيجية هو عنصر أساسي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، حيث يساعد على تحديد الاتجاهات الرئيسة التي يجب على المنظمة تركيز جهودها عليها. وبالتالي، يمكن للمنظمة تحسين قدراتها وتعزيز رشاقتها الاستراتيجية من خلال تحديد الأولويات وتوجيه الجهود وتحسين تخطيط العمل ومراقبة الأداء وتحسين استجابة المنظمة للتغييرات في بيئة الأعمال. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لاختيار الأهداف الاستراتيجية أن يساعد على تحفيز العاملين وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق هذه الأهداف، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في المنظمة. كما يساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، وبالتالي يمكن للمنظمة تحقيق النجاح في المدى الطويل وتحسين موقعها التنافسي في السوق.

4. المسؤوليات المشتركة Shared responsibilities :

المسؤولية المشتركة تعني التعاون والتحمل المشترك للمسؤولية في الفرق العاملة والمجتمعات. يهدف هذا المفهوم إلى تحقيق الأهداف المشتركة وتقاسم العبء بين الأفراد والمجموعات. كما أن فهم وتطبيق مبدأ المسؤولية المشتركة يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتحقيق النجاح المشترك (علي، 2024،779). وتشير المسؤولية المشتركة إلى مسؤولية جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتعاونهم وتضافر جهودهم في صناعة القرارات التنظيمية (Khoshnood & Nematizadeh ,2017 ,22) وفقاً لـ (Blanchard (2004,44، تتمثل المسؤولية المشتركة بين أفراد المنظمة في الثقة العالية بالمرؤوسين وقدراتهم، واستخدام نظام حوافز يستند إلى فعالية المشاركة. وتتضمن أيضاً درجة عالية من التفاعل بين الرؤساء والأفراد وجميع أنواع الاتصالات، ويشمل ذلك مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

5. اتخاذ القرار Taking actions:

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين من أدباء الفكر الإداري، ويعد القرار الاستراتيجي إحدى الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، إذ يتفق الكثير من الكتاب أمثال " jauch & Glueck" على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو "ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة". بينما "Mintzberg & Quinn" يعرفان القرارات الاستراتيجية بأنها: "القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهدافاً حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة" (عباس، 2018،59).

خلاصة المبحث الثاني:

تضمن هذا الفصل الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية والذي شمل توضيح مفهوم الرشاقة في علم الإدارة، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ونشأته وكذلك أهميته والفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وعناصر الرشاقة الاستراتيجية وخصائص المنظمات الرشيقة، كذلك تم التطرق إلى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتي تتمثل بـ(وضوح الرؤية – المسؤوليات المشتركة – القدرات الجوهرية – اختيار الأهداف الاستراتيجية – اتخاذ القرار)

المبحث الثالث: العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية في الأزمات

The relationship between strategic readiness and strategic agility in crises

تمهيد:

تشكل الجاهزية الاستراتيجية إطاراً شاملاً يُمكّن المنظمات من الاستعداد الفعّال للتعامل مع البيئات المتقلبة وغير المستقرة، وتعدّ الرشاقة الاستراتيجية من أهم المخرجات المتوقعة لهذا الاستعداد، خاصة في سياق الأزمات. وتنطلق هذه العلاقة من كون أبعاد الجاهزية الاستراتيجية، كالثقافة التنظيمية، القيادة، التراصف الاستراتيجي، والجاهزية التكنولوجية، تسهم كل منها في تمكين المنظمة من التكيّف، والاستجابة السريعة، واتخاذ قرارات استراتيجية مرنة في ظل الظروف الطارئة. وفيما يلي توضيح لعلاقة كل بُعد من هذه الأبعاد بالرشاقة الاستراتيجية:

2-3-1 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية في الأزمات:

تُعد الثقافة التنظيمية حجر الأساس في بناء بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيّف. فالثقافة التي تُشجّع على التعلم المستمر، وتحفّز على المبادرة والمشاركة، وتتبنّى قيم الانفتاح والتغيير، تمكّن المنظمة من الاستجابة السريعة للمستجدات، وتُعزز من قدرتها على تعديل توجهاتها وفقاً لطبيعة الأزمة. وتُشير الأدبيات إلى أن المنظمات ذات الثقافة الديناميكية تكون أكثر قدرة على امتصاص الصدمات والتفاعل الإيجابي مع التغيرات المفاجئة (Denison & Mishra, 1993)، الأمر الذي يعزز من رشاقتها الاستراتيجية. لذلك يمكن القول تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات. أي عندما تكون الثقافة التنظيمية مرنة وتشجع على الابتكار والتعاون، فإنها تعزز من قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة. أي وجود ثقافة قوية تدعم الشفافية والتواصل الفعال تساهم في تحسين استجابة المنظمة للأزمات، مما يزيد من رشاقتها الاستراتيجية.

2-3-2 العلاقة بين القيادة والرشاقة الاستراتيجية في الأزمات:

تعد الرشاقة عنصراً محورياً لتحقيق الأداء العالي، حيث تتسم المنظمات الرشيقة بالاستشعار التكتيكي والكوادر الجاهزة والوعي بقدراتها والمرونة المالية والاتصالات السريعة والخطط البديلة واستشراف المستقبل والوعي الاستراتيجي وكفاءة التشغيل وبقدرتها على التكيف (يوسف، وأشرف، 2025، 36). وفي ضوء ما سبق تلعب

القيادة الفعالة والناجحة دوراً مهماً في تحفيز الأفراد العاملين وتوجيههم، وتمكينهم من تبني وتطبيق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية. وبالتالي ،عندما يكون هناك ترابط بين القيادة والرشاقة الاستراتيجية ، سوف ينتج لدينا ما يسمى بالقيادة الرشيقة ، حيث يُعد مفهوم القيادة الرشيقة يعد من المفاهيم الحديثة الذي لفت انتباه الباحثين، نتيجة تطرق الباحثين خلال العشرين سنة الماضية إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات ، إذ يتصف القائد ذو السلوك الرشيق بسلوكيات معينة منها مساعدة الأفراد واحترامهم واعتماد الدعم للأفراد والتركيز على مجربات العمل وامتلاك الرؤية المستقبلية والأهداف الواضحة والالتزام المستمر (Puvanasvaran،2012 ,930). لذلك فإن القادة الذين يدعمون ويعززون ثقافة التجديد والتغيير، ويشجعون على التفكير الإبداعي والابتكار، يمكن أن يكونوا عوامل رئيسة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقادة الذي يتمتعون بالرشاقة أن يكونوا مثالاً يحتذى به للعاملين، ويمكنهم تعزيز روح الفريق والتعاون، وتحفيز المبادرة الذاتية والتفاني في العمل، مما يسهم في نجاح الرشاقة الاستراتيجية، كما تعمل القيادة الرشيقة على زيادة مستويات الأداء، وتسرع الإنجاز من. خلال كفاءة التشغيل والمرونة الإدارية والاستثمار البشري الذكي، وتوظيف التكنولوجيا وخلق ثقافية مؤسسية مرنة. لذلك يمكن القول إن القادة الذين يتمتعون برؤية واضحة وقدرة على اتخاذ القرارات السريعة يمكنهم توجيه الفرق خلال الأزمات بفعالية.

2-3-3 العلاقة بين التراصف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في الأزمات:

يمثل كل من التراصف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية جانبين مهمين في أي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح والتميز، وهما يتشابكان ويتكاملان بشكل كبير. حيث يشير التراصف الاستراتيجي إلى مدى تناغم أهداف وعمليات المنظمة مع استراتيجيتها الرئيسية. فعندما تحقق المنظمة مفهوم التراصف الاستراتيجي فإن جميع جوانبها تتحرك باتجاه تحقيق الأهداف المحددة بوضوح، مما يضمن توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الرؤية والأهداف بشكل فعال. وفي ذات السياق يعمل التراصف الاستراتيجي على تعزيز الوعي والفهم لدى قادة المنظمة وتساعد في تحسين فهم المديرين للبيانات المتوفرة في سياق تحقيق أهداف المنظمة. هذا يسهم في خلق بيئة عمل فعالة وضمان توفر المعلومات الاستراتيجية في وقت التخطيط والتنفيذ، مما يعزز دعم استراتيجيات المنظمة ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والنجاح السريع، ويضع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات بما يتوافق مع احتياجات المنظمة وتحدياتها، بدلاً من الاعتماد على الممارسات التقليدية (Jorfi et al.,2011,17). وفي ضوء ما سبق ذكره، تتمثل العلاقة بين التراصف الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية، أن التراصف الاستراتيجي يضمن تحقيق تناغم بين أهداف المنظمة واستراتيجيتها، بينما الرشاقة

الاستراتيجية تضمن للمنظمة القدرة على التكيف السريع مع التحولات بمرونة وفعالية. وبالتالي يمكن القول عندما تكون استراتيجيات المنظمة متوافقة مع الظروف المتغيرة، تصبح أكثر قدرة على التكيف والاستجابة للأزمات. حيث إن التراصف الجيد يساعد على تحديد الفرص والتحديات بسرعة، مما يعزز من الرشاقة الاستراتيجية ويزيد من قدرة المنظمة على البقاء في الأوقات الصعبة.

2-3-4 العلاقة بين الجاهزية التكنولوجية والرشاقة الاستراتيجية في الأزمات:

تعد القدرات التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة إحدى الأدوات المساعدة في تحسين قدرة المنظمات على امتلاك مقومات الرشاقة الاستراتيجية بوصفها استجابة مناسبة للتغير الذي تشهده المنظمات في إطار بيئة مضطر به شديدة التغيير. وفي هذا السياق تعد تقنية المعلومات العامل الأساسي في تحديد قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها، وأن التكنولوجيا تعد عاملاً أساسياً ومحدداً لقدرة المنظمة على مواجهة التحديات والمخاطر البيئية وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الأمور الهامة عندما تمتلك المنظمة القدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا (Tallon ,2007,1). وفي ضوء ما سبق، نجد أن المرونة التي توفرها التكنولوجيا تعد وسيلة مناسبة لتحقيق التميز الاستراتيجي في ظل الظروف المتغيرة التي تمر بها المنظمة، وهذا بدوره سيمكن المنظمة من القيام بأعمال وأنشطة متعددة ومختلفة لمواجهة حالات التغيير المستمر، فضلاً عن الحاجة إلى التكنولوجيا لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية المطلوبة (المعاضيدي،2011،18). في ذات السياق، يؤكد (Weill et al.,2002,37) أن رغبة المنظمة في امتلاك الأبعاد المتعددة للرشاقة الاستراتيجية تتوقف على امتلاك الشركة للمقومات التكنولوجية المتكاملة بكل قدراتها. وفي ضوء ما سبق تتمثل العلاقة بين الجاهزية التكنولوجية والرشاقة الاستراتيجية، أن الجاهزية التكنولوجية تساعد في توفير الأدوات التكنولوجية اللازمة، بحيث يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجيات رشيقة لتحفيز ودعم الابتكار والتغيير. بالإضافة إلى ذلك تسهل الجاهزية التكنولوجية إمكانية تكيف المنظمة مع التغييرات في البيئة من خلال استخدام التكنولوجيا لتحسين عملياتها وزيادة كفاءتها. بالتالي، يمكن للرشاقة الاستراتيجية أن تستفيد من هذه الجاهزية التكنولوجية لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتغيير بسرعة. كذلك يمكن أن تعزز الجاهزية التكنولوجية التواصل والتعاون داخل وخارج المنظمة، وهذا يمكن أن يسهم في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية من خلال تحسين تدفق المعلومات وتسهيل عمليات اتخاذ القرار. بشكل عام، يمكن أن تعمل الجاهزية التكنولوجية والرشاقة الاستراتيجية معاً لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات في البيئة وتحقيق التفوق التنافسي. وبالتالي، تتمحور العلاقة بينهما هي أن الجاهزية

التكنولوجية تمثل شرطاً ضرورياً لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، لأن التكنولوجيا توفر الأدوات والمنصات والبيانات التي تساعد على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي واتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بكفاءة. وبالتالي يمكن القول عندما تكون المنظمة مجهزة بتكنولوجيا متطورة، فإنها تستطيع الاستجابة بشكل أسرع وأكثر فعالية للأزمات، مما يعزز من قدرتها على التكيف والبقاء.

2-3-5 العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية في ضوء نظرية القدرات الديناميكية:

تُعد نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) من أبرز الأطر النظرية التي توضح كيفية تمكن المنظمات من الحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامة أدائها في بيئات تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر، كما هو الحال في البيئات التي تمر بأزمات مزمنة أو متكررة. وقد طوّر هذه النظرية كل من ديفيد تيز (Teece)، غاري بيزانو (Pisano)، وأيمي شين (Shuen) في أواخر التسعينيات، باعتبارها امتداداً وتطوراً لنظرية الرؤية القائمة على الموارد (Resource-Based View – RBV)، مع تركيزها على كيفية تعزيز الموارد والمهارات بمرور الوقت للمحافظة على التفوق التنافسي، حيث تُعنى القدرات الديناميكية بتمكين المنظمات من إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها بمرونة عالية، بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة (Teece et al., 1997). وتفترض نظرية الرؤية القائمة على الموارد (RBV) أن الحصول على موارد ثمينة يمكن أن يعزز أداء الأعمال، حيث تمنح موارد المنظمة (مثل السمات الفريدة والقدرات والهياكل التنظيمية والمعلومات والمعرفة) قدرة على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة. تشمل هذه الموارد مزيجاً من رأس المال البشري والتنظيمي والمادي، وتقوم نظرية RBV بدعم العلاقة بين الموارد التنظيمية والقدرات الديناميكية الضرورية لتحقيق النجاح التنظيمي (العابدي، 2025، 32). ووفقاً لنظرية القدرات الديناميكية، فإن قدرة المنظمة على البقاء والنمو في ظل الأزمات تعتمد على ثلاث وظائف رئيسية: الاستشعار (Sensing) للفرص والتهديدات، والاغتنام (Seizing) لها من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة، وإعادة التشكيل (transformational/reconfiguring) المستمر للموارد والقدرات التنظيمية (Teece, D. J,2007) . وفي هذا السياق، تُعد الجاهزية الاستراتيجية بمكوناتها المختلفة، كالثقافة التنظيمية، القيادة، التراصف الاستراتيجي، والجاهزية التكنولوجية، بمثابة الأساس البنيوي لتفعيل القدرات الديناميكية داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية التي تتبنى قيم التعلم المستمر والانفتاح على التغيير تُمكّن المنظمة من تطوير حس استشعاري عالٍ تجاه التغيرات البيئية، وهو ما يدعم الوظيفة الأولى من القدرات الديناميكية. أما القيادة فهي المسؤولة عن توجيه المنظمة لاغتنام الفرص المتاحة أثناء الأزمات، من خلال اتخاذ قرارات سريعة واستباقية مدعومة برؤية

واضحة، بما يتماشى مع الوظيفة الثانية. وتُسهم الجاهزية التكنولوجية في تمكين المنظمة من الوصول إلى المعلومات وتحليلها في الوقت المناسب، مما يسرّع من استجابتها للمتغيرات ويعزز قدرتها على إعادة ترتيب مواردها. أما التراصف الاستراتيجي، فيمثل الرابط الذي يضمن اتساق الرؤية مع الموارد والخطط، ويُيسّر عمليات إعادة التشكيل البنيوية والتنظيمية اللازمة لتجاوز الأزمات، وهو جوهر الوظيفة الثالثة من القدرات الديناميكية. ومن هذا المنطلق، تظهر الرشاقة الاستراتيجية كمحصلة نهائية لتكامل الجاهزية الاستراتيجية مع القدرات الديناميكية، حيث تمثل قدرة المنظمة على التكيف الفوري والفعال مع الأزمات، عبر اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة، سريعة، ومدروسة في آنٍ واحد. فالعلاقة بين الجاهزية والرشاقة، وفقاً لنظرية القدرات الديناميكية، هي علاقة سببية وتكاملية: الجاهزية تُمهد الأرضية لبناء قدرات ديناميكية فعالة، وهذه الأخيرة تُترجم عملياً في شكل رشاقة استراتيجية تعزز من قدرة المنظمة على الاستمرار في بيئة مضطربة. وبالنظر إلى واقع المنظمات غير الربحية العاملة في سورية، والتي تواجه أزمات معقدة ومتعددة الأبعاد، فإن الاعتماد على إطار القدرات الديناميكية يُعد مناسباً لتحليل مدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع تلك الأزمات. فالمرونة التنظيمية، واستعداد البنية الداخلية للتغيير، وتوافر قيادة واعية وتقنية فعّالة، جميعها تشكل مقومات ضرورية لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية. وعليه، فإن توظيف هذه النظرية يوفر أساساً تفسيرياً ومنهجياً لفهم العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية.

خلاصة المبحث الثالث:

يتبين لنا من خلال هذا المبحث أن هناك علاقة وثيقة بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية، فالجاهزية الاستراتيجية في الأزمات تساعد على تحقيق التكيف والتغيير السريع في مواجهة التحديات المتغيرة، بينما الرشاقة الاستراتيجية تعزز القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمرونة في التعامل مع التحديات والفرص. إذاً، يجب على المنظمات الاهتمام بتطوير كلا الجانبين لضمان نجاحها واستمراريتها في بيئة الأعمال المتغيرة.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

ويشمل هذا الفصل تحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج ويتضمن:

3-1 المبحث الأول: مجتمع الدراسة

3-2 المبحث الثاني: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

3-3 المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومقترحاتها

المبحث الأول: مجتمع الدراسة The Study Community

3-1-1 مقدمة عن مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الربحية العاملة في سورية والتي تعمل في مجال الأعمال الخيرية لكون البحث يتحدث عن دور هذه المنظمات في الأزمات (على سبيل المثال أزمة الزلزال، كورونا إلخ). وقد اعتمدت الباحثة في اختيار المنظمات على المعلومات الواردة على منصة "تشارك" وهي منصة تابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية من سبع منظمات غير ربحية تعمل في مجال الأعمال الخيرية ضمن سورية، حيث ضمت هذه العينة (217) استبانة مستردة صالحة للتحليل الإحصائي والتي تتوافر فيها الدقة والموضوعية.

3-1-2 العينة المستهدفة: استهدفت الدراسة العاملين الإداريين في هذه المنظمات (إدارة عليا – إدارة وسطى) كون هذا البحث يعد من ضمن الإدارة الاستراتيجية وهذه هي المستويات المسؤولة عن استراتيجية المنظمات. وتم توزيع الاستبانة على المنظمات المدروسة وفق الآتي:

الجدول (3-1): توزيع الاستبانات على عينة الدراسة

المنظمة المدروسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل
جمعية الندى	29	21	3	18
مؤسسة التميز التنموية	35	27	4	23
جمعية نور للإغاثة والتنمية	47	42	6	36
جمعية حفظ النعمة	46	43	5	38
مؤسسة مبادرة أهل الشام	35	29	5	24
مؤسسة عين الزمان للتنمية الاجتماعية	60	51	9	42

مؤسسة مرساة	51	43	7	36
المجموع	303	256	39	217

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على الدراسة الميدانية.

3-1-3 مراحل الدراسة العملية:

قامت الباحثة بالعديد من الخطوات بغية الوصول إلى معلومات دقيقة يمكن تحليلها والوصول إلى نتائج تساعد المنظمات المدروسة على تجاوز المشكلات التي تسعى الباحثة للوصول إلى إجابات عنها تتلخص هذه المراحل بالآتي:

1. تقديم طلب لرئاسة الجامعة بهدف الحصول على كتاب تسهيل مهمة باحث.
2. الحصول على كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من جامعة دمشق إلى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.
3. التوجه إلى الوزارة وتقديم الكتاب الرسمي إضافة لكتاب خطي يتضمن المعلومات التي تريد الباحثة جمعها من العاملين الإداريين.
4. الحصول على الكتب الرسمية الخاصة والموجهة إلى مديريات الشؤون الاجتماعية والعمل في محافظتي دمشق والسويداء كون الباحثة استهدفت القيام بزيارة ميدانية وتوزيع الاستبانات يدوياً، حيث قامت بتوزيع الاستبانات على المنظمات المذكورة إضافة إلى فروعها الأخرى في المحافظات، علماً أنه تم التوجه إلى المديريات والحصول على كتب رسمية موجهة إلى المنظمات مكان الدراسة.
5. الدخول إلى المنظمات المدروسة وإجراء دراسة كمية من خلال توزيع الاستبانة على الإداريين في المنظمات المدروسة يدوياً.
6. إجراء التحليل الإحصائي وفق الخطوات الآتية:

أ- أخذ عينة استطلاعية وإجراء تحليل عاملي استكشافي عليها باستخدام برنامج SPSS.

ب- إجراء تحليل عاملي توكيدي على كامل الاستبانات بواسطة برنامج AMOS.

3-1-4 المنظمات غير الربحية (NGO's):

لقد طور (Nielsen,1979) مصطلح القطاع الثالث وهو مصطلح مشوش نوعاً ما، حيث إن القطاع الأول يعني القطاع العام " الحكومة" والقطاع الثاني يعني القطاع الخاص " التجاري" ومصطلح القطاع الثالث يشير

إلى ما تبقى من القطاعين الأول والثاني. وبالتالي، هناك مفاهيم ومسميات متعددة أطلقت على هذا النوع من القطاعات مثل (المنظمات غير الربحية، المنظمات غير الحكومية، المنظمات أو الجمعيات الأهلية، منظمات النفع العام ، المنظمات الخيرية ، المنظمات التطوعية ، القطاع الثالث ، القطاع المستقل) هذا الاختلاف في المسميات يعود إلى تركيز كل مفهوم على إحدى سمات هذه المنظمات ، وكلها ترمز إلى نفس المصطلح الذي سوف يستخدم في هذه الدراسة وهو مصطلح " المنظمات غير الربحية" (الملحم، 2004، 5) (Nielsen,1979).

- **لمحة عن المنظمات محل الدراسة:**

1. جمعية الندى:

هي جمعية إنمائية وطنية رائدة أنشئت بإذن من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، الترخيص رقم 1868 بتاريخ 19/10/2005. وهي منظمة تنموية متميزة ورائدة في نشاطاتها تنثر قطرات نداها في ربوع سورية علماً وعملاً وبناءً للوطن ، حيث تتمثل رسالتها في المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة في المجتمع السوري وتمكينه أفراداً وأسراً بالتركيز على الأطفال والنساء من خلال بناء قدراتهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية والثقافية للوصول إلى حياة كريمة وتسعى الجمعية لإنجاز ذلك عبر برامج التدريب والتأهيل في مراكزها الخاصة بها وبالشراكة مع جمعيات ومنظمات تنموية أخرى ، أما قيمها تتمثل في برامجها وأنشطتها وخدماتها قيم المصداقية والشفافية وخصوصية المعاملات واحترام الثقافات المختلفة والمشاركة الاجتماعية الفعالة كما تسعى الجمعية من خلال برامجها لنشر قيم المسؤولية الجماعية والاعتماد على الذات وحس المواطنة وحب العلم والعمل والسعي إلى الإبداع والتطلع لمستقبل مشرق مزهر،. كما تقود منظمة الندى غير الحكومية تنمية شاملة ومستدامة في المجتمع السوري لتمكين الأفراد والأسر من خلال التركيز على الأطفال والنساء والضعفاء والمتضررين وتعزيز القدرات الاجتماعية والاقتصادية والصحية والثقافية. شق الندى طريقًا بمشاريع أساسية كبرى مثل: سلال الطعام الرمضانية، وتوفير الملابس، وإعادة التأهيل المنزلي، وغسيل الملابس حيث يعمل الأشخاص ذوو الإعاقة. بالإضافة إلى مطبخ الندى، يقيم مركز الندى الطبي في منطقة المزة لتقديم الخدمات الطبية للأسر والأفراد داخل وخارج الجمعية بأسعار معقولة. يضاف إلى ما سبق لدى منظمة الندى غير الحكومية شراكات مع وكالات الأمم المتحدة منذ عام 2011، مع موظفين أكاديميين ذوي خبرة عالية يبلغ

مجموعهم 410 موظفين يعملون في دمشق والريف. وتعتبر جمعية الندى الأولى بين الجمعيات التي حصلت على شهادة ISO 9001 للعمل بالدقة الإدارية التي يتمتع بها هذا النظام العالمي عام 2015.[1]

2. مؤسسة التميز التنموية:

عبارة عن مشروع إنساني تنموي رائد يهدف إلى تقديم الكفالة لليتيم على أكمل وجه ضمن خطة متكاملة تشمل معظم جوانب حياته، وتقديم الرعاية والخدمات المتنوعة للمستفيدين للوصول إلى مجتمع متكامل يساهم في تحقيق التنمية المستدامة. تم تأسيس هذه المؤسسة بتاريخ 2014/4/4م، تتمثل رؤيتها تحقيق نموذج متكامل للأعمال الخيرية التنموية الحديثة يحتذى به على الساحة الوطنية. والوصول إلى مجتمع متكامل ومتكافل، كما حصلت مؤسسة التميز التنموية على:

- شهادة الأيزو العالمية الأسترالية ISO 9001:2015 عام 2019.
- شهادة الأيزو العالمية الألمانية ISO 9001:2015 عام 2020.
- شهادة الأيزو العالمية البريطانية ISO 9001:2015 عام 2023.

بالإضافة إلى بناء علاقات وثيقة مع جهات عالمية مثل: UFP, UNDP, UNICEF, UNFPA, SHF, UNHCR.[2]

3. جمعية حفظ النعمة:

جمعية حفظ النعمة هي جمعية خيرية مرخصة من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتي تم إشهارها بتاريخ 2005/10/3 برقم 4/1746/ ق، وهي مسجلة في محافظة دمشق/ منطقة دمشق وضواحيها. تعتبر جمعية حفظ النعمة من الجمعيات الرائدة في سورية في المجالات الإغاثية فقد قدمت مساعدات إغاثية للعديد من الدول والمحافظات وأشرفت على مراكز الإيواء منذ بداية الحرب على سورية، تمتلك جمعية حفظ النعمة خبرات واسعة وكوادر مدربة وإمكانات لوجستية في المجال الإغاثي. تعمل حالياً جمعية حفظ النعمة على تقديم المساعدات الإغاثية (الغذائية، الدوائية ،الطبية ،الألبسة، الأثاث) للعائلات المهجرة من جميع أنحاء سورية والتي تعيش في مدينة دمشق. كما أقامت الجمعية أربع نقاط إغاثية داخل الغوطة الشرقية بعد أخذ

[1] https://www.alnada-charity.com/ 13-10-2024

[2] https://www.t-tamayoz.com/#/ 13-10-2024

الموافقات المطلوبة والتنسيق مع الجهات ذات الصلة كافة، لتقدم خدماتها. وتركز الجمعية جميع جهودها على استثمار الآبار الموجودة في المنطقة وتأمين غطاسات مياه مع مولدات كهربائية، بالإضافة لتأمين مواد غذائية تدعم احتياجات الأسر من الغذاء والألبسة الجديدة التي تعين هذه العائلات على الشتاء القارص، لاسيما أن غالب البيوت لا يوجد فيها وسائل تدفئة ولا حتى أبواب ولا نوافذ. كما تسعى الجمعية دائماً لتأمين خزانات داخل كل بيت أو في الأحياء من أجل تأمين مياه نظيفة صالحة للشرب. وقد قدمت الجمعية مساعدات عينية مختلفة سابقاً لكل من المناطق التالية: عين ترما–عربين–كفربطنا–مسرابا–دوما–مديرا–مليحة–عدرا–النشابية–الدوير–العبادة–القيسا–حران العواميد–ميدعة–بزينة–القاسمية–البلالية، وما تزال تعمل على تأمين احتياجهم. تتمثل رؤية جمعية حفظ النعمة في إلغاء العوز في الحاجات الأساسية والتنمية المجتمعية المستدامة وتعزيز العطاء ونشر روح الإنسانية. أما رسالتها تتمثل في تقديم خدمات اجتماعية متميزة بكفاءات عالية وتقنية متطورة وأساليب إبداعية. وضع الأفراد على طريق الاكتفاء الذاتي مدعومين بموارد متجددة وخدمات عصرية.[3]

4. مؤسسة مبادرة أهل الشام:

بتاريخ 2012/3/3 بناء على الموافقة الصادرة من رئاسة مجلس الوزراء تحت الرقم 3483/1 بقرار من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل تحت الرقم (1288) ، وبسبب تزايد عدد المتضررين والمحتاجين توسعت نشاطات المبادرة ليتم تحويلها لمؤسسة بقرار وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل رقم (863) بتاريخ 2018/3/25 لتستطيع المبادرة تلبية الاحتياجات المتزايدة ، تتمثل رسالة مؤسسة مبادرة أهل الشام في المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة في المجتمع السوري وتمكينه أفراداً وأسراً بالتركيز على الأطفال والنساء من خلال بناء قدراتهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية والثقافية للوصول إلى حياة كريمة وتسعى المؤسسة لإنجاز ذلك عبر برامج التدريب والتأهيل في مراكزها الخاصة بها وبالشراكة مع منظمات تنموية أخرى وتتمثل المبادرة في برامجها وأنشطتها وخدماتها قيم المصداقية والشفافية وخصوصية المعاملات واحترام الثقافات المختلفة والمشاركة الاجتماعية الفعالة، كما تسعى من خلال برامجها لنشر قيم المسؤولية الجماعية والاعتماد على الذات وحس المواطنة وحب العلم والعمل.[4]

[3] https://www.hifz.org/default.aspx 13-10-2024

[4] https://ahl-alsham.com/ 13-10-2024

5. جمعية نور للإغاثة والتنمية:

هي جمعية خيرية غير ربحية تعنى في مجال تمكين الشباب وتنمية قدراتهم الفردية، تأسست جمعية نور للإغاثة والتنمية في دمشق بتاريخ 2013/10/2 م بترخيص من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بقرار رقم (1438). تعمل في محافظات دمشق وريف دمشق والسويداء والقنيطرة وحمص ودرعا وتنشط في عدد من المجالات منها: الإغاثة، الدعم النفسي الاجتماعي للأطفال والأسر، التعليم، تنمية قدرات الشباب، تمكين المرأة، الرعاية الصحية، تحسين سبل العيش، دعم المبادرات المجتمعية، نشر الوعي وثقافة التطوع في المجتمع السوري. حيث تعمل الجمعية وفق ستة برامج هي: برنامج الإغاثة، برنامج الحماية، برنامج الصحة، برنامج التعليم، برنامج التعافي المبكّر، برنامج الثقافة.[5]

6. مؤسسة مرساة:

مؤسسة مرساة هي مؤسسة تعليمية تنموية خيرية تقع في محافظة السويداء هي منظمة غير ربحية أشهرت بالقرار ق/ 2341 تاريخ 4/ 2021/10 م ، تأسست المؤسسة بهدف تقديم الدعم للشباب والنساء والأسر المحتاجة، وتعزيز مهاراتهم وفرصهم الاقتصادية ، حيث تستهدف كافة شرائح المجتمع و تعمل على دعم وتمكين الأفراد في المجتمع المحلي، حيث تعمل مؤسسة مرساة على تعزيز التعليم، ودعم المشاريع الصغيرة وتعزيز الوعي البيئي والصحي إلى تعزيز قيم المسؤولية الاجتماعية والتعاون بين أفراد المجتمع لبناء مستقبل أفضل للجميع ، ولقد قامت المؤسسة بتغطية محافظة السويداء وريفها من خلال العمل على توزيع مجموعة من المساعدات الغذائية و الألبسة والقرطاسية ، بالإضافة إلى دورها البارز في كارثة الزلزال، حيث قامت بتأمين مجموعة من المساعدات الإنسانية وإيصالها إلى المتضررين بشكل شخصي ، بالإضافة إلى مشاركتها بالعديد من الأنشطة في المحافظات الأخرى وآخرها كان زيارة أطفال جمعية بسمة في مشفى الأطفال بدمشق حيث تضمن هذا النشاطات توزيع الملابس على الأطفال. كما قامت المؤسسة مؤخراً بافتتاح مشغل خياطة للنساء فاقدات المُعيل ودورات تعليمية لمراحل التعليم الأساسي والثانوي.[6]

---

[5] https://nour-foundation.org/goals-message/ 13-10-2024

[6] تم الحصول على المعلومات من إدارة مؤسسة مرساة في منتصف شهر تشرين الأول عام 2024م.

7. مؤسسة عين الزمان للتنمية الاجتماعية:

مؤسسة عين الزمان للتنمية الاجتماعية في محافظة السويداء تعتبر رائدة في تقديم الخدمات الاجتماعية، تأسست المؤسسة برؤية رائدة لتحسين جودة حياة الأفراد وتعزيز التنمية المجتمعية من خلال تقديم برامج ومشاريع تهدف إلى تعزيز القدرات ورفع مستوى الوعي والتعليم في المجتمع. أشهرت بالقرار رقم (2682) بتاريخ 5/ 12/ 2023م، إذ تعمل مؤسسة عين الزمان للتنمية الاجتماعية على تقديم الدعم للأسر الفقير والمحتاجة عبر مجموعة من برامجها الخدمية والصحية والتعليمية وبرامج سبل العيش وهي تعمل ضمن نظام داخلي محدد ووصف وظيفي لكل المتطوعين فيها وتعمل ضمن سياسات محددة تضمن الحيادية في تقديم الخدمة بعيدا عن أي تطرف عرقي أو مذهبي أو لون أو جنس. من الخدمات التي تقدمها المؤسسة:

- **برامج إرشاد مجتمعي للأسرة:** من خلال تقديم جلسات توعوية من قبل المرشدات النفسيات حول العديد من المحاور التي تهم الأسر والمجتمع والشباب.
- **برامج وأنشطة الدعم النفسي والاجتماعي: من** خلال تقديم جلسات ومبادرات مجتمعية ضمن محاور التوعية حول العديد من الأخطار التي تستهدف المجتمع والعديد من الفئات.
- **التعليم الأساسي والثانوي:** من خلال تقديم جلسات تقوية للطلاب التاسع والبكالوريا.
- **تعليم الكبار وفئات تعليم أخرى:** من خلال تقديم جلسات محو أمية للكبار وتقديم برنامج الطفولة المبكرة.
- **خدمات اجتماعية:** من خلال تقديم الدعم للخدمات الصحية لكافة الفئات.
- **مساعدات لفئات متنوعة:** من خلال تقديم الدعم للأسر القادرة على العمل عبر برنامج سبل العيش
- **مساعدة الأسر الأشد فقراً:** من خلال تقديم الدعم الإغاثي للأسر المحتاجة.[7]

3-1-5 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدريين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

- **المصادر الثانوية:** حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، وكان هدف الباحثة من

[7] http://ngo.gov.sy/ngo/2237 14-10-2024

اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالية.

- **المصادر الأولية:** تمثلت في معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانة قامت الباحثة بإعدادها بالتعاون مع الأستاذ الدكتور المشرف كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أُخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج تحليل المسار AMOS.

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

- **الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.
- **الجزء الثاني:** تضمن مقياس الجاهزية الاستراتيجية عبر أربعة أبعاد رئيسية، وهي (الثقافة التنظيمية، القيادة، التراصف الاستراتيجي، الجاهزية التكنولوجية) و(25) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الجدول (3-2): مقياس الجاهزية الاستراتيجية

الجاهزية الاستراتيجية	الثقافة التنظيمية	القيادة	التراصف الاستراتيجي	الجاهزية التكنولوجية
عدد الفقرات	7	6	6	6

المصدر: من إعداد الباحثة.

- **الجزء الثالث:** تضمن مقياس الرشاقة الاستراتيجية عبر خمسة أبعاد رئيسية وهي (وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ القرار)، (21) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الجدول (3-3): مقياس الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية	وضوح الرؤية	القدرات الجوهرية	اختيار الأهداف الاستراتيجية	المسؤولية المشتركة	اتخاذ القرار
عدد الفقرات	4	4	4	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة.

صممت الباحثة الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بتحديد خمس درجات لكل عبارة من 1 إلى 5، حيث تدل كل درجة على إجابة معينة كما في الجدول التالي:

الجدول (3-4): ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المقياس الخماسي	الوزن	مجال المتوسط المرجح	درجة الموافقة المعتمدة
لا أوافق بشدة	1	1 – 1.80	ضعيف
لا أوافق	2	1.81 – 2.60	منخفض
محايد	3	2.61 – 3.40	متوسط
أوافق	4	3.41 – 4.20	جيد
أوافق بشدة	5	4.21 – 5	عالي

المصدر: من إعداد الباحثة.

من أجل معرفة الاتجاه العام للإجابات في الاستبانة يتم الاعتماد على المتوسط المرجح للإجابات، وذلك بمقارنة موضع المتوسط المرجح لكل إجابة ضمن مجال المتوسط المرجح لكل خيار من خيارات المقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول أعلاه. وقد تم حساب مجال المتوسط المرجح لكل خيار بناء على حساب المدى لمقياس ليكرت الخماسي ويساوي 5 – 1 = 4 ومن ثم قسمته على عدد الخيارات لإيجاد طول الفئة ($\frac{4}{5}$ = 0.80) ثم يتم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، وتستمر الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد (5). ولمزيد من التوضيح في تحديد الاتجاه العام للإجابة: إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1 – 1.80) فهذا يعني أن الاتجاه العام

نحو تأييد ما جاء فيها هو: لا أوافق بشدة أما إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.81 – 2.60) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو لا أوافق وهكذا.

3-1-6 المعالجة الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الباحثة على العديد من الأساليب الإحصائية وذلك بهدف التأكد من أن البيانات التي تم جمعها من عينة البحث مطابقة للمعايير المعمول بها في البحوث العلمية المختلفة، بالإضافة لعدد من الأساليب الإحصائية الوصفية الأخرى بهدف التمكن من إلقاء نظرة أعمق على البيانات المتحصل عليها وتوصيفها وقراءتها، بالإضافة إلى الأساليب الاستدلالية وذلك من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج AMOS، ويمكن تلخيص الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث على الشكل الآتي:

- **الأساليب الإحصائية الوصفية:** مثل التكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية لتوصيف المتغيرات الديمغرافية للعينة، والاستفادة من البيانات التي تم جمعها واستخلاص المعلومات.
- **منهجية التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis):** وذلك بهدف التأكد من توافق المقاييس المستخدمة مع ما تم افتراضه مسبقاً من حيث عدد الأبعاد، بالإضافة إلى التأكد من صدق وثبات الأسئلة (المفردات) المستخدمة في المقاييس المختلفة والتأكد من صدق وثبات المقياس بشكل كلي أيضاً.

- **معامل الثبات (Cronbach's Alpha):** وذلك بهدف التأكد من ثبات المقاييس المستخدمة في البحث.
- **اختبار (T- Student):** للعينات المستقلة بهدف معرفة إجابات مفردات البحث على عبارات الاستبانة، وذلك لكل من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- **أسلوب تحليل المسار(Path Analysis)** : باستخدام نموذج المعادلات البنائية Structural Equation Modeling بالاعتماد على الانحدار وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية والذي يرمز له بالاختصار (PLS-SEM) من أجل اختبار نموذج الدراسة واختبار الفرضيات.
- **تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA):** يستخدم لمعرفة فيما إذا كانت الرشاقة الاستراتيجية تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

- **اختبار (Independent Sample(t- test**: يستخدم لمعرفة فيما إذا كانت الرشاقة الاستراتيجية تتأثر بالمتغير الديموغرافي (الجنس)، أي لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرشاقة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس.
- **اختبار معامل الالتواء (Skewness)**: لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

3-1-7 اختبار صدق الاستبانة:

تم العمل على اختبار صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري، حيث تم اعتماد المقاييس المستخدمة بعد دراسة مطولة على ما تم استخدامه من مقاييس في دراسات سابقة تناولت متغيرات البحث، حيث تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الأعمال وتم أخذ رأيهم في فقرات الاستبانة وأسئلتها وتم مراعاة ملاحظاتهم وإصلاحاتهم على هيكل الاستبانة وطريقة صياغة الأسئلة، في ضوء مجموعة من المعايير، أهمها: وضوح عبارات الاستبانة وانتمائها للمتغير الذي أدرجت تحته، وأهمية كل عبارة من العبارات لقياس المتغيرات، وخلوها من أي ملاحظات تؤثر على صدقها، وسلامة صياغة العبارات من أي غموض أو أخطاء لغوية، وتوافق الأداة مع مقياس ليكرت الخماسي، بعد جمع الملاحظات عملت الباحثة على تعديل صياغة تلك الأسئلة لتكون أكثر وضوحاً لدى المستقصين، ثم قامت بالاختبار المبدئي للمقاييس المستعملة في قياس متغيرات البحث (يوضح الملحق /2/ جدول بأسماء المحكمين)، وبناءً على ذلك قامت الباحثة بحذف بعض الأسئلة، وإعادة صياغة بعضها، وإضافة أسئلة أخرى، وتمّ إجراء جميع التعديلات وتدقيقها، بناءً على ذلك، وبذلك أصبح الصدق الظاهري للاستبانة محققاً.

3-1-8 اختبار ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات المقياس أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا أعاد الأشخاص الإجابة على الأسئلة ذاتها بعد فترة زمنية معينة. وقد استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ للحكم على ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) عاملاً في مختلف المنظمات المدروسة، حيث تم استبعادها من الدراسة، وكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من الواحد الصحيح، كلما دلّ ذلك على ثبات الاستبانة، فبعد التأكد من صدق الاستبانة، تمّ التأكد من ثبات وصدق أداة الاستقصاء وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (∝) Cronbach's Alpha ويعد معامل ألفا كرونباخ ضعيفاً إذا كان أقل من (50%)، ومقبولاً إذا كان بين (50%_70%)، ومرتفعاً إذا كان بين (70%_ 90%)، وممتازاً إذا زاد عن (90%) (Nawi, F. A. M. et.al., 2020, 23).

ويوضح الجدول الآتي معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول (3-5): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الثقافة التنظيمية	7	0.835
2	القيادة	6	0.759
3	التراصف الاستراتيجي	6	0.803
4	الجاهزية التكنولوجية	6	0.773
5	وضوح الرؤية	4	0.768
6	القدرات الجوهرية	4	0.759
7	اختيار الأهداف الاستراتيجية	4	0.857
8	المسؤولية المشتركة	4	0.847
9	اتخاذ القرار	5	0.741

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

يتضح من الجدول رقم (3-5) أن الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفع حيث تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.741 و0.857)، وهذا يدل على أن الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني بحسب المقياس الذي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات. كما أن قيم معامل الصدق الواردة في الجدول أعلاه تتجاوز القيم المقبولة /70%/ في العلوم الاجتماعية والاقتصادية. (Tabacchi, G. et.al., 2020, 4). وقبل البدء بإجراء التحليلات الإحصائية لابد من معرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه يجب استخدام الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية. ويتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي عن طريق احتساب معامل الالتواء (Skewness)، فحتى يمكن اعتبار أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يجب أن تتراوح قيمة معامل الالتواء بين (-1.96) و(+1.96)، ويبين الجدول الآتي نتائج هذا الاختبار:

جدول (3-6): معامل الالتواء للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المجال	الثقافة التنظيمية	القيادة	التراصف الاستراتيجي	الجاهزية التكنولوجية	وضوح الرؤية	القدرات الجوهرية	اختيار الأهداف الاستراتيجية	المسؤولية المشتركة	اتخاذ القرار
معامل الالتواء	0.349-	0.665-	0.401-	0.152	0.467-	0.048	0.259-	0.390-	0.069

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) وكانت جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة واقعة بين (-1.96) و(+1.96) وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي سوف نستخدم الاختبارات المعلمية (Davis, G. & Pecar, B., 2021, 195). بناءً على ما تقدم، تم قياس صدق الاستبانة وثباتها وكانت جميع المؤشرات جيدة ومطمئنة ويمكن الوثوق بها، وتعطي مؤشراً جيداً على صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة.

3-1-9 توزع أفراد مجتمع الدراسة:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية:

قامت الباحثة بتحليل البيانات عن طريق حساب الإعداد والنسبة المئوية لمفردات العينة موزعة وفق كل خاصية من الخصائص الديموغرافية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3-7): توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية

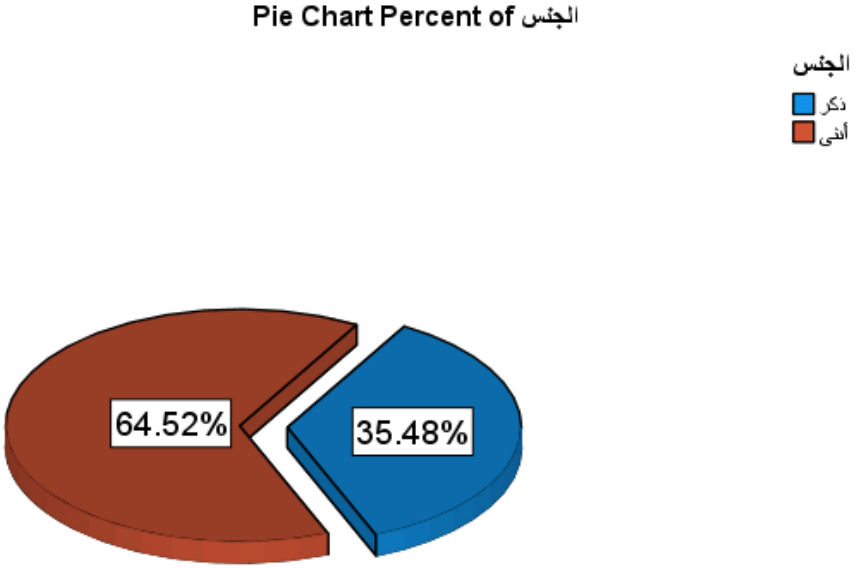
المتغيرات الديموغرافية		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	77	%35.5
	أنثى	140	%64.5
	30 سنة أو أقل	111	%51.2

العمر	من 31 إلى 40 سنة	59	%27.2
	من 41 إلى 50 سنة	29	%13.4
	51 سنة فأكثر	18	%8.3
المؤهل العلمي	تعليم ثانوي	7	%3.2
	معهد متوسط	32	%14.7
	إجازة جامعية	149	%68.7
	دبلوم عالي	6	%2.8
	ماجستير	17	%7.8
	دكتوراه	6	%2.8
مكان العمل	جمعية الندى	18	%8.3
	مؤسسة التميز التنموية	23	%10.6
	جمعية نور للإغاثة والتنمية	36	%16.6
	جمعية حفظ النعمة	38	%17.5
	مؤسسة مبادرة أهل الشام	24	%11.1
	مؤسسة عين الزمان للتنمية الاجتماعية	42	%19.4
	مؤسسة مرساة	36	%16.6
الخبرة العملية	5 سنوات أو أقل	112	%51.6
	من 6 إلى 10 سنوات	64	%29.5
	من 11 إلى 15 سنة	24	%11.1
	16 سنة فأكثر	17	%7.8
المسمى الوظيفي	رئيس مجلس الإدارة/ الأمناء	7	%3.2
	نائب رئيس مجلس الإدارة/ الأمناء	7	%3.2
	عضو مجلس الإدارة/ الأمناء	22	%10.1
	مدير مركز	6	%2.8
	رئيس قسم	61	%28.1

	إداري	114	%52.5
إجمالي العينة		**217**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

1. **التوزيع حسب الجنس:** المتغير الأول من المتغيرات الديموغرافية هو متغير الجنس، وهو متغير مهم يكون له أحياناً تأثيراً كبيراً على إجابات الأفراد المستقصين في الدراسات الاجتماعية، وقد طُلب من المستقصين الإجابة على السؤال المتعلق بالجنس والذي اشتمل على خيارين ذكر وأنثى، ويتضح بالنظر إلى الجدول السابق سيطرة كبيرة من قبل العاملين الإناث في المنظمات غير الربحية المدروسة حيث كانت الغالبية من الإناث وعددهن (140) عاملة بنسبة (64.5%) مقابل ما عدده (77) عامل بنسبة (35.5%) للعاملين الذكور من جملة عينة الدراسة التي تبلغ (217) عامل وعاملة وبنسبة (100%)، ويمثل الشكل التالي توزيع العاملين المستقصين في المنظمات المدروسة حسب متغير الجنس والنسب المئوية لكل منهما:

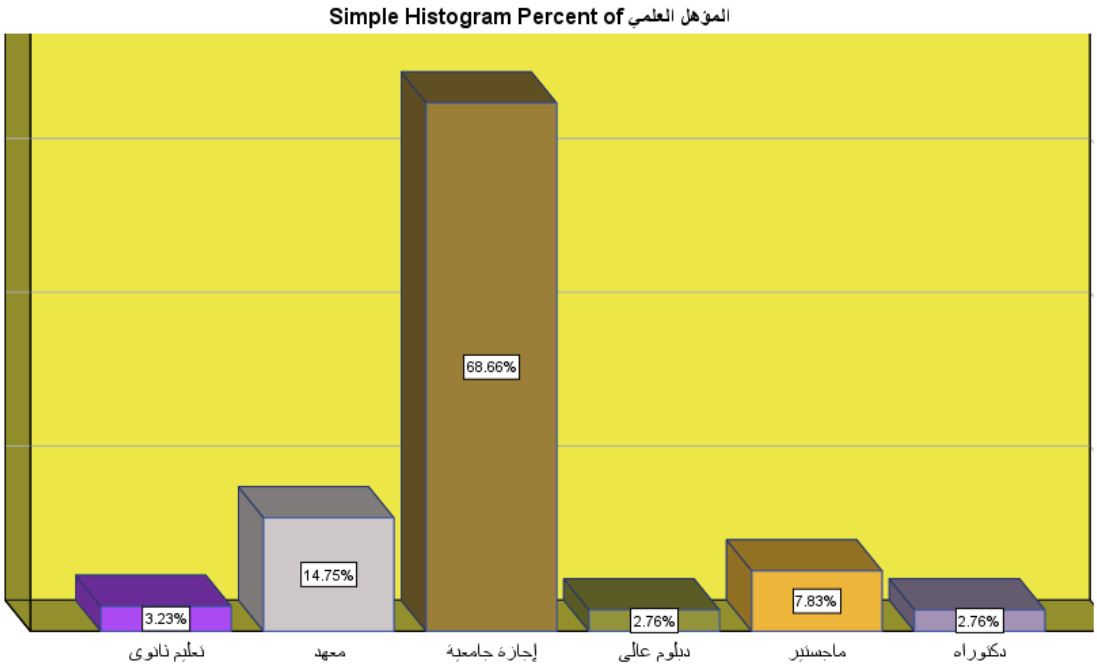


الشكل (3-1): النسبة المئوية لتوزع عينة البحث وفق متغير الجنس

المصدر: مخرجات SPSS V.28.

2. **التوزيع حسب العمر:** كما تم استقصاء العاملين ضمن عينة البحث عن المتغير الديموغرافي الثاني وهو العمر، لأن العمر له تأثير مهم في مجال العمل الإداري وفي مجال العلوم الاجتماعية بشكل عام، حيث

يختلف منظور الأفراد للمسائل حسب المرحلة العمرية، ولذلك طلب من العاملين المستقصين في المنظمات غير الربحية الإجابة على متغير العمر والذي تضمن أربع فئات عمرية، فمن خلال تفحص النسب في الجدول السابق نلاحظ أن هناك نسبة هامة من العاملين الشباب حيث بلغ أكبر عدد للفئات العمرية (30 سنة وأقل) هو (111) عاملاً بنسبة (51.2%)، وهو مؤشر جيد يدل على أن المنظمات غير الربحية تعتمد بشكل أساسي على الفئات الشابة من العاملين، تليها الفئة (من 31 إلى 40 سنة) حيث بلغ عددهم (59) فرداً بنسبة (27.2%)، وهو مؤشر إيجابي على وجود خبرات جيدة في مجال العمل الإداري، في حين أن عدد الأفراد الذين أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة) هو (29) فرداً بنسبة (13.4%)، وهو مؤشر هام نظراً لوجود خبرات وظيفية عالية، أما عدد العاملين الذين أعمارهم (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (18) عامل بنسبة (8.3%) من جملة عينة الدراسة التي تبلغ (217) فرداً وبنسبة (100%)، وهو أمر طبيعي باعتبار هذه المنظمات تعتمد على الفئات الشابة والتي يمكن أن تتحمل ضغط العمل، ويمثل الشكل التالي توزع العاملين المستقصين حسب متغير فئات العمر.

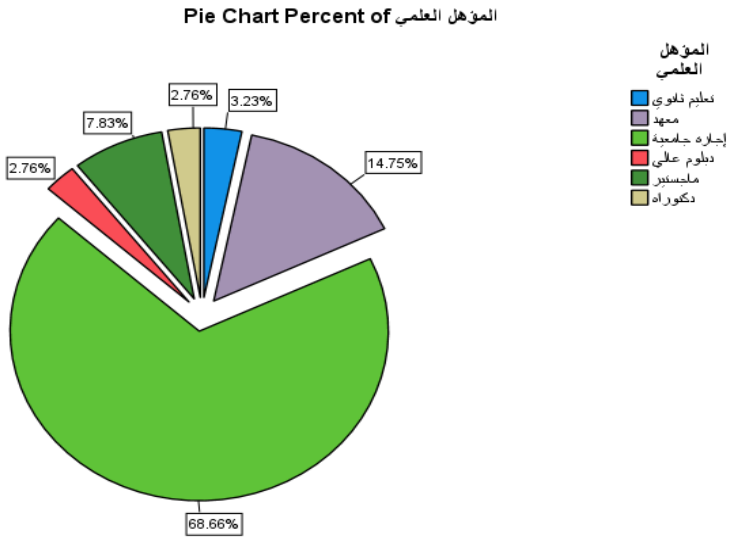


الشكل (3-2): توزيع العاملين حسب العمر

المصدر: مخرجات SPSS V.28

3. **التوزيع حسب المؤهل العلمي:** المؤهل العلمي هو ثالث المتغيرات الديموغرافية لما لها من تأثير على أداء وعمل الإدارات في مختلف المستويات، حيث طُلب من العاملين المستقصين الإجابة على هذا السؤال

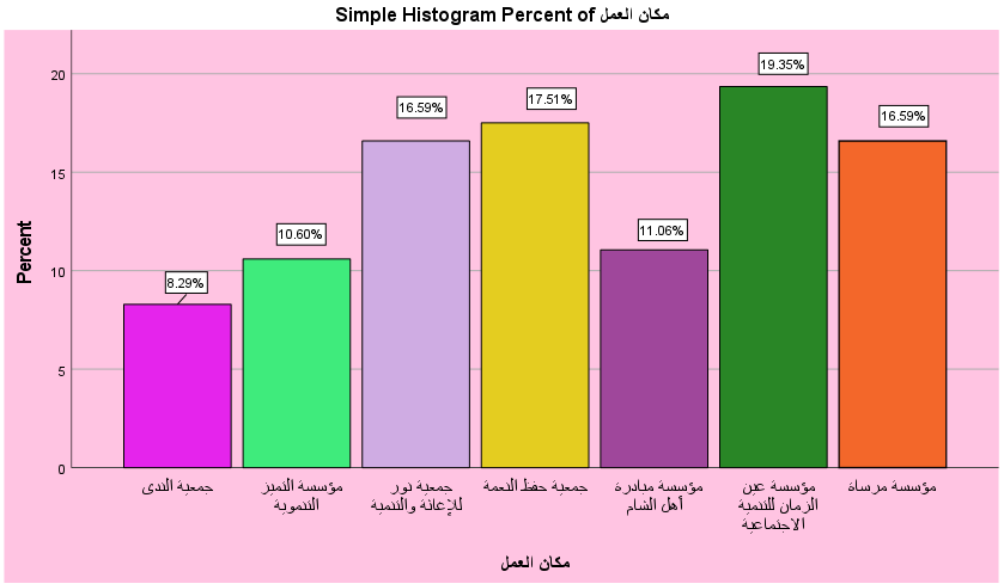
والذي يتضمن ستة مؤهلات علمية، ونلاحظ من الجدول السابق أن معظم عينة البحث من الفئة إجازة جامعية حيث بلغ عددهم (149) شخص بنسبة (68.7%)، وهي الفئة التي تملك شهادة جامعية وهذا يعد دليل على وجود فئات على مستوى علمي جيد وقد يكون أحد المتطلبات الأساسية للعمل في هذه المنظمات، يليهم العاملين من المؤهل العلمي الذين يحملون شهادة معهد متوسط حيث بلغ عددهم (32) عامل بنسبة (14.8%) وهو مؤشر إيجابي يدل على توافر كفايات علمية كبيرة في المنظمات التي تعمل في مجال الإغاثة وهو أمر هام وضروري لما يتمتع به هذا القطاع من خصوصية كونه يعتمد بالدرجة الأولى على تقديم الأعمال الخيرية حيث أن بعض المهام تتطلب معرفة علمية عالية للقيام بها، يليهم العاملين من المؤهل العلمي ماجستير بعدد (17) عامل بنسبة (7.8%) نظراً لحاجة المنظمات غير الربحية إلى مؤهلات علمية عالية تمكنها من العمل في الإدارة العليا والتي تتطلب وضع استراتيجية لهذه المنظمات والتي تتطلب أن تكون على معرفة ودراية بالأمور العلمية، في حين بلغ عدد العاملين من المؤهل العلمي تعليم ثانوي (7) عاملين وبنسبة (3.2%)، أما عدد العاملين من المؤهل العلمي دكتوراه فقد بلغ (6) عاملين وبنسبة (2.8%) وهم العاملون الذين يرجح أن يشغلوا مناصب إدارية مرتفعة في قمة الهيكل التنظيمي، كما بلغ الحاصلون على شهادة دبلوم عالي (7) عاملين وبنسبة (3.2%) من جملة عينة الدراسة التي تبلغ (217) شخصاً وبنسبة (100%). الأمر الذي يدل على تباين المؤهلات العلمية في المنظمات غير الربحية نظراً لوجود الحاجة إلى التكامل في الأعمال والتي تتطلب تنوع المؤهلات العلمية. ويلخص الشكل التالي توزيع العاملين المستقصين في عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي.



الشكل (3-3): النسبة المئوية لتوزع العاملين وفق متغير المؤهل العلمي

المصدر: مخرجات SPSS V.28

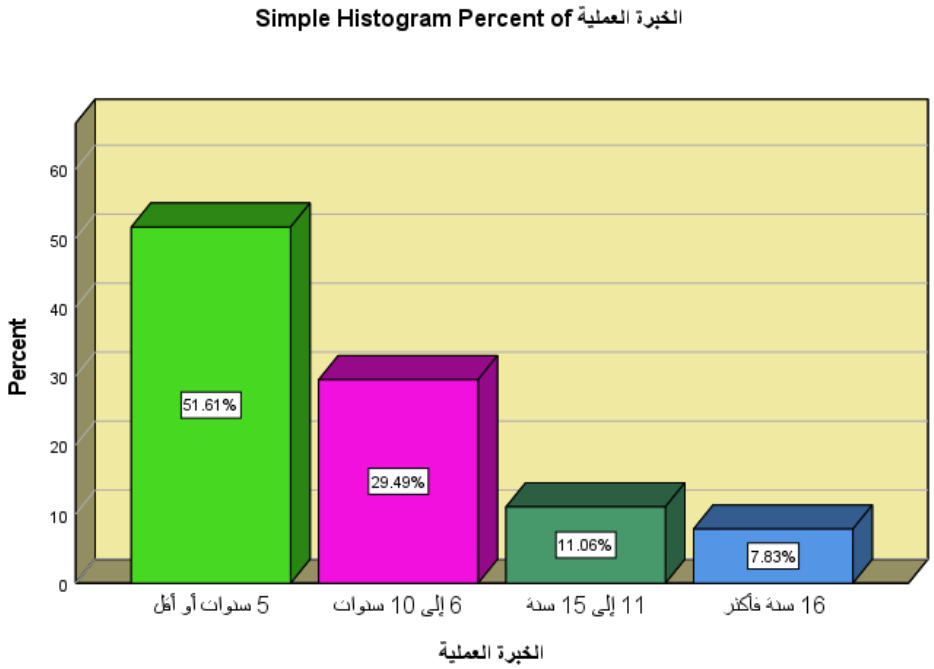
4. **التوزيع حسب مكان العمل:** مكان العمل هو خامس المتغيرات الديموغرافية وله أهمية كبيرة بهدف التعرف على المنظمة التي ينتمي إليها العامل في عينة البحث، حيث طُلب من العاملين المستقصيين الإجابة على هذا السؤال والذي تضمن سبعة منظمات، ونلاحظ من الجدول السابق أن النسبة العظمى من العاملين المستقصين في المنظمات غير الربحية كانت من العاملين في مؤسسة عين الزمان للتنمية الاجتماعية حيث بلغ عددهم (42) بنسبة (19.4%)، يليهم العاملين الإداريين بجمعية حفظ النعمة حيث بلغ عددهم (38) بنسبة (17.5%)، ومن ثم العاملين في كل من جمعية نور للإغاثة والتنمية ومؤسسة مرساة حيث بلغ عددهم (36) بنسبة (16.6%)، يليهم العاملين الإداريين في مبادرة أهل الشام حيث بلغ عددهم (24) بنسبة (11%)، في حين أن العاملين في مؤسسة التميز التنموية بلغ عددهم (23) بنسبة (10.6%)، وفي المقابل نجد أن أصغر نسبة في عينة البحث كانت من حصة جمعية الندى حيث بلغ عددهم (18) مديرين بنسبة (8.3%) فقط وتجدر الإشارة هنا إلى أنه عند إجراء البحث كانت هناك صعوبة في جمع المعلومات بسبب ضغوط العمل لديهم وفي أحيان أخرى حتى وإن كانوا متواجدين في المنظمات فإنهم يعهدوا بالاستبانة لشخص آخر لضيق الوقت لديهم، علماً أن لأغلب المنظمات فروع في محافظات أخرى، حيث بلغت عينة الدراسة (217) شخصاً وبنسبة (100%). ويمثل الشكل التالي توزع أفراد العينة على هذه مكان العمل.



الشكل (3-4): توزيع العاملين وفق متغير مكان العمل

المصدر: مخرجات SPSS V.28

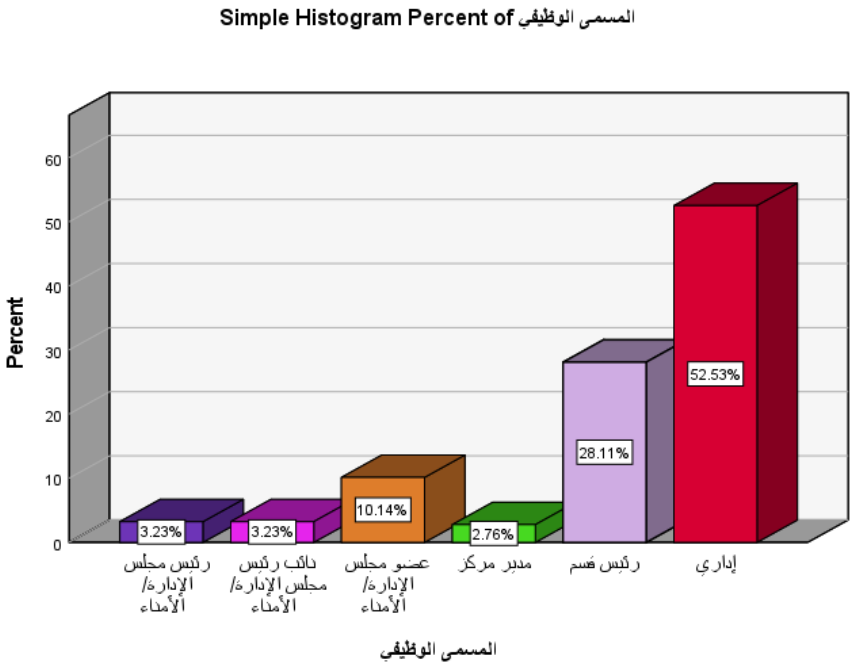
5. **التوزيع حسب الخبرة العملية:** الخبرة العملية هي المتغير الخامس وهي من أهم المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالأبحاث التي تخص العاملين الإداريين لأنها تلعب دور كبير في التأثير على إجابات الإداريين حول أسئلة الاستبانة ورؤيتهم للمتغيرات التي يتناولها البحث، ويتضح من الجدول السابق أن غالبية العاملين يمتلكون خبرة في مجال عملهم (5 سنوات أو أقل) حيث بلغ عددهم (112) عامل بنسبة (51.6%)، تليها الفئة التي لديها سنوات خدمة (من 6 إلى 10 سنوات) وعددهم (64) عامل بنسبة (29.5%)، ومن ثم الفئة التي لديها سنوات خدمة (من 11 إلى 15 سنة) وعددهم (24) عامل بنسبة (11%)، أما النسبة الأصغر فكانت للعاملين الذين لديهم سنوات خدمة (16 سنة فأكثر) كان عددهم (17) بنسبة (7.8%) من جملة عينة الدراسة التي تبلغ (217) شخصاً وبنسبة (100%). وهذا يدل على وجود خبرة متباينة لدى العاملين في المنظمات المدروسة. ويمكن توضيح توزعهم كما في الشكل الآتي:



الشكل (3-5): توزيع العاملين حسب الخبرة العملية

المصدر: مخرجات SPSS V.28

6. **التوزيع حسب المسمى الوظيفي:** المركز الوظيفي هو سادس المتغيرات الديموغرافية وله أهمية كبيرة بهدف التعرف على المسميات الوظيفية في عينة البحث، ونلاحظ من الجدول السابق أن النسبة العظمى من العاملين في تلك المنظمات الذين يشغلون وظائف إدارية حيث بلغ عددهم (114) بنسبة (52.5%)، يليهم العاملين بوظيفة رؤساء أقسام حيث بلغ عددهم (61) عاملاً بنسبة (28.1%)، في حين بلغ عدد العاملون بوظيفة أعضاء مجلس إدارة/ أمناء (22) عاملاً بنسبة (10.1%)، ومن ثم العاملين بكل من وظيفتي (نائب رئيس مجلس الإدارة/ الأمناء) و(رئيس مجلس الإدارة/ الأمناء) حيث بلغ عددهم (7) عاملاً بنسبة (3.2%)، وفي المقابل نجد أن أصغر نسبة في عينة البحث كانت من حصة مدراء المراكز حيث بلغ عددهم (6) مديرين بنسبة (2.8%) فقط، من جملة عينة الدراسة التي تبلغ (217) شخصاً وبنسبة (100%). وتجدر الإشارة هنا إلى أنه عند إجراء البحث كانت هناك صعوبة في الوصول إلى المدراء بسبب ضغوط العمل لديهم ذلك. ويمثل الشكل التالي توزع أفراد العينة على هذه المراكز.



الشكل (3-6): توزيع العاملين وفق متغير المسمى الوظيفي

المصدر: مخرجات SPSS V.28

3-1-10 وصف متغيرات الدراسة:

توصف متغيرات الدراسة في هذا الجزء بالإحصاءات الوصفية التي تتكون من مقاييس النزعة المركزية ممثلة بالوسط الحسابي، ومقاييس التشتت المطلق ممثلة بالانحراف المعياري والخطأ المعياري، ومن ثم للحكم على درجة الموافقة التي أعطيت لكل سؤال من أسئلة الاستبانة، هل هي منخفضة، متوسطة، أم مرتفعة، كما تم استخدام اختبار ستيودنت لعينة واحدة للحكم على جوهرية الفروقات بين متوسط الإجابات حول كل مقياس ومتوسط المقياس البالغ /3/، وفيما يلي هذه الإحصاءات الوصفية حسب كل محور من محاور الاستبانة ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة:

1. وصف متغيرات الجاهزية الاستراتيجية:

يبين الجدول (3-8) الإحصاءات الوصفية لعبارات الجاهزية الاستراتيجية ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة كما يلي:

جدول (3-8): وصف متغير الجاهزية الاستراتيجية

One-Sample Statistics-test value =3

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		الاتجاه
										Lower	Upper	
تتوفر حالة من التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة وغاياتها في ظل الأزمات	217	4.4147	.59579	.04044	34.980	216	<.001	<.001	1.41475	1.3350	1.4945	مرتفع جداً
يهتم العاملون بالوقت لإنجاز المهام والواجبات المحددة أثناء الأزمات	217	4.3963	.51782	.03515	39.722	216	<.001	<.001	1.39631	1.3270	1.4656	مرتفع جداً
يتقبل العاملون مخاطر العمل من أجل مصلحة المنظمة خلال الأزمات	217	4.1889	.73047	.04959	23.977	216	<.001	<.001	1.18894	1.0912	1.2867	مرتفع

يتقدم العاملون بمقترحات تساهم في تطوير إجراءات العمل لمواجهة الأزمات	217	4.3594	.60078	.04078	33.333	216	<.001	<.001	1.35945	1.2791	1.4398	مرتفع جداً
يحظى العاملون بالاحترام والتقدير من قبل زملائهم في العمل	217	4.4332	.54127	.03674	39.005	216	<.001	<.001	1.43318	1.3608	1.5056	مرتفع جداً
يحظى العاملون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم في العمل	217	4.2995	.65803	.04467	29.092	216	<.001	<.001	1.29954	1.2115	1.3876	مرتفع جداً
يتوافر لدى العاملين القدرة الكافية على التكيف مع التطورات في بيئة العمل خلال الأزمات	217	4.3456	.59736	.04055	33.183	216	<.001	<.001	1.34562	1.2657	1.4255	مرتفع جداً
الثقافة التنظيمية	**217**	**4.3226**	**.33665**	**.02285**	**57.872**	**216**	**<.001**	**<.001**	**1.32258**	**1.2775**	**1.3676**	مرتفع جداً
تعتمد الإدارة الشرح الواضح لأدوار العاملين ومسؤولياتهم خلال الأزمات	217	4.3088	.65374	.04438	29.491	216	<.001	<.001	1.30876	1.2213	1.3962	مرتفع جداً
تمتلك الإدارة القدرة على تحويل التهديدات الخارجية إلى فرص يمكن الاستفادة منها مستقبلاً عند حدوث الأزمات	217	4.2258	.60834	.04130	29.683	216	<.001	<.001	1.22581	1.1444	1.3072	مرتفع جداً
تضع الإدارة خططاً لإصلاح المنظمة وتطويرها في ظل الأزمات	217	4.3733	.60386	.04099	33.500	216	<.001	<.001	1.37327	1.2925	1.4541	مرتفع جداً
تتهيأ الإدارة لقبول التغيرات المستقبلية في بيئة العمل لمواجهة الأزمات	217	4.3180	.61260	.04159	31.693	216	<.001	<.001	1.31797	1.2360	1.3999	مرتفع جداً
توفر الإدارة البيانات والمعلومات المطلوبة للعاملين لأداء العمل بسهولة أثناء الأزمات	217	4.3088	.53711	.03646	35.894	216	<.001	<.001	1.30876	1.2369	1.3806	مرتفع جداً
تتبنى الإدارة الأفكار والخطط الابتكارية للتعامل مع الأزمات	217	4.4147	.66204	.04494	31.479	216	<.001	<.001	1.41475	1.3262	1.5033	مرتفع جداً

القيادة	217	4.3018	.40907	.02777	46.880	216	<.001	<.001	1.30184	1.2471	1.3566	مرتفع جداً
تعمل الإدارة على ربط هياكلها الخاصة مع مواردها لضمان الاستجابة الفعالة للأزمات	217	4.1751	.59840	.04062	28.928	216	<.001	<.001	1.17512	1.0950	1.2552	مرتفع
تعتمد الإدارة مبدأ الشراكة بين الرؤساء والمرؤوسين كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة أثناء الأزمات	217	4.2212	.56676	.03847	31.741	216	<.001	<.001	1.22120	1.1454	1.2970	مرتفع جداً
توفر الإدارة ورش عمل داعمة لتبادل الخبرات بين العاملين بشكل منسجم مع تخصصاتهم الوظيفية	217	4.0968	.64896	.04405	24.896	216	<.001	<.001	1.09677	1.0099	1.1836	مرتفع
توفر الإدارة أجواء مناسبة لخلق بيئة من التوافق بين العاملين في بيئة العمل خلال الأزمات	217	4.2396	.57550	.03907	31.731	216	<.001	<.001	1.23963	1.1626	1.3166	مرتفع جداً
تحترم الإدارة آراء العاملين كجزء من المشاركة في اتخاذ القرار أثناء الأزمات	217	4.1521	.57728	.03919	29.399	216	<.001	<.001	1.15207	1.0748	1.2293	مرتفع
تمنح الإدارة العامل حرية التعبير عن رأيه حول أداء مهامه بشكل مناسب	217	4.2212	.58287	.03957	30.864	216	<.001	<.001	1.22120	1.1432	1.2992	مرتفع جداً
التراصف الاستراتيجي	**217**	**4.2174**	**.42248**	**.02868**	**42.447**	**216**	**<.001**	**<.001**	**1.21736**	**1.1608**	**1.2739**	**مرتفع جداً**
تمتلك الإدارة قدرات فنية قادرة على تطوير برامجها باستمرار لمواجهة الأزمات	217	4.2995	.56736	.03851	33.741	216	<.001	<.001	1.29954	1.2236	1.3755	مرتفع جداً
تعتمد الإدارة على شبكات الحاسوب لضمان تدفق المعلومات بين أقسامها أثناء الأزمات	217	4.3779	.59711	.04053	33.993	216	<.001	<.001	1.37788	1.2980	1.4578	مرتفع جداً
توفر الإدارة نظماً تقنية قادرة على معالجة بيانات تغطي مجالات العمل كافة في ظل الأزمات	217	4.3041	.54402	.03693	35.314	216	<.001	<.001	1.30415	1.2314	1.3769	مرتفع جداً

تصمم الإدارة نظماً تقنية تناسب الأطراف ذات العلاقة لضمان استمرارية العمل أثناء الأزمات	217	4.2627	.55289	.03753	33.642	216	<.001	<.001	1.26267	1.1887	1.3366	مرتفع جداً
تدرب الإدارة العاملين على استخدام النظم التقنية المستحدثة	217	4.2074	.56792	.03855	31.317	216	<.001	<.001	1.20737	1.1314	1.2834	مرتفع جداً
تحرص الإدارة على توفير بنية تقنية حديثة تساهم في رصد التغيرات في البيئة الخارجية واتخاذ القرارات خلال الأزمات	217	4.2673	.48351	.03282	38.609	216	<.001	<.001	1.26728	1.2026	1.3320	مرتفع جداً
الجاهزية التكنولوجية	**217**	**4.2949**	**.37276**	**.02530**	**51.174**	**216**	**<.001**	**<.001**	**1.29493**	**1.2451**	**1.3448**	**مرتفع جداً**
الجاهزية الاستراتيجية	**217**	**4.2842**	**.31070**	**.02109**	**60.885**	**216**	**<.001**	**<.001**	**1.28418**	**1.2426**	**1.3258**	**مرتفع جداً**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

يبين الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات محور الجاهزية الاستراتيجية أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة /3/، ويلاحظ من قيم الانحراف المعياري أن هناك تشتتاً في إجابات المبحوثين حول هذه العبارات. وللحكم على جوهرية الفروقات بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس أجري اختبار ستيودنت لعينة واحدة حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed لمؤشر اختبار ستيودنت عند كافة العبارات هي أقل من مستوى المعنوية (5%) وفي كلا الجهتين، أي إن المبحوثين مدركين لمضامين عبارات بعد الجاهزية الاستراتيجية بدرجة مرتفعة جداً. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول المحور ككل هي (4.2842) بانحراف معياري (0.31070) مظهراً تشتتاً في إجابات المبحوثين وجاءت الفروقات دالة إحصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed لمؤشر اختبار ستيودنت عند متغير الجاهزية الاستراتيجية هي أقل من (0.001) في كلا الجهتين أي أقل من مستوى المعنوية (5%) وبالتالي درجة توافر هذا المتغير في المجموعة المدروسة مرتفعة جداً.

النتيجة: هناك توافر مرتفع جداً مقداره (4.2842) لبعد الجاهزية الاستراتيجية ضمن المنظمات محل الدراسة، وهو أمر طبيعي، قد يرجع السبب في ذلك إلى الحاجة المتزايدة للخدمات الإنسانية وبالتالي، يتعين على تلك المنظمات أن تلبي الحاجات المتنامية بأسرع وقت وبشكل فعال. أو قد يعود السبب في ذلك إلى التحديات والمخاطر المعقدة والتي تستلزم توافر الجاهزية الاستراتيجية للتعامل مع هذه المخاطر بفعالية، كما إن هذه المنظمات هي بحاجة إلى الابتكار والتطوير المستمر من أجل تحسين كفاءة وفعالية خدماتها والتكيف مع التحديات الجديدة.

2. وصف متغيرات الرشاقة الاستراتيجية:

يبين الجدول (3–9) الإحصاءات الوصفية لعبارات الرشاقة الاستراتيجية ونتائج اختبار ستيودنت لعينة واحدة كما يلي:

جدول (3–9): وصف متغير الرشاقة الاستراتيجية

One-Sample Statistics-test value =3

العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		الاتجاه
										Lower	Upper	
يوجد لدى الإدارة أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرار أثناء الأزمات	217	4.3134	.56393	.03828	34.308	216	<.001	<.001	1.31336	1.2379	1.3888	مرتفع جداً
يتم ترجمة رؤية المنظمة بواقعية	217	4.2304	.51135	.03471	35.446	216	<.001	<.001	1.23041	1.1620	1.2988	مرتفع جداً
يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية المنظمة	217	4.3456	.60506	.04107	32.761	216	<.001	<.001	1.34562	1.2647	1.4266	مرتفع جداً
يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المنظمة وأقسامها في مواجهة الأزمات	217	4.2903	.52135	.03539	36.459	216	<.001	<.001	1.29032	1.2206	1.3601	مرتفع جداً

وضوح الرؤية	**217**	**4.3249**	**.42408**	**.02879**	**46.022**	**216**	**<.001**	**<.001**	**1.32488**	**1.2681**	**1.3816**
يتوفر لدى الإدارة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تميزها في إدارة الأزمات	217	4.2765	.58298	.03958	32.255	216	<.001	<.001	1.27650	1.1985	1.3545
تخصص الإدارة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها أثناء الأزمات	217	4.3410	.61148	.04151	32.306	216	<.001	<.001	1.34101	1.2592	1.4228
تمتلك الإدارة المهارات الضرورية لإنجاز العمل في ظل الأزمات	217	4.3364	.58706	.03985	33.534	216	<.001	<.001	1.33641	1.2579	1.4150
تمتلك الإدارة السمعة الجيدة لدى المستفيدين والمجتمع	217	4.4101	.58728	.03987	35.371	216	<.001	<.001	1.41014	1.3316	1.4887
القدرات الجوهرية	**217**	**4.3594**	**.42472**	**.02883**	**47.151**	**216**	**<.001**	**<.001**	**1.35945**	**1.3026**	**1.4163**
تقسم الإدارة المستفيدين منها إلى فئات متنوعة وتقدم الدعم المناسب لهم أثناء الأزمات	217	4.2212	.60623	.04115	29.674	216	<.001	<.001	1.22120	1.1401	1.3023
تمتلك الإدارة القدرات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للمستفيدين والمجتمع خلال الأزمات	217	4.3733	.64105	.04352	31.557	216	<.001	<.001	1.37327	1.2875	1.4590
تقوم الإدارة بتحديد الكفاءات اللازمة لعملية التطوير في المستقبل لمواجهة الأزمات	217	4.2304	.59504	.04039	30.460	216	<.001	<.001	1.23041	1.1508	1.3100
تمتلك الإدارة القدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير العمل أثناء الأزمات	217	4.3041	.59288	.04025	32.403	216	<.001	<.001	1.30415	1.2248	1.3835
اختيار الأهداف الاستراتيجية	**217**	**4.3410**	**.37586**	**.02552**	**52.557**	**216**	**<.001**	**<.001**	**1.34101**	**1.2907**	**1.3913**

تطلب الإدارة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين	217	4.2212	.62131	.04218	28.954	216	<.001	<.001	1.22120	1.1381	1.3043	مرتفع جداً
تعمل الإدارة على تعزيز التعاون الفعال بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة	217	4.3180	.54882	.03726	35.376	216	<.001	<.001	1.31797	1.2445	1.3914	مرتفع جداً
توفر الإدارة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم المستفيدين والعاملين على حد سواء خلال الأزمات	217	4.3134	.59586	.04045	32.469	216	<.001	<.001	1.31336	1.2336	1.3931	مرتفع جداً
تشجع الإدارة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل	217	4.3963	.59285	.04025	34.695	216	<.001	<.001	1.39631	1.3170	1.4756	مرتفع جداً
المسؤولية المشتركة	**217**	**4.3214**	**.49192**	**.03339**	**39.572**	**216**	**<.001**	**<.001**	**1.32143**	**1.2556**	**1.3872**	**مرتفع جداً**
تعدل الإدارة من استراتيجياتها لتتوافق مع تغيرات البيئة أثناء الأزمات دون إخلال بالتوجه العام لها	217	4.3041	.59288	.04025	32.403	216	<.001	<.001	1.30415	1.2248	1.3835	مرتفع جداً
تعمل الإدارة على تحديد الأنشطة التي تخلق قيمة مضافة للمستفيدين من خدماتها خلال الأزمات	217	4.3825	.53252	.03615	38.243	216	<.001	<.001	1.38249	1.3112	1.4537	مرتفع جداً
تضع الإدارة جداول زمنية لتنفيذ المهام الخاصة بالعمل كافة أثناء الأزمات	217	4.2581	.54241	.03682	34.167	216	<.001	<.001	1.25806	1.1855	1.3306	مرتفع جداً
تستخدم الإدارة بيانات موثوقة لدعم قراراتها في مواجهة الأزمات	217	4.4286	.52327	.03552	40.217	216	<.001	<.001	1.42857	1.3586	1.4986	مرتفع جداً
تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة خلال الأزمات	217	4.1152	.65305	.04433	25.156	216	<.001	<.001	1.11521	1.0278	1.2026	مرتفع
اتخاذ القرار	**217**	**4.2885**	**.40266**	**.02733**	**47.138**	**216**	**<.001**	**<.001**	**1.28848**	**1.2346**	**1.3424**	**مرتفع جداً**

الرشاقة الاستراتيجية	217	4.3271	.35113	.02384	55.674	216	<.001	<.001	1.32705	1.2801	1.3740	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28

يبين الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات محور الرشاقة الاستراتيجية أعلى من قيمة متوسط المقياس البالغة /3/، وتشير الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول كل عبارة من العبارات إلى وجود تشتت في الإجابات حول هذه العبارات. وللحكم على جوهرية الفروقات بين هذه المتوسطات ومتوسط المقياس أجري اختبار ستيودنت لعينة واحدة حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية Sig. (2-tailed) لمؤشر اختبار ستيودنت عند كافة العبارات هي أقل من مستوى المعنوية (5%) في كلا الجهتين، أي أن المبحوثين مدركين لمضامين عبارات الرشاقة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة جداً. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول المحور ككل هي (4.3271) بانحراف معياري (0.35113) مظهراً تشتتاً في إجابات المبحوثين، وجاءت الفروقات دالة إحصائياً بين هذا المتوسط ومتوسط المقياس نظراً لأن قيمة مستوى المعنوية (2-tailed) .Sig لمؤشر اختبار ستيودنت عند متغير الرشاقة الاستراتيجية أقل من (0.001) في كلا الجهتين أي أقل من مستوى المعنوية (5%). وبالتالي الرشاقة الاستراتيجية موجودة في المنظمات المدروسة بدرجة مرتفعة جداً.

النتيجة: هناك توافر مرتفع جداً مقداره (4.3271) حول توافر بُعد الرشاقة الاستراتيجية في عينة الدراسة، وقد يعود السبب في ذلك إلى اهتمام الإدارات العليا بالتجارب العالمية في مجال إدارة الأزمات التي تتطلب الرشاقة في عملها حتى تتمكن من الاستجابة في الوقت المناسب لأن التأخر قد يؤدي إلى نتائج عكسية وبالتالي، عدم تحقيق تلك المنظمات للأهداف التي تصبو إليها، ويتم ذلك من خلال العمل على تطوير القدرات والمهارات بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بغية الاستجابة للحاجات المتغيرة.

خلاصة المبحث الأول:

تم في هذا المبحث توزيع بيانات عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية التي تمثلت في الجنس، فكانت النسبة الأكبر من الإناث والتي بلغت (64.5%)، والتوزيع حسب العمر، فكانت الفئة الأكبر (30 سنة وأقل) بنسبة بلغت (51.2%)، كما تم التوزيع حسب المؤهل العلمي حيث كانت النسبة الأكبر لحملة الإجازة الجامعية بنسبة (68.7%)، ومن حيث توزع العاملين على مكان العمل فكان أغلب عينة الدراسة من العاملين في مؤسسة عين الزمان للتنمية الاجتماعية بنسبة (19.4%)، في حين كانت الخبرة العملية لغالبية عينة الدراسة

هي الفئة (5 سنوات وأقل) بنسبة (51.6%) أما من حيث المسمى الوظيفي فكانت أكثر المسميات الوظيفية هي للعاملين الإداريين بنسبة (52.5%). ومن حيث وصف متغيرات الدراسة فكانت جميع المتغيرات متواجدة بمستوى مرتفع جداً.

المبحث الثاني: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

Exploratory and Confirmatory Factor Analysis

يعد التحليل العاملي من أكثر التصميمات التي يتكرر استخدامها في البحوث الإدارية ذات المتغيرات المتعددة، وغالباً ما يقوم الباحثون بقياس عدد كبير من المتغيرات في المشروع البحثي الواحد، وفي هذه الحالة يصبح تحليل البيانات وتفسيرها أمراً عسيراً وغير عملي على الإطلاق، وهنا يأتي التحليل العاملي ليكون مفيداً كونه يوفر أساساً تجريبياً لإقلال المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل يسهل تحليلها وتفسيرها (Byrne, B.M., 2010, 97-98) .وتعد طريقة تحليل المكونات الأساسية من أهم طرائق التحليل العاملي وأبرزها وأكثرها انتشاراً حيث إنها تزودنا بالمعلومات والمعايير الرئيسية لاختبار أدلة الصدق التي سيتم تطبيقها على الاستبانة. ويستخدم التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي في تقدير ثبات وصدق المقاييس والاختبارات، ومختلف الأدوات المستعملة في جمع البيانات ويعتبر من الطرق الدقيقة لتقدير ثبات وصدق المقاييس والاختبارات ويوظف التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي كإستراتيجية لتحليل البيانات والتي تندرج تحت أسرة أساليب التحليل الإحصائي المتعدد المتغيرات (تيغزة، 2012، 12).

3-2-1: التحليل العاملي الاستكشافي:

سنقوم بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي على كل من متغير الجاهزية الاستراتيجية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية وذلك وفق الآتي:

أولاً التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية:

يمثل الجدول الآتي النتائج الأولية لتطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على عبارات مقياس الجاهزية الاستراتيجية

الجدول (3-10): النتائج الأولية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية

مفردات المقياس	درجات الشيوع	التشبع النسبي للمفردات بالنسبة للأبعاد			
		1	2	3	4
A1	.530	.657			.616
A2	.595	.760			

A3	.578	.733			
A4	.589	.745			
A5	.579	.551		.433	
A6	.529	.662	.599		
A7	.528	.705			
B1	.547				.734
B2	.528		.363		.624
B3	.620				.639
B4	.568				.710
B5	.587			.354	.665
B6	.729				.811
C1	.430		.623		
C2	.562		.715	.649	
C3	.613		.723		
C4	.705		.802		
C5	.649		.765		
C6	.661		.795		
D1	.515			.663	
D2	.494			.718	
D3	.659			.802	
D4	.652			.773	
D5	.421		.321	.540	
D6	.568		.377	.649	
القيمة الذاتية (Eigenvalue)		6.823	3.624	2.089	1.950
النسبة المئوية للتباين المفسر		27.292	14.495	8.356	7.800
النسبة المئوية للتباين المفسر الكلي		57.942			
اختبار مدى ملائمة المقياس للتحليل العاملي KMO		.809			

اختبار المعنوية (Bartlett's Test of Sphericity)	.000
اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	.877

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28.

يتبين من الجدول السابق أن معايير تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على عبارات مقياس الجاهزية الاستراتيجية جاءت مطابقة للمعايير المعتمدة، حيث نلاحظ أن اختبار صلاحية تطبيق منهجية التحليل العاملي (KMO=0.809) وهي تشير إلى درجة ارتباط جزئية قوية بين العبارات المكونة لمقياس الجاهزية الاستراتيجية، كما نجد أن اختبار الدلالة الإحصائية لهذه الارتباطات كانت قيمته (Bartlett's Test of Sphericity) وهي أصغر من 5% ومن ثم نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن الارتباطات الجزئية بين عبارات المقياس ذات دلالة إحصائية. أي يمكن تجميعها في محاور أو أبعاد، كما نلاحظ أن اختبار المقياس أو الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha=0.877) وهي تشير إلى درجة ثبات قوية، لذلك نستطيع متابعة التحليل العاملي.

نلاحظ أيضاً أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الأولية أظهرت أن عبارات مقياس الجاهزية الاستراتيجية والبالغ عددها (25) عبارة توزعت على أربع محاور أساسية تشكل الأبعاد التي تم افتراضها في الجزء النظري كمقياس للجاهزية الاستراتيجية، وهذه المحاور تفسر ما نسبته (57.942%) من تباين الجاهزية الاستراتيجية في المنظمات المدروسة، ونلاحظ أن بعد الثقافة التنظيمية كان له أكبر نسبة من التباين المفسر (15.753%) وهو أمر يدل على أن المنظمات المدروسة تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى عامليها بدرجة مرتفعة، وهو ما يقوي وجهة النظر التي اعتمدتها الباحثة بتبني إضافة بُعد الثقافة التنظيمية لقياس الجاهزية الاستراتيجية، ومن ثم جاء بالمرتبة الثانية من حيث القوة التفسيرية الجاهزية التكنولوجية ويليه القيادة وأخيراً التراصف الاستراتيجي. بالتدقيق في العبارات المشكلة لمقياس الجاهزية الاستراتيجية نلاحظ أن هناك عدد من المفردات درجة شيوعها وهو نسبة مساهمتها في التباين المفسر على جميع المحاور أقل من (0.5)، أي لا تحقق شرط الصلاحية (Validity) والبعض منها موزع على أكثر من محور ومن ثم سوف نبدأ بالتحليل لاستخلاص المفردات التي تشكل أكبر نسبة من التباين المفسر على المحاور ولها ارتباطات بمحور واحد فقط.

نلاحظ أن درجة شيوع المفردات (C1) و(D2) و(D5) أقل من (0.5) أي إن درجة مساهمتها في التباين المفسر من خلال جميع الأبعاد ضعيفة جداً؛ لذلك نقوم بالتخلي عنها لأنها لا تستجيب لمعيار الصلاحية، كما نلاحظ أن المفردات (A1) و(A5) (A6) و(B2) و(B5) و(C2) و(D5) و(D6) لديها تشبع أكبر من (0.3) على أكثر من محور أو عامل وبالتالي سيتم الاستغناء عنها، ثم نقوم بتطبيق التحليل العاملي مرة أخرى. ويمثل الجدول الآتي النتائج النهائية لتطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على مفردات مقياس الجاهزية الاستراتيجية في المنظمات المدروسة.

الجدول (3-11): النتائج النهائية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية

مفردات المقياس	درجات الشيوع	التشبع النسبي للمفردات بالنسبة للأبعاد			
		الثقافة التنظيمية	التراصف الاستراتيجي	الجاهزية التكنولوجية	القيادة
A2	.597	.762			
A3	.600	.740			
A4	.583	.745			
A7	.526	.705			
B1	.637				.795
B3	.631				.632
B4	.623				.744
B6	.708				.788
C3	.649		.759		
C4	.698		.814		
C5	.670		.781		
C6	.658		.797		
D1	.573			.709	
D3	.717			.827	
D4	.598			.731	
القيمة الذاتية (Eigenvalue)		5.458	3.373	1.832	1.707

النسبة المئوية للتباين المفسر	27.291	16.865	9.159	8.534
النسبة المئوية للتباين المفسر الكلي	61.849			
اختبار مدى ملائمة المقياس للتحليل العاملي KMO	.762			
اختبار المعنوية (Bartlett's Test of Sphericity)	.000			
اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	.849			

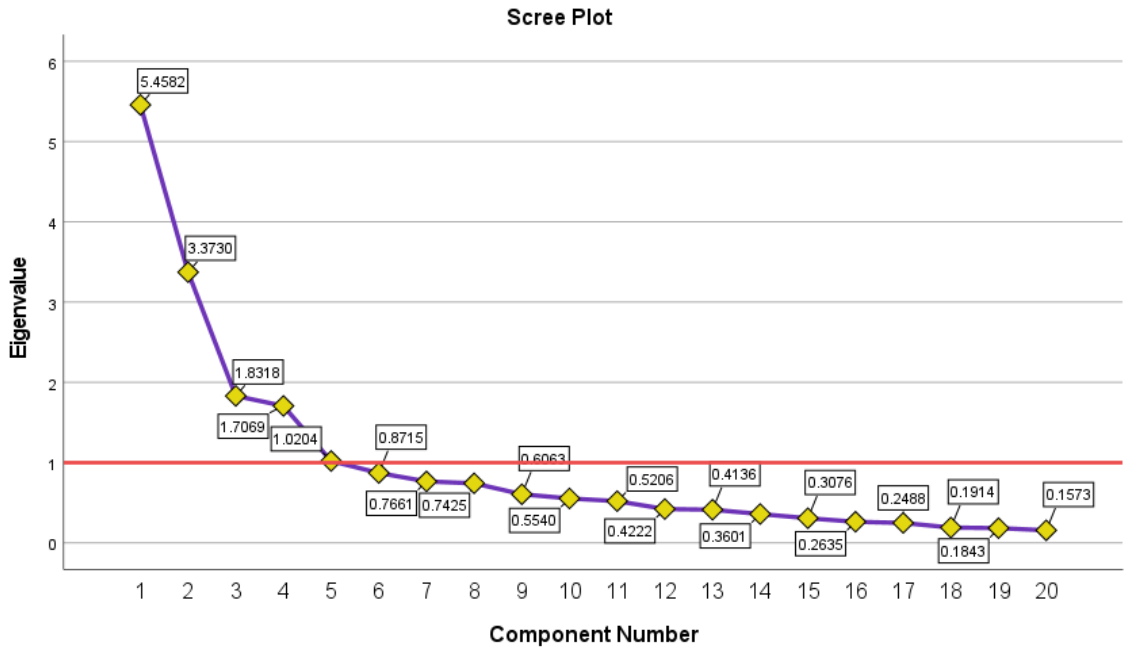
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28.

نرى من الجدول السابق أن قيمة اختبار مدى ملاءمة المفردات المتبقية للتحليل العاملي (KMO=0.762) وهي تشكل صلاحية جيدة لتطبيق منهجية التحليل العاملي، كما أن اختبار الدلالة الإحصائية كانت (Bartlett's Test=0.000) أصغر من (5%)، وأن اختبار الثبات أو الاتساق (Cronbach's Alpha = 0.849) وهي تشير إلى درجة ثبات قوية لمفردات القياس المتبقية، وهذا يدل على وجود فائدة كبيرة من تطبيق منهجية التحليل العاملي على عبارات المقياس المتبقية.

كما نلاحظ أيضاً ارتفاع النسبة المئوية للتباين المفسر الكلي حيث أصبحت (61.849%) من التباين في الجاهزية الاستراتيجية وهي نسبة جيدة، وبالتدقيق في درجات الشيوع للمفردات المتبقية نلاحظ أن مساهمة كل منها أكبر من (0.5)، كما نلاحظ أن لكل مفردة ارتباطاً وحيداً بأحد المحاور التي تشكل أبعاد الجاهزية الاستراتيجية التي تم تحديدها، أي إن كل مفردة من المفردات المتبقية تنتمي لبعد واحد، لذلك فإن جميع المفردات المتبقية يتم الاحتفاظ بها للمرحلة الآتية وهي مرحلة اختبار الفرضيات. ومن تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على مفردات مقياس الجاهزية الاستراتيجية نلاحظ أن هذه المفردات شكلت أربع أبعاد رئيسية، هي بُعد الثقافة التنظيمية الذي جاء في المرتبة الأولى من حيث نسبة مساهمته في التباين الكلي للجاهزية الاستراتيجية، يليه بُعد التراصف الاستراتيجي ومن ثم بعد الجاهزية التكنولوجية وأخيراً بعد القيادة. وهذا يدل على أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي يتفق مع ما تم افتراضه من قبل الباحثة بداية من كون أن متغير الجاهزية الاستراتيجية يتألف من أربع أبعاد رئيسية. أما المفردات المتبقية فجميعها تحقق شرط الثبات والاعتمادية (Reliability) حيث نلاحظ أن معامل الثبات (Cronbach's Alpha = 0.849)، كما حققت أيضاً شرط صلاحية التقارب (Convergent validity) حيث نلاحظ أن أوزان أغلب المفردات المتبقية

أكبر من (0.7)، كما حققت أيضاً شرط الصلاحية (Validity) حيث كانت درجات الشيوع لجميع المفردات أكبر من (0.5)، إضافة إلى تحقق شرط صلاحية القياس ككل حيث كان متوسط التباين المفسر الكلي لمقياس الجاهزية الاستراتيجية (AVE = 61.849) وهو أكبر من 50%، أي إن المفردات المتبقية تفسر ما نسبته (61.849%) من التباين الكلي المفسر لمتغير الجاهزية الاستراتيجية.

ويوضح الشكل الآتي تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية للاستبانة والذي يمثل معيار أساسي يعكس كفاية الاستبانة. حيث يبين عدد جذور Eigenvalue والتي تتجاوز قيمتها (1) وهي أربع عوامل (جذور). وهذا العدد الموضح في قيمة جذور Eigenvalue يتفق تماماً مع العوامل الأربعة الموضحة نظرياً وهي العامل الأول الثقافة التنظيمية (27.291%)، العامل الثاني التراصف الاستراتيجي (16.865%)، العامل الثالث الجاهزية التكنولوجية (9.159%) والعامل الأخير القيادة (8.534%).



الشكل (3-7): تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية لمتغير الجاهزية الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

ثانياً: التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية:

يمثل الجدول الآتي النتائج الأولية لتطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على عبارات مقياس الرشاقة الاستراتيجية.

الجدول (3-12): النتائج الأولية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية.

مفردات المقياس	درجات الشيوع	التشبع النسبي للمفردات بالنسبة للأبعاد				
		1	2	3	4	5
V1	.718				.782	
V2	.780				.837	
V3	.544				.648	
V4	.647				.697	
W1	.769		.841			
W2	.806		.849			
W3	.734		.787			
W4	.609		.740			
X1	.367					.542
X2	.522					.719
X3	.516					.708
X4	.585					.760
Y1	.706	.754				
Y2	.764	.839				
Y3	.807	.852				
Y4	.751	.729		.379		
Z1	.701			.758		
Z2	.659			.733		
Z3	.597			.658		
Z4	.581			.664		
Z5	.593			.658	.365	

القيمة الذاتية (Eigenvalue)	7.175	2.229	1.670	1.532	1.152
النسبة المئوية للتباين المفسر	34.166	10.615	7.950	7.297	5.484
النسبة المئوية للتباين المفسر الكلي	65.512				
اختبار مدى ملائمة المقياس للتحليل العاملي KMO	.841				
اختبار المعنوية (Bartlett's Test of Sphericity)	.000				
اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	.884				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28.

يظهر من الجدول السابق أن معايير تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على عبارات مقياس الرشاقة الاستراتيجية جاءت مطابقة للمعايير المعتمدة، حيث نرى أن اختبار صلاحية تطبيق منهجية (KMO=0.884) تشير إلى درجة ارتباط جزئية قوية بين العبارات المكونة لمقياس الرشاقة الاستراتيجية، كما نجد أن اختبار الدلالة الإحصائية لهذه الارتباطات كانت قيمته (Bartlett's Test of Sphericity=0.000) وهي أصغر من 5% ، أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن الارتباطات الجزئية بين عبارات المقياس ذات دلالة إحصائية، ومن ثم يمكن تجميعها في محاور أو أبعاد، كما نلاحظ أن اختبار المقياس أو الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha=0.884) وهي تشير إلى درجة ثبات قوية، وهذا يدل على أننا نستطيع متابعة التحليل العاملي.

نرى من الجدول أيضاً أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الأولية أظهرت أن عبارات مقياس الرشاقة الاستراتيجية والبالغ عددها (21) عبارة توزعت على خمس محاور أساسية تشكل خمسة أبعاد كما تم افتراضه في الجزء النظري كمقياس للرشاقة الاستراتيجية، وهذه المحاور تفسر ما نسبته (65.512%) من تباين الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات المدروسة، ونلاحظ أن بعد المسؤوليات المشتركة كان لها أكبر نسبة من التباين المفسر (34.166%)، وهو أمر يدل على أن هناك مسؤوليات مشتركة لدى الإداريين في المنظمات محل الدراسة بدرجة مرتفعة، وهو ما يقوي وجهة النظر التي اعتمدتها الباحثة بتبني إضافة بعد المسؤوليات المشتركة لقياس الرشاقة الاستراتيجية التي تعدّ من أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تلك المنظمات، ومن ثم جاء

بالمرتبة الثانية من حيث القوة التفسيرية القدرات الجوهرية يليها اتخاذ القرار ومن ثم وضوح الرؤية وأخيراً اختيار الأهداف الاستراتيجية.

بالتدقيق في العبارات المكونة لمقياس الرشاقة الاستراتيجية نرى أن درجة شيوع جميع المفردات الذي هو نسبة مساهمتها في التباين المفسر على جميع المحاور أكبر من (0.5)، عدا العبارة (X1) كانت أقل من (0.5) وبالتالي نقوم باستبعادها حتى نحقق شرط الصلاحية (Validity)، كما أن البعض منها موزع على أكثر من محور؛ لذلك سوف نبدأ بالتحليل لاستخلاص المفردات التي تشكل أكبر نسبة من التباين المفسر على المحاور ولها ارتباطات بمحور واحد فقط. نلاحظ أن المفردتان (Y4) و(Z5) موزعين على أكثر من بُعد ونسبة مساهمة كل منها أكبر من (0.3) على كلا المحورين، أي تساهم هذه المفردات في تكوين كلا البعدين؛ لذلك يمكن الاستغناء عنها لأن نسبة المساهمات في كلا البعدين قريبة من بعضها، ولكي تكون النتائج أكثر دقة، ثم نقوم بتطبيق التحليل العاملي مرة أخرى.

يمثل الجدول الآتي النتائج النهائية لتطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على مفردات مقياس الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية المدروسة.

الجدول (3-13): النتائج النهائية للتحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

مفردات المقياس	درجات الشيوع	التشبع النسبي للمفردات بالنسبة للأبعاد				
		القدرات الجوهرية	وضوح الرؤية	الأهداف الاستراتيجية	المسؤوليات المشتركة	اتخاذ القرار
V1	.722		.794			
V2	.774		.845			
V3	.558		.663			
V4	.654		.719			
W1	.764	.843				
W2	.806	.853				
W3	.740	.796				
W4	.627	.754				
X2	.566					.745
X3	.532					.718

X4	.630					.791
Y1	.737				.763	
Y2	.785				.845	
Y3	.819				.845	
Z1	.708			.755		
Z2	.771			.811		
Z3	.627			.676		
Z4	.525			.622		
القيمة الذاتية (Eigenvalue)		6.302	2.001	1.604	1.323	1.115
النسبة المئوية للتباين المفسر		35.014	11.117	8.914	7.350	6.194
النسبة المئوية للتباين المفسر الكلي		68.589				
اختبار مدى ملائمة المقياس للتحليل العاملي KMO		.842				
اختبار المعنوية (Bartlett's Test of Sphericity)		<.001				
اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha)		.870				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

يظهر من الجدول السابق أن قيمة اختبار مدى ملاءمة المفردات المتبقية للتحليل العاملي (KMO=0.842) وهي تشكل صلاحية قوية لتطبيق منهجية التحليل العاملي، كما أن اختبار الدلالة الإحصائية كانت (Bartlett's Test) أصغر من (5%)، وأن اختبار الثبات (Cronbach's Alpha = 0.870) وهي تشير إلى درجة ثبات قوية لمفردات القياس المتبقية، ويدل كل ذلك على أهمية وفائدة كبيرة من تطبيق منهجية التحليل العاملي على عبارات المقياس المتبقية.

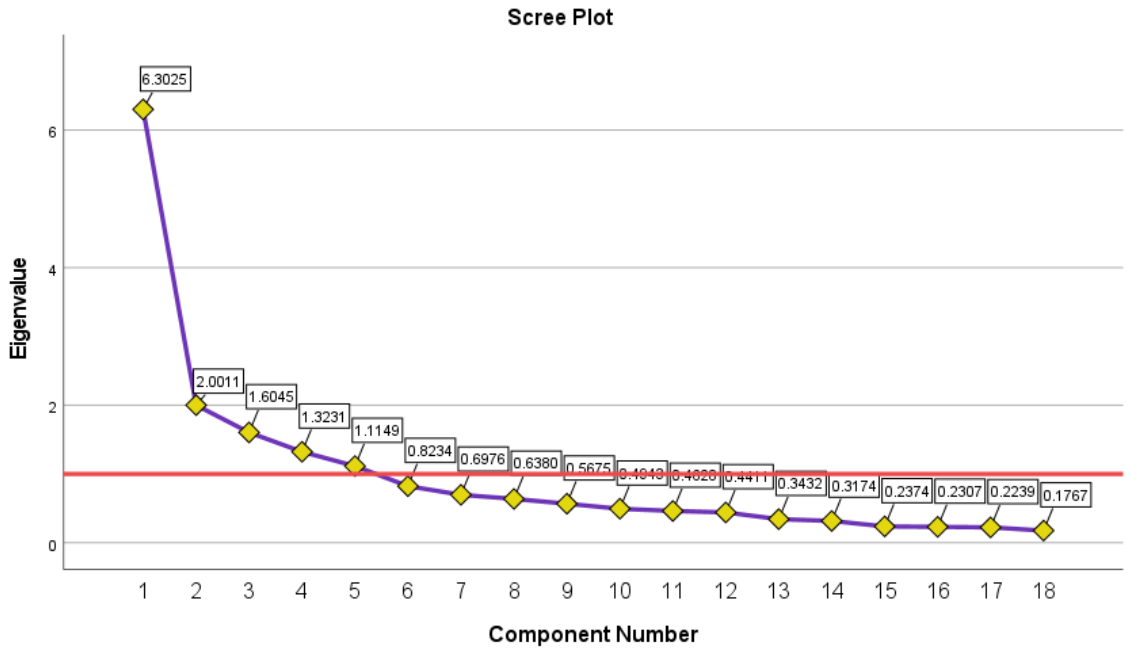
كما نرى أيضاً أن النسبة المئوية للتباين المفسر الكلي أصبحت (68.589%) من التباين في الرشاقة الاستراتيجية وهي نسبة جيدة، وبالتدقيق في درجات الشيوع للمفردات المتبقية نرى أن مساهمة كل منها أكبر من (0.5)، كما تم استبعاد الفقرات (X1) لأن درجة شيوعها أقل من (0.5) وبالتالي لا تحقق شرط الصلاحية

كما تم استبعاد كلا من (Y4) و(Z5) اللتان تنتميان لأكثر لمحورين بآن واحد وبالتالي أصبح لكل مفردة ارتباطاً وحيداً بأحد المحاور التي تشكل أبعاداً، أي إن كل مفردة من المفردات المتبقية تنتمي لبعد واحد، ومن ثم فإن جميع المفردات المتبقية يتم الاحتفاظ بها للمرحلة الآتية وهي مرحلة اختبار الفرضيات.

وكتلخيص لعملية تطبيق منهجية التحليل العاملي الاستكشافي على مفردات مقياس الرشاقة الاستراتيجية نلاحظ أن هذه المفردات قد شكلت خمسة أبعاد رئيسة، وهي بعد القدرات الجوهرية الذي جاء في المرتبة الأولى (35.014%) من حيث نسبة مساهمته في التباين الكلي للرشاقة الاستراتيجية، يليه بعد وضوح الرؤية بنسبة (11.117%) ومن ثم اختيار الأهداف الاستراتيجية بنسبة (8.914%) يليه المسؤوليات المشتركة بنسبة (7.350%) وأخيراً اختيار اتخاذ القرار بنسبة (6.194%).

وهذا يدل على أن نتائج التحليل العاملي قد اعتمدت الأبعاد المكوّنة للرشاقة الاستراتيجية المكونة من خمسة أبعاد كما افترضتها الباحثة. أما المفردات المتبقية فجميعها تحقق شرط الثبات والاعتمادية (Reliability) حيث بلغ معامل الثبات (Cronbach's Alpha = 0.870)، كما حققت شرط صلاحية التقارب (Convergent validity) أيضاً، وكانت درجات الشيوع لجميع المفردات أكبر من (0.5)، وبالتالي فهي تحقق شرط صلاحية القياس ككل أيضاً، وكان متوسط التباين المفسر الكلي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية (AVE = 68.589) وهو أكبر من 50%، أي أن المفردات المتبقية تفسر ما نسبته (68.589%) من التباين الكلي المفسر لمتغير الرشاقة الاستراتيجية.

ويوضح الشكل الآتي تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية للاستبانة والذي يمثل معيار أساسي يعكس كفاية الاستبانة للقياس. حيث يبين عدد جذور Eigenvalue والتي تتجاوز قيمتها (1) وهي خمس عوامل (جذور).



الشكل (3-8): تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات SPSS V.28.

3-2-2: التحليل العاملي التوكيدي والنمذجة بالمعادلات البنائية:

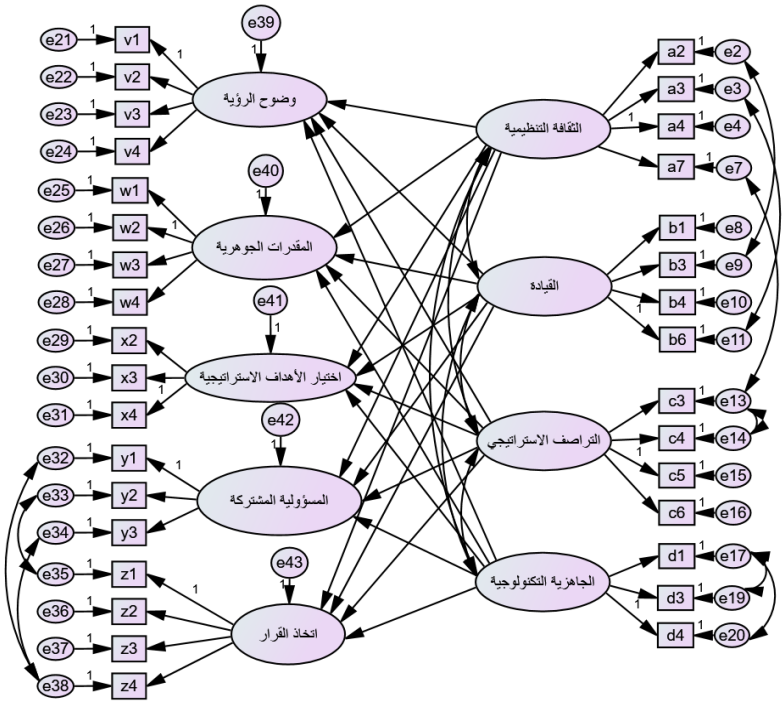
يعد نموذج التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) أحد تطبيقات أو صور نمذجة المعادلات البنائية، ويهتم بدراسة العلاقات بين المتغيرات المقاسة أو المؤشرات (مفردات أو درجات الاختبار) والمتغيرات الكامنة أو العوامل. وإن المبدأ الأساسي للتحليل العاملي التوكيدي قائم على التحقق أو التأكد من الفروض (بناء معروف أبعاده أو عوامله بمفرداته مسبقاً) عكس التحليل العاملي الاستكشافي القائم على اكتشاف طبيعة البناء العاملي (تحديد العوامل التي تتشبع المفردات عليها). وعليه فإن التحليل العاملي التوكيدي يتم في ضوء وجود تصور مسبق لطبيعة البناء بعدد عوامله المفترضة وبتشبعاته، وذلك في ضوء نظري متماسك أو دراسات سابقة. وعموماً يعد التحليل العاملي استراتيجية تحليلية للربط بين مجموعة من القياسات بعدد أقل من الأبنية أو المتغيرات التحتية (العوامل) (عامر، 2018، 168).

3-2-2-1: خطوات اختبار النموذج العاملي التوكيدي:

تمر عملية بناء النماذج العاملية التوكيدية بمجموعة خطوات وهي:

- **المرحلة الأولى: تحديد النموذج Specifying the Model**

إن العلاقة بين المتغيرات الملاحظة، والمتغيرات الكامنة يشار إليها في نماذج CFA بواسطة أسهم من المتغيرات الكامنة باتجاه المتغيرات الملاحظة. ويدل هذا الاتجاه على أن البناء الأساسي (العامل الكامن) يسبب المتغير الملاحظ، وتشبعات العوامل هي معاملات انحدار للتنبؤ بالمؤشرات من العوامل الكامنة (Harrington, 2009, 23)، كما إن العلاقة بين العوامل أو المتغيرات الكامنة في النموذج هي ارتباط العامل في الحل غير الموحد (غير المعياري)، إضافة إلى أن عامل الارتباط في الحل المعياري يفسر بنفس طريقة تفسير ارتباط بيرسون (-1 إلى +1) ولا يتضمن وحدات القياس الأصلية فقط، كمعلومات تغايرات المتغير محتفظ بها حول الوحدات الأصلية، وتتراوح من السلبية إلى الإيجابية. ويعبر عن ارتباط أو تغاير العامل في نموذج CFA بسهم ذو رأسين (عادة يكون منحني) بين متغيرين كامنين (Harrington, 2009, 24).ويتم رسم نموذج الدراسة ومكوناته باستخدام برنامج (AMOS V.28) كالآتي:

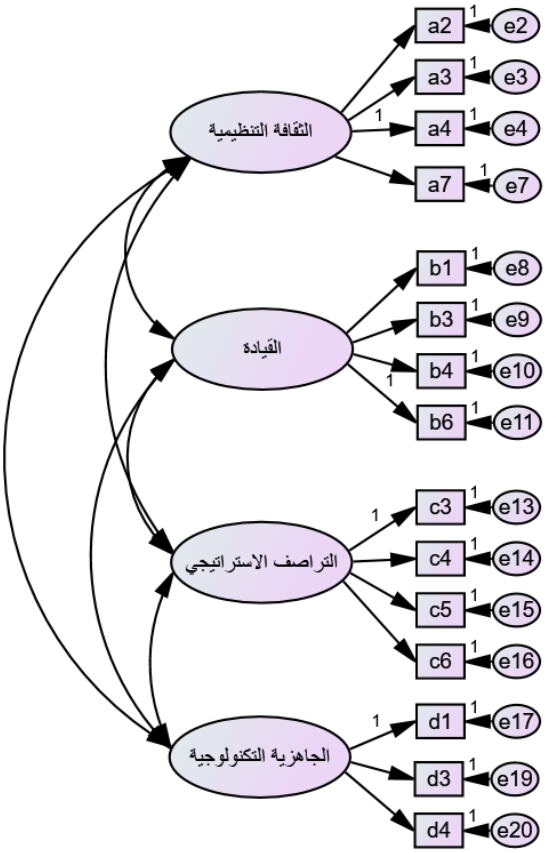


الشكل (3-9): نموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS

المصدر: مخرجات AMOS V.28 .

المرحلة الثانية: تعيين النموذج (تعريف): Model Identification

ولتوضيح عملية حساب البارامترات لدينا الشكل (3-9) التالي لنموذج عاملي:



الشكل (3-10): نموذج حساب بارامترات المتغيرات المستقلة للنموذج العاملي

المصدر: مخرجات AMOS V.28 .

يمثل الشكل السابق النموذج العاملي المفترض الذي ينطوي على عوامل الثقافة التنظيمية والقيادة والتراصف الاستراتيجي والجاهزية التكنولوجية حيث قيس عامل الثقافة التنظيمية بأربع مقاييس لتمثل مؤشراته الأربعة المقاسة وتم قياس عامل القيادة بأربع مقاييس لتمثل مؤشراته الأربعة المقاسة، كما تم قياس التراصف الاستراتيجي بأربع مقاييس أما الجاهزية التكنولوجية فتم قياسها بواسطة ثلاث مقاييس والتباين الذي ينطوي عليه كل مؤشر مقاس من المؤشرات الخمسة عشر يفسره (يؤثر فيه) العامل الكامن الذي ينتمي إليه (الذي يتشبع عليه) المؤشر أو المتغير المقاس (المقاييس المستعملة) أما باقي التباين في المؤشر المقاس يفسره خطأ

القياس. وبالرجوع إلى الشكل السابق نجد أربع تشبعات على عامل الثقافة التنظيمية سيتم تثبيت إحداها بتعيين القيمة (1) وذلك لتحديد وحدة القياس للعامل الكامن وبعد هذا التثبيت تبقى ثلاث تشبعات أي معلمات حرة، وبالمثل نجد للقيادة ثلاث معلمات حرة وللتراصف الاستراتيجي ثلاث معلمات حرة وللجاهزية التكنولوجية معلمتان حرتان وبذلك يكون لدينا (11) معلمة حرة تحتاج إلى تقدير تتعلق بالتشبعات كلها.

ومما سبق نستنتج أن نوع وعدد المعلمات التي تحتاج إلى تقدير هي: 4 عوامل + 15 خطأ قياس + 11 تشبع + 6 ارتباطات بين العوامل = 36 معلمة حرة يجب أن تتوفر في البيانات كي يتسنى تقدير هذه المعلمات.

- **المرحلة الثالثة: تقدير النموذج Model Estimation**

إن معظم الحزم الإحصائية المتخصصة وضعت طريقة الاحتمال الأقصى Maximum Likelihood والتي تسمى اختصاراً (ML) كطريقة افتراضية في تقدير المعلمات، وتعمل هذه الطريقة بفعالية على توفير خاصية التوزيع الطبيعي، وحتى في حال الابتعاد البسيط عن التوزيع الطبيعي، كما تستخدم مؤشرات مطابقة ومؤشرات إحصائية دون الطرق لأخرى. إضافة إلى أنها تزود الباحث بقيم الأخطاء المعيارية في تقدير اختبارات الدلالة الإحصائية للمعلمات المقدرة. بعد تقدير معلمات النموذج ينتقل النموذج المفترض من وضع العلاقات والمعلمات المجهولة إلى وضع جديد تكون فيه هذه المعلمات أو العلاقات معلومة، وعند هذه المرحلة ينبغي تقدير هل النموذج المقترح الذي يتكون من العلاقات التي تم تقديرها يمثل بيانات العينة، وبالتالي هل يتمتع بمطابقة جيدة للبيانات أو المعلومات التي تم الحصول عليها في البحث، أو لا يمثل بيانات عينة الدراسة؟ الأمر الذي يدل على عدم صحة النموذج المفترض. وللإجابة على هذا السؤال لابد من التعرف على المؤشرات المطابقة، وهذا ما سيتم التعرض إليه في المرحلة الرابعة.

- **المرحلة الرابعة: اختبار صحة النموذج Model testing أو اختبار حسن المطابقة Goodness of Fit**

تقوم مؤشرات حسن المطابقة بتزويدنا بصورة عامة أو إجمالية عن مطابقة النموذج للبيانات، حيث لا توفر معلومات تفصيلية عن الأجزاء أو المكونات الفردية (المعلمات الفردية) للنموذج التي تفتقر إلى المطابقة، والتي قد تشكل مواطن الضعف فيه، على الرغم من أن مؤشرات حسن المطابقة قد تدل على مطابقة جيدة للنموذج ككل، إلا أنها مؤشرات إجمالية وليست تفصيلية، حول مطابقة النموذج ككل ولا تزودنا عن مطابقة المكونات

أو الأجزاء الموضعية أو المعلمات الفردية للنموذج، التي قد تختلف حالة مطابقتها عن المطابقة الإجمالية للنموذج (تيغزة، 2012، 102).

بعض مؤشرات المطابقة:

1. مؤشرات المطابقة المطلقة: Absolute Fit Indexes

حيث يتم مقارنة مصفوفة التغاير للعينة _المصفوفة الأساسية _ بالمصفوفة المحللة التي تم استهلاكها من قبل النموذج. أي هل مصفوفة التغاير للعينة = مصفوفة التغاير للنموذج ومن أهم هذه المؤشرات:

- مؤشر مربع كاي Chi Square
- مؤشر حسن المطابقة Good of Fit Index (GFI)
- مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

2. مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية Incremental Fit Indices & Comparative Fit Indices

تعتمد في تقديرها على مقارنة النموذج المفترض مع النموذج الصفري Null Model، الذي يقوم على افتراض أن تغايرات المتغيرات الملاحظة على مستوى المجتمع تساوي صفراً أو منعدمة ولا تبقى إلا قيم تباين هذه المتغيرات، وهن أهم هذه المؤشرات:

- مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)
- مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)
- مؤشر تاكر لويس Tucker–Lewis Index (TLI)

3. مؤشرات تصحيح الافتقار للاقتصاد Parsimony Correction Indices أو المؤشرات الاقتصادية.

تصنف مؤشرات تصحيح الافتقار للاقتصاد في المعلمات الحرة أو غير المقيدة أحياناً وتسمى المؤشرات المطلقة، ومن هذه المؤشرات:

- مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي Parsimony–adjusted NFI (PNFI)

- مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي Parsimony–adjusted CFI (PCFI)
- مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي Parsimony–adjusted GFI (PGFI)

وبعد فحص مؤشرات حسن المطابقة التي يفترض أن تعطي قيم مقبولة وفي ضوء التشبعات ونسب التباين المفسر يتم الحكم على النموذج العاملي التوكيدي ومدى مطابقة البيانات. وفيما يلي تصنيف مؤشرات جودة المطابقة مع محكات الحكم عليها:

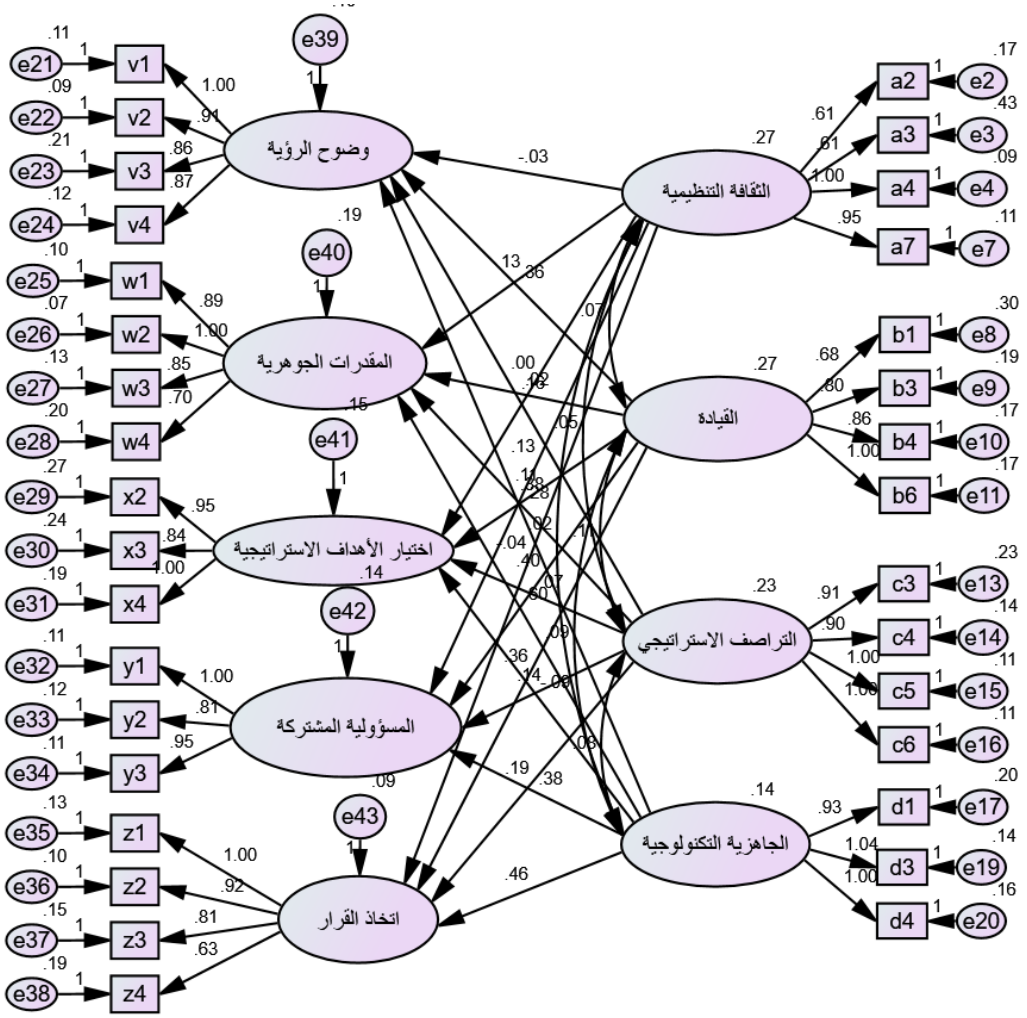
الجدول (3–14): يوضح تصنيف مؤشرات المطابقة ومستويات قبول كل مؤشر

مقاييس حسن المطابقة Goodness –of-fit measures	الاختصار Shorthand	مستويات قبول المطابقة Levels of acceptable fit
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Measures		
مؤشر جودة المطابقة	GFI	$GFI \geq 0.90$
مربع كاي	χ^2	$\frac{CMIN}{df} \geq 2$
الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ الاقتراب	RMSEA	RMSEA <0.08
مؤشرات جودة المطابقة المقارنة أو التزايدية Comparative Fit Measures / incremental Fit Measures		
مؤشر تاكر – لويس	TLI	$GFI \geq 0.90$
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	$GFI \geq 0.90$
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	$1 \geq AGFI \geq 0$
مؤشرات جودة المطابقة الاقتصادية Parsimonious Fit Measures		
مؤشر جودة المطابقة الاقتصادي	PGFI	بعد إعادة تعديل النموذج بحيث تدل قيمه العليا على مستوى مرتفع من الاقتصاد في البارامترات الحرة للنموذج ويستعمل للمقارنة بين النماذج.

مؤشر المطابقة الاقتصادي	PNFI	تدل قيمته العليا على مطابقة جيدة ويستعمل للمقارنة فقط بين النماذج البديلة
مؤشر المقارنة المقارن الاقتصادي	PCFI	حساس لحجم النموذج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التي تم ذكرها سابقاً.

أُجري في هذه المرحلة، التحليل العاملي التوكيدي لتقييم جودة مطابقة النموذج النظري مع بيانات المجتمع المدروس. كما اختُبر ثبات مكونات المقياس للنموذج التوكيدي وصدقها. ويوضح الشكل الآتي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة وفقاً للحلول المعيارية.



الشكل (3-11): النموذج القياسي وفق الحلول المعيارية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.28.

وفقاً لما سبق يمكن تلخيص نتائج مؤشرات مطابقة النموذج القياسي الأولي بالجدول الآتي:

الجدول (3-15): مؤشرات مطابقة النموذج القياسي الأولي

مؤشر المطابقة	المعيار	مؤشرات مطابقة النموذج	النتيجة
GFI	$GFI \geq 0.90$	.891	غير محقق
χ^2	$CMIN/df \geq 2$	2.062	محقق
RMSEA	$RMSEA < 0.08$	.082	محقق
TLI	$TLI \geq 0.90$	.086	غير محقق
NFI	$NFI \geq 0.90$	.835	غير محقق
CFI	$CFI \geq 0.90$	.830	غير محقق
PGFI	$0.60 - 0.50$	.642	غير محقق
PNFI	$PNFI \geq 0.50$	.653	محقق

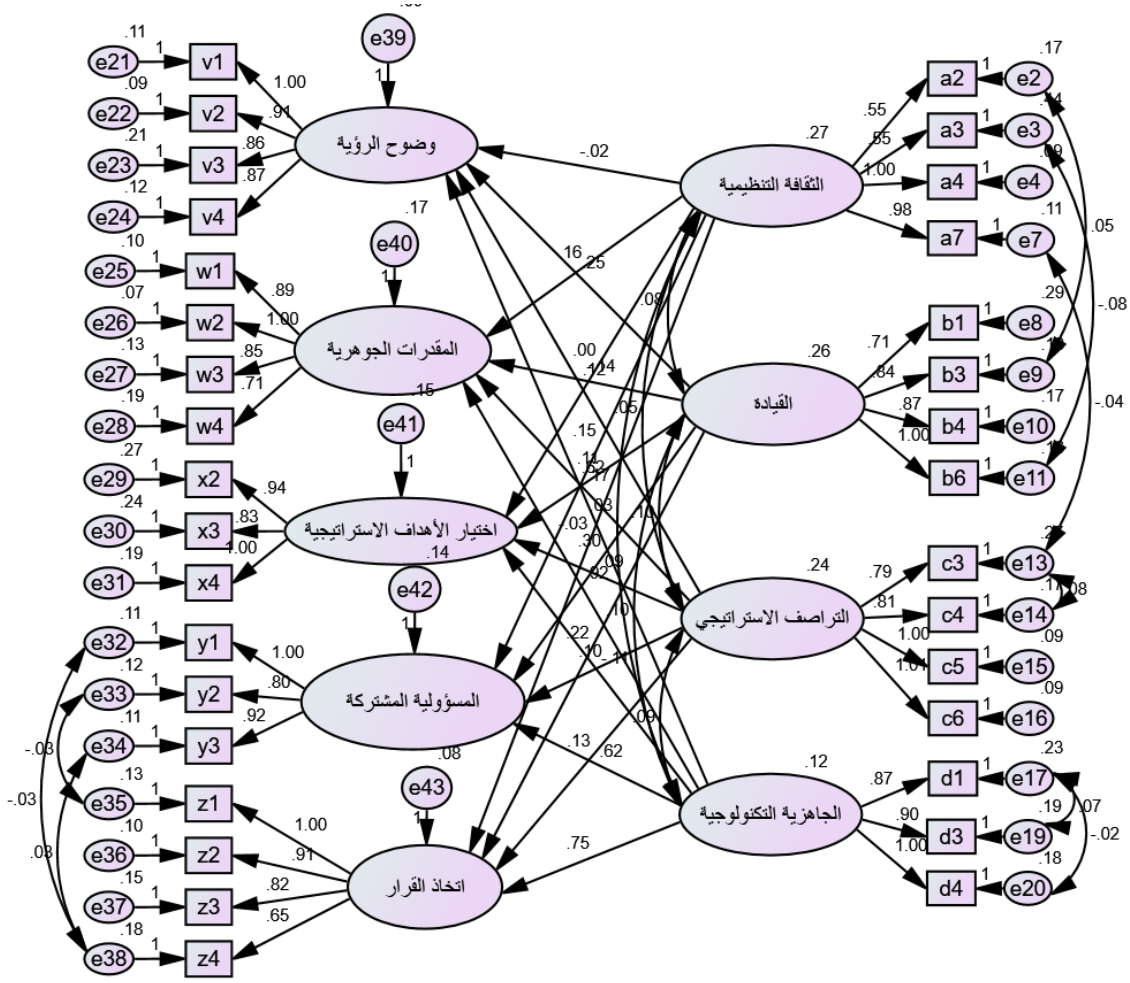
المصدر: مخرجات AMOS V.28.

نرى من الجدول عدم تحقق بعض الشروط المرتبطة بمؤشرات المطابقة للنموذج القياسي الأولي، عدا مؤشر χ^2 ومؤشر RMSEA ومؤشر PNFI وهذا يستدعي تعديل النموذج وهذه المرحلة تسمى إعادة تعيين النموذج (Model Modification). وقد أُجري تعديل النموذج بالاعتماد على مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي اقترحها برنامج AMOS ويكون ذلك من خلال البحث عن أعلى المؤشرات وتعديل مسارها.

- **المرحلة الخامسة: تعديل النموذج: Model Modification**

ولفحص مواطن الخلل في مواقع موضعية في النموذج المفترض أو خلل في جزء أو عنصر (قد يكون علاقة أو معلمة أو غيره) من عناصر النموذج، توجد طريقتان أو استراتيجيتان واسعتا الاستعمال: طريقة فحص البواقي residuals، وطريقة فحص مؤشرات التعديل modification indices التي توفرها كل الحزم الإحصائية وسنعتمد في تعديل النموذج على طريقة فحص مؤشرات التعديل والتي يرمز لها (MI) حيث يتم إنشاء مؤشرات التعديل بواسطة حزمة برنامج AMOS وتقود البيانات مؤشرات التغيير للنموذج لضمان

ملاءمته. ويعتبر MI مماثل لاختبار مربع كاي بدرجات حرية تساوي الواحد، وبالتالي فإن MI أكبر 3.48 تشير لتغير وتحسن دال في ملاءمة النموذج، حيث تم استخدام هذه القيمة للحكم على قيمة مؤشر التعديل بأنه يدل على تحسن ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) أي دال إحصائياً في مطابقة النموذج ويستطيع MI اقتراح تغييرات لأي جانب من النموذج ويتضمن إضافة مسارات بين المتغيرات الكامنة، ومسارات أخرى من المتغيرات الكامنة على المتغيرات الملاحظة لم تكن محددة كمؤشرات أساسية للمتغيرات الكامنة، وإضافة خطأ للتغايرات بين المتغيرات الملاحظة وهكذا. وإذا كانت مؤشرات المطابقة بأنواعها تشير إلى مدى المطابقة الإجمالية للنموذج مع بيانات العينة، فإن مؤشرات التعديل تزودنا بمعلومات مهمة عن مطابقة معلمات النموذج مع معلمات العينة. ويوضح الشكل الآتي النموذج القياسي بعد إجراء التعديل.



الشكل (3-12): النموذج القياسي بعد إجراء التعديل

المصدر: مخرجات AMOS V.28.

وبعد إجراء التعديل أصبحت مؤشرات المطابقة كما في الجدول الآتي:

الجدول (3-16): مؤشرات مطابقة النموذج القياسي الأولي بعد التعديل

مؤشر المطابقة	المعيار	مؤشرات مطابقة النموذج	النتيجة
GFI	$GFI \geq 0.90$	.919	محقق
χ^2	$CMIN/df \geq 2$	2.062	محقق
RMSEA	$RMSEA < 0.08$	.070	محقق
TLI	$TLI \geq 0.90$	.938	محقق
NFI	$NFI \geq 0.90$	.936	محقق
CFI	$CFI \geq 0.90$	.958	محقق
PGFI	$0.60 - 0.50$	.563	محقق
PNFI	$PNFI \geq 0.50$	.665	محقق

المصدر: مخرجات AMOS V.28.

بمقارنة قيم مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة للنموذج المعدل بدرجة القطع لهذه المؤشرات نجد أن مؤشرات المطابقة تدل على مطابقة مقبولة للنموذج المعدل، وهذا يدل على مطابقة جيدة للنموذج نظراً لكون جميع المؤشرات حققت شروط المطابقة المقبولة.

3-2-2-2: اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة اعتمدت الباحثة على برنامج أموس لتقدير مسارات أثر المتغير المستقل (الجاهزية الاستراتيجية) في المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) وكانت النتائج كما في الجدول الآتي.

الجدول (3-17): نتائج تقدير المسارات بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية

Dependent(s)		Independent(s)	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
وضوح الرؤية	<---	الثقافة التنظيمية	-.020	.060	-.326	.744
القدرات الجوهرية	<---	الثقافة التنظيمية	.157	.079	1.981	.048

اختيار الأهداف الاستراتيجية	<---	الثقافة التنظيمية	-.002	.073	-.024	.981
المسؤولية المشتركة	<---	الثقافة التنظيمية	.146	.070	2.078	.038
اتخاذ القرار	<---	الثقافة التنظيمية	-.029	.062	-.467	.640
وضوح الرؤية	<---	القيادة	.250	.084	2.977	.003
القدرات الجوهرية	<---	القيادة	-.141	.111	-1.268	.205
اختيار الأهداف الاستراتيجية	<---	القيادة	.114	.099	1.150	.250
المسؤولية المشتركة	<---	القيادة	.303	.097	3.139	.002
اتخاذ القرار	<---	القيادة	.220	.087	2.541	.011
وضوح الرؤية	<---	التراصف الاستراتيجي	.116	.077	1.495	.135
القدرات الجوهرية	<---	التراصف الاستراتيجي	.171	.101	1.697	.090
اختيار الأهداف الاستراتيجية	<---	التراصف الاستراتيجي	.094	.093	1.019	.308
المسؤولية المشتركة	<---	التراصف الاستراتيجي	.095	.089	1.070	.285
اتخاذ القرار	<---	التراصف الاستراتيجي	.126	.080	1.564	.118
وضوح الرؤية	<---	الجاهزية التكنولوجية	.620	.149	4.175	***
القدرات الجوهرية	<---	الجاهزية التكنولوجية	.924	.204	4.538	***
اختيار الأهداف الاستراتيجية	<---	الجاهزية التكنولوجية	-.113	.159	-.711	.477
المسؤولية المشتركة	<---	الجاهزية التكنولوجية	.620	.166	3.743	***
اتخاذ القرار	<---	الجاهزية التكنولوجية	.753	.162	4.641	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.28.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في الأزمات بالتطبيق على المنظمات غير الربحية محل الدراسة، ويتفرع عنها الفرضيات الفرضية التالية:

1. **الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.**

ولمعرفة مدى أثر الثقافة التنظيمية في الرشاقة الاستراتيجية يتوجب توضيح أثر الثقافة التنظيمية في كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل مفصل كما يلي:

- لمعرفة هل يوجد أثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة نلاحظ من الجدول السابق عدم صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر من الفرضية الرئيسية الأولى حيث نجد أن قيمة المعنوية هي أكبر من (5%)، ومن ثم فهي غير معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (−0.020) إلى أن كل زيادة في الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى نقصان في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة بنسبة (2%)، وهي نسبة ضعيفة كما هو واضح، وقد تكون هذه الزيادة نتيجة الصدفة، نظراً لكون مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (5%)، وبناء على ذلك نرفض وجود أثر دال إحصائياً للثقافة التنظيمية في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. ونقبل الفرضية البديلة. وبالتالي لا تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

- ولمعرفة هل يوجد أثر دال إحصائياً للثقافة التنظيمية في القدرات الجوهرية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. حيث يتضح من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية أقل من (0.05)، ومن ثم فهي معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.157) على أن كل زيادة في الثقافة التنظيمية بكونها أحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في القدرات الجوهرية في المنظمات المدروسة بنسبة (15.7%)، من الدرجة وبالاتجاه ذاته بفرض بقاء العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير. وبناء على ذلك نقبل وجود أثر للثقافة التنظيمية في القدرات الجوهرية في المنظمات غير الربحية مكان الدراسة.
- ولمعرفة هل يوجد أثر دال إحصائياً للثقافة التنظيمية في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. يتضح من الجدول السابق عدم صلاحية النموذج لاختبار هذه الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أكبر من (5%)، ومن ثم فهي غير معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (−0.002) إلى أن كل زيادة في الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد الجاهزية

الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى نقصان في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة بنسبة (0.2%)، وهي نسبة ضعيفة جداً كما هو واضح، وقد تكون هذه الزيادة نتيجة الصدفة، نظراً لكون مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (5%)، وبناء على ذلك يمكننا القول: أنه لا تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. ونقبل الفرضية البديلة.

- ولمعرفة هل تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. نلاحظ من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي (0.038)، ومن ثم فهي معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.146) على أن كل زيادة في الثقافة التنظيمية بكونها أحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في المسؤولية المشتركة في المنظمات المدروسة بنسبة (14.6%)، من الدرجة وبالاتجاه ذاته بفرض بقاء العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير. وبناء على ذلك يمكننا القول: إنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية في المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية مكان الدراسة.
- ولمعرفة هل تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. نلاحظ من الجدول السابق عدم صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أكبر من (5%)، ومن ثم فهي غير معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (−0.029) إلى أن كل زيادة في الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى نقصان في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة بنسبة (2.9%)، وهي نسبة ضعيفة كما هو واضح، وقد تكون هذه الزيادة نتيجة الصدفة، نظراً لكون مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (5%)، وبناء على ذلك يمكننا القول: لا تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نرفض الفرضية التي تنص على أنه تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، حيث دلت نتائج الاختبار إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مؤثراً وإيجابياً في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الآتية: (القدرات الجوهرية والمسؤولية المشتركة) في حين لم تؤثر الثقافة

التنظيمية في كل من (وضوح الرؤية واختيار الأهداف الاستراتيجية واتخاذ القرار). ويبين الجدول الآتي ملخص لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (3-18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة نص الفرضية	نسبة التأثير
تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.	%2
تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في القدرات الجوهرية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%15.7
تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%0.2
تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%14.6
تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%2.9

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.28.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

ولمعرفة مدى أثر القيادة في الرشاقة الاستراتيجية يتوجب معرفة أثر القيادة في كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل مفصل كما يلي:

- لمعرفة هل تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. نلاحظ من الجدول السابق صلاحية النموذج لهذا الاختبار استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي (0.003)، ومن ثم فهي معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.250) إلى أن كل زيادة في القيادة كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة بنسبة (25%)، وهي نسبة جيدة كما هو واضح، وبناء على ذلك يمكننا القول: تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

- لمعرفة هل تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في القدرات الجوهرية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. نلاحظ من الجدول السابق عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أكبر من (0.05)، ومن ثم فهي غير معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (−0.141) على أن كل زيادة في القيادة بكونها أحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يؤدي ذلك إلى نقصان في القدرات الجوهرية في المنظمات المدروسة بنسبة (14.1%) من الدرجة بفرض بقاء العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير. وبناء على ذلك يمكننا القول: لا تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في القدرات الجوهرية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

- ولمعرفة هل تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق عدم صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أكبر من (5%)، ومن ثم فهي غير معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.114) إلى أن كل زيادة في القيادة كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة بنسبة (11.4%)، وقد تكون هذه الزيادة نتيجة الصدفة، نظراً لكون مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (5%)، وبناء على ذلك يمكننا القول: لا تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

- لمعرفة هل تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية (0.002)، ومن ثم فهي معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.303)

على أن كل زيادة في القيادة بكونها أحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في المسؤولية المشتركة في المنظمات المدروسة بنسبة (30.3%)، من الدرجة وبالاتجاه ذاته بفرض بقاء العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير. وبناء على ذلك يمكننا القول: تؤثر القيادة في المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية مكان الدراسة.

- لمعرفة هل تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي (0.011)، ومن ثم فهي معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.220) إلى أن كل زيادة في القيادة كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة بنسبة (22%)، وبناء على ذلك يمكننا القول: تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نقبل الفرضية التي تنص على أنه تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، حيث دلت نتائج الاختبار إلى أن القيادة تلعب دوراً مؤثراً وإيجابياً في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الآتية: (وضوح الرؤية والمسؤولية المشتركة واتخاذ القرار) في حين لم تؤثر القيادة في كل من (القدرات الجوهرية واختيار الأهداف الاستراتيجية). ويبين الجدول الآتي ملخص لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (3-19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة

نص الفرضية	نسبة التأثير
تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.	%25
تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في القدرات الجوهرية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%14.1-

تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%11.4
تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%30.3
تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%22

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.28.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

ولمعرفة هل يؤثر التراصف الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية يتوجب توضيح أثر التراصف الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل مفصل كما يلي:

- لمعرفة هل يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق عدم صلاحية النموذج لاختبار لهذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي (0.135)، ومن ثم فهي غير معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.116) إلى أن كل زيادة في التراصف الاستراتيجي كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة بنسبة (11.6%)، وقد تكون هذه الزيادة نتيجة الصدفة كون مستوى الدلالة أكبر من (5%)، وبناء على ذلك يمكننا القول: لا يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. ونقبل الفرضية البديلة.
- لمعرفة هل يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في القدرات الجوهرية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي (0.090) أكبر من (0.05)، ومن ثم فهي غير معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.171) على أن كل زيادة في التراصف الاستراتيجي بكونها أحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في القدرات الجوهرية في المنظمات المدروسة بنسبة (17.1%)، من الدرجة بفرض بقاء العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير، وقد تكون هذه الزيادة نتيجة الصدفة كون مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (5%). وبناء على ذلك

يمكننا القول: لا يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في القدرات الجوهرية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

- لمعرفة هل يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق عدم صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي (0.308) أكبر من (5%)، ومن ثم فهي غير معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.094) إلى أن كل زيادة في التراصف الاستراتيجي كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة بنسبة (9.4%)، وقد تكون هذه الزيادة نتيجة الصدفة، نظراً لكون مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (5%)، وبناء على ذلك يمكننا القول: **لا** يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. ونقبل الفرضية البديلة.
- لمعرفة هل يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي (0.285)، ومن ثم فهي غير معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.095) على أن كل زيادة في التراصف الاستراتيجي بكونها أحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في المسؤولية المشتركة في المنظمات المدروسة بنسبة (9.5%)، من الدرجة وبالاتجاه ذاته بفرض بقاء العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير. وبناء على ذلك يمكننا القول: لا يؤثر التراصف الاستراتيجي في المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية مكان الدراسة. ونقبل الفرضية البديلة.
- لمعرفة هل يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق عدم صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي (0.118) أكبر من (5%)، ومن ثم فهي غير معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.126) إلى أن كل زيادة في التراصف الاستراتيجي كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة بنسبة (12.6%)، وبناء على ذلك يمكننا القول: لا يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. ونقبل الفرضية البديلة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نرفض الفرضية التي تنص على أنه يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، حيث دلت نتائج الاختبار إلى أن التراصف الاستراتيجي لم يؤثر في جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية. ويبين الجدول الآتي ملخص لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (3-20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة نص الفرضية	نسبة التأثير
يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.	%11.6
يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في القدرات الجوهرية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%17.1
يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%9.4
يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%9.5
يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%12.6

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.28.

4. **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.** ولمعرفة مدى أثر الجاهزية التكنولوجية في الرشاقة الاستراتيجية يتوجب توضيح أثر الجاهزية التكنولوجية في كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل مفصل كما يلي:

- لمعرفة هل تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق صلاحية النموذج هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أقل من (5%)، ومن ثم فهي معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة

(0.620) إلى أن كل زيادة في الجاهزية التكنولوجية كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة بنسبة (62%)، وهي نسبة مرتفعة كما هو واضح، وبناء عليه يمكننا القول: تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

- لمعرفة هل تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في القدرات الجوهرية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أقل من (5%)، ومن ثم فهي معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.924) على أن كل زيادة في الجاهزية التكنولوجية بكونها أحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في القدرات الجوهرية في المنظمات المدروسة بنسبة (92.4%)، من الدرجة بفرض بقاء العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير. وبناء عليه يمكننا القول: تؤثر القيادة في القدرات الجوهرية في المنظمات غير الربحية مكان الدراسة.
- لمعرفة هل تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق عدم صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي (0.477) أكبر من (5%)، ومن ثم فهي غير معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (−0.113) إلى أن كل زيادة في الجاهزية التكنولوجية كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى نقصان في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة بنسبة (11.3%)، وقد تكون هذه الزيادة نتيجة الصدفة، نظراً لكون مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (5%)، وبناء عليه يمكننا القول: لا تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

- لمعرفة هل تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أقل من (5%)، ومن ثم فهي معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.620) على أن كل زيادة في الجاهزية التكنولوجية بكونها أحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في المسؤولية المشتركة في المنظمات المدروسة

بنسبة (62%)، من الدرجة وبالاتجاه ذاته بفرض بقاء العوامل الأخرى ثابتة دون تغيير. وبناء عليه يمكننا القول: تؤثر الجاهزية التكنولوجية في المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية مكان الدراسة.

- لمعرفة هل تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، نلاحظ من الجدول السابق صلاحية النموذج لاختبار هذا الأثر استناداً إلى قيمة المعنوية التي هي أقل من (5%)، ومن ثم فهي معنوية عند مستوى دلالة (5%)، كما تدل قيمة معامل التأثير البالغة (0.753) إلى أن كل زيادة في الجاهزية التكنولوجية كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة بنسبة (75.3%)، وبناء عليه يمكننا القول: تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نقبل الفرضية التي تنص على أنه تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، حيث دلت نتائج الاختبار إلى أن الجاهزية التكنولوجية تلعب دوراً مؤثراً وإيجابياً في جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية عدا بعد (اختيار الأهداف الاستراتيجية). ويبين الجدول الآتي ملخص لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول (3-21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى

تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة

نص الفرضية	نسبة التأثير
تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.	%62
تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في القدرات الجوهرية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%92.4
تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في اختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%11.3-

تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%62
تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية محل الدراسة	%75.3

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.28.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يختلف إدراك المبحوثين للرشاقة الاستراتيجية باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي)

نورد فيما يلي نتائج اختبار الفروق عند كل متغير من هذه المتغيرات وذلك باستخدام أساليب الاختبارات المعلمية المناسبة نظراً لتوزيع البيانات على متغيرات الدراسة بشكل طبيعي.

أ. **حسب الجنس:** تم حساب الفروق بين فئات الجنس باستخدام Independent Sample Test، لأن الاختبار يتم على عينتين مستقلتين هما الذكور، الإناث، ومعرفة أي منهما سيتفوق على الآخر في بعد أو أكثر من هذه الأبعاد في حال وجود اختلافات جوهرية تعزى لمتغير الجنس لذلك أجري اختبار (ت) للعينات المستقلة المعلمي باعتبار البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة تحقق شرط الاعتدالية، وبالتالي ملاءمة الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار هذه الفرضية لأن الاختبار يتم بين عينتين مستقلتين هما الذكور والإناث. كانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول (3-22): نتائج اختبار (ت) لاختبار الفروق الرشاقة الاستراتيجية بمتغير للجنس

Variable	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	F	Sig. (2-tailed)	Statistical sig
الرشاقة الاستراتيجية	ذكر	77	4.3696	.34672	.03951	.167	.683	غير دال إحصائياً
	أنثى	140	4.3036	.35257	.02980			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28.

يبين الجدول السابق حجم عينة الذكور والإناث والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري لكل من الذكور والإناث. ويوضح الجدول السابق أيضاً مستوى دلالة ليفيني (F) للرشاقة الاستراتيجية وهي

(0.683) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (5%)، وهذا يعني أن تباين مجتمعي الذكور والإناث متساوي (متجانس). حيث بلغ متوسط الرشاقة الاستراتيجية للذكور قيمة (4.3696) بانحراف معياري (0.34672) وهو أعلى بقليل من متوسط الرشاقة الاستراتيجية للإناث البالغ (4.3036) بانحراف معياري (0.35257)، كما جاءت نتيجة اختبار F هي (0.167) بقيمة احتمالية (0.683) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، **وعليه نقرر أنه لا توجد فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.**

ب. حسب العمر: تم إجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA، لأن مجتمع الدراسة أكثر من عينتين، لاكتشاف هل تتأثر الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسة تبعاً لمتغير العمر. ويوضح الجدول (3-23) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية.

الجدول (3-23): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير العمر

	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.	Statistical sig
30 سنة وأقل	111	4.3459	.36916	.865	.460	غير دال إحصائياً
من 31 إلى 40 سنة	59	4.3468	.35591			
من 41 إلى 50 سنة	29	4.2369	.23402			
50 سنة فأكثر	18	4.2917	.37878			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية المدروسة تعزى لمتغير العمر حيث جاءت قيم (F)

0.865 بقيمة احتمالية 0.460 أكبر من 0.05 غير دالة إحصائياً. كما يوضح الجدول السابق أن أعلى الفئات في الرشاقة الاستراتيجية هي الفئة (من 31 إلى 40 سنة) بقيمة متوسط (4.3468) من أصل 5 درجات. وبالتالي **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية والسبب في ذلك تقارب قيمة المتوسطات**.

ت. حسب المؤهل العلمي: تم حساب الفروقات بين المؤهل العلمي باستخدام اختبار ANOVA، لأن مجتمع الدراسة أكثر من عينتين، لاكتشاف هل تتأثر الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات المدروسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويوضح الجدول (3-24) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية.

الجدول (3-24): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.	Statistical sig
تعليم ثانوي	7	4.1843	.22984	2.455	.035	دال إحصائياً
معهد	32	4.4384	.34842			
إجازة جامعية	149	4.3195	.36272			
دبلوم عالي	6	4.4150	.19170			
ماجستير	17	4.1367	.29777			
دكتوراه	6	4.5350	.04930			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه تتأثر الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات المدروسة بمتغير المؤهل العلمي حيث جاءت قيم (F) 2.455 بقيمة احتمالية 0.035 أقل من 0.05 دالة إحصائياً. كما يوضح الجدول السابق أن أعلى الفئات في قيمة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية هي الفئة (دكتوراه) بقيمة متوسط (4.5350) من أصل 5 درجات.

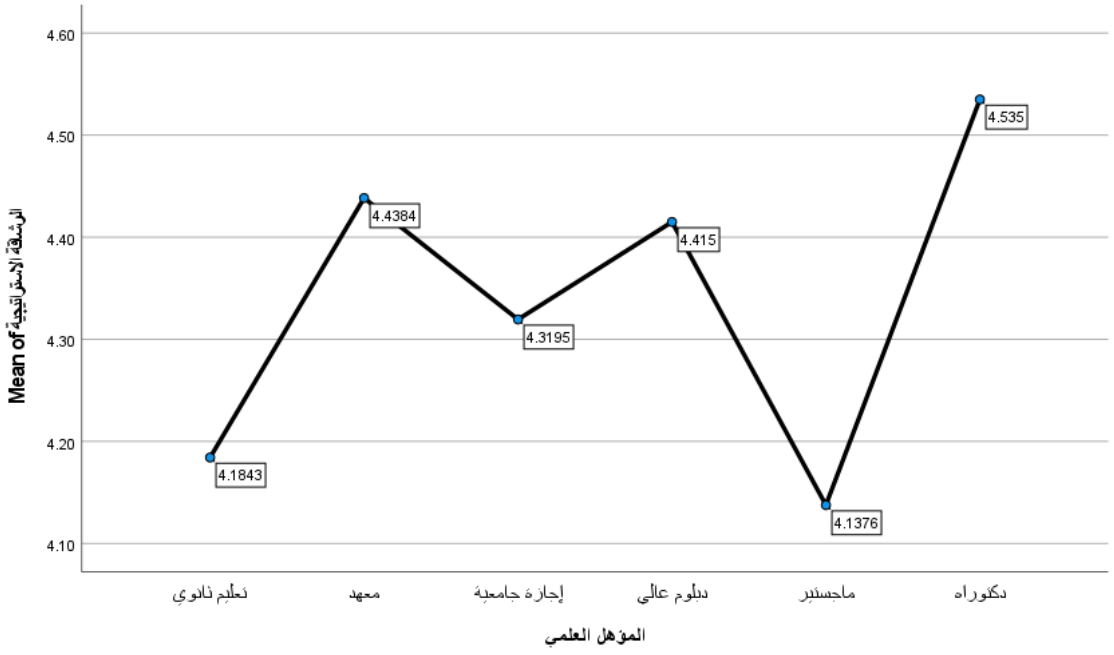
ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية Multiple Comparisons (Scheffe) والرسومات البيانية التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائياً.

جدول (3-25): نتائج اختبار المقارنات البعدية Scheffe

الفروق في الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات غير الربحية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي		Mean Difference	Sig.	الدلالة الإحصائية
دكتوراه	تعليم ثانوي	.35071	.649	غير دالة
	معهد	.09656	.995	غير دالة
	إجازة جامعية	.21547	.814	غير دالة
	دبلوم عالي	.12000	.996	غير دالة
	ماجستير	.39735	.323	غير دالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28.

يتضح لنا من الجدول السابق أن جميع الفروق بين الفئات غير دالة إحصائياً حيث كانت جميع القيم الاحتمالية أكبر من (5%) والشكل الآتي يوضح الفروق في الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات غير الربحية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.



الشكل (3-13): متوسطات الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات المدروسة تبعاً للمؤهل العلمي

المصدر: مخرجات SPSS V.28.

وعليه فإننا ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: **توجد فروق غير دالة إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المنظمات غير الربحية محل الدراسة** وذلك لصالح المؤهل العلمي الأكبر (دكتوراه).

ث. حسب مكان العمل: تم حساب الفروقات بين مكان العمل باستخدام اختبار ANOVA، لأن مجتمع الدراسة أكثر من عينتين، لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في العينة محل الدراسة تبعاً لمتغير مكان العمل. ويوضح الجدول (3-26) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية.

الجدول (3-26): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير مكان العمل

	Mean	Std. Deviation	F	Sig.	Statistical sig
جمعية الندى	3.8983	.27912	9.499	<.001	دال إحصائياً
مؤسسة التميز التنموية	4.3274	.44998			
جمعية نور للإغاثة والتنمية	4.3150	.31129			
جمعية حفظ النعمة	4.1971	.39450			
مؤسسة مبادرة أهل الشام	4.4767	.27717			
مؤسسة عين الزمان للتنمية الاجتماعية	4.4690	.30155			
مؤسسة مرساة	4.4250	.12216			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه تختلف الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات المدروسة بمتغير مكان العمل حيث جاءت قيم (F) 9.499 بقيمة احتمالية أقل من 0.05 دالة إحصائياً. كما يوضح الجدول السابق أن أعلى الفئات في قيمة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية هي الفئة (مؤسسة مبادرة أهل الشام) بقيمة متوسط (4.4746) من أصل 5 درجات.

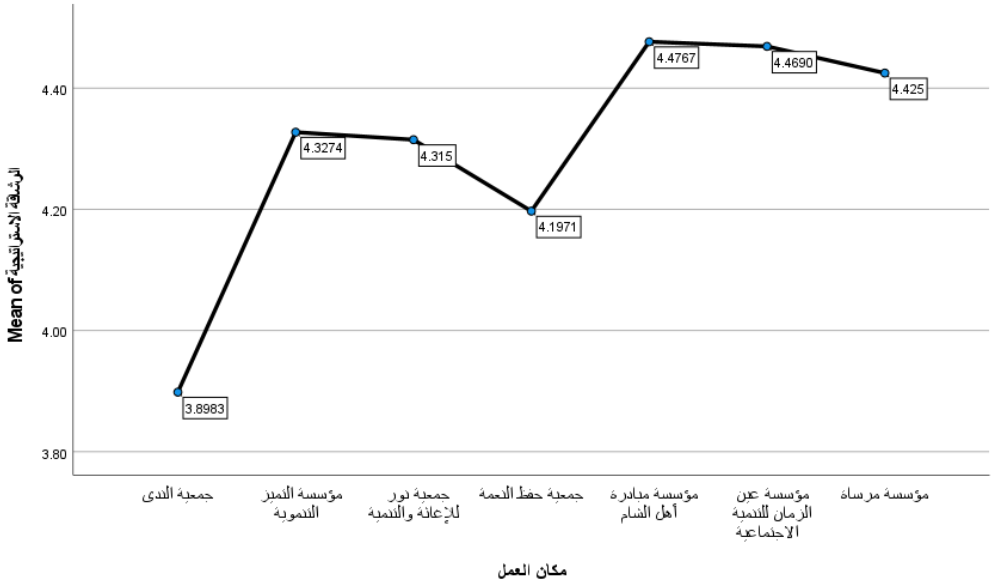
ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية Multiple Comparisons (Scheffe) والرسومات البيانية التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائياً.

جدول (3-27): نتائج اختبار المقارنات البعدية Scheffe

الفروق في الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات غير الربحية تبعاً لمتغير مكان العمل		Mean Difference	Sig.	الدلالة الإحصائية
مؤسسة مبادرة أهل الشام	جمعية الندى	.57833*	<.001	دالة
	مؤسسة التميز التنموية	.14928	.853	غير دالة
	جمعية نور للإغاثة والتنمية	.16167	.707	غير دالة
	جمعية حفظ النعمة	.27956	.079	غير دالة
	مؤسسة عين الزمان للتنمية الاجتماعية	.00762	1.000	غير دالة
	مؤسسة مرساة	.05167	.999	غير دالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28.

يتضح لنا من الجدول السابق أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات غير الحكومية تبعاً لمتغير مكان العمل تعود للفرق بين فئة مكان العمل الأكبر (مؤسسة مبادرة أهل الشام) بفارق معنوي (0.57833) عن فئة مكان العمل الأقل منها (جمعية الندى) في حين أن جميع الفروق الأخرى بين الفئات غير دالة إحصائياً حيث كانت جميع القيم الاحتمالية أكبر من (5%) والشكل الآتي يوضح الفروق في الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات غير الربحية تبعاً لمتغير مكان العمل.



الشكل (3-14): متوسطات الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات المدروسة تبعاً لمكان العمل

المصدر: مخرجات SPSS V.28.

وعليه فإننا ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق في الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير مكان العمل لدى المنظمات غير الربحية محل الدراسة وذلك لصالح مكان العمل الأكبر (مؤسسة مبادرة أهل الشام).

ج. **حسب الخبرة العملية:** تم إجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA، لأن مجتمع الدراسة أكثر من عينتين، لاكتشاف هل تتأثر الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة العملية. ويوضح الجدول (3-28) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية.

الجدول (3-28): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الخبرة العملية

	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.	Statistical sig
5 سنوات وأقل	112	4.3456	.36916	2.630	.051	غير دال إحصائياً
من 6 إلى 10 سنوات	64	4.3684	.35591			
من 11 إلى 15 سنة	24	4.1450	.23402			
16 سنة فأكثر	17	4.3059	.37878			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية المدروسة تعزى لمتغير الخبرة العملية حيث جاءت قيم (F) 2.630 بقيمة احتمالية 0.051 أكبر من 0.05 غير دالة إحصائياً. كما يوضح الجدول السابق أن أعلى الفئات في الرشاقة الاستراتيجية هي الفئة (من 6 إلى 10 سنوات) بقيمة متوسط (4.3684) من أصل 5 درجات. وبالتالي **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية والسبب في ذلك تقارب قيمة المتوسطات.**

ح. **حسب المسمى الوظيفي:** تم حساب الفروقات بين مكان العمل باستخدام اختبار ANOVA، لأن مجتمع الدراسة أكثر من عينتين، لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

في العينة محل الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. ويوضح الجدول (3-29) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية.

الجدول (3-29): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.	Statistical sig
رئيس مجلس الإدارة/ الأمناء	7	4.4357	.00535	2.692	.022	دال إحصائياً
نائب رئيس مجلس الإدارة/ الأمناء	7	4.1986	.12294			
عضو مجلس الإدارة/ الأمناء	22	4.2255	.26758			
مدير مركز	6	4.1950	.04930			
رئيس قسم	61	4.2413	.37797			
إداري	114	4.4007	.36258			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج أنه تختلف الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات المدروسة بمتغير المسمى الوظيفي حيث جاءت قيم (F) 2.692 بقيمة احتمالية أقل من 0.05 دالة إحصائياً. كما يوضح الجدول السابق أن أعلى الفئات في قيمة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية هي الفئة (رئيس مجلس الإدارة/ الأمناء) بقيمة متوسط (4.4357) من أصل 5 درجات.

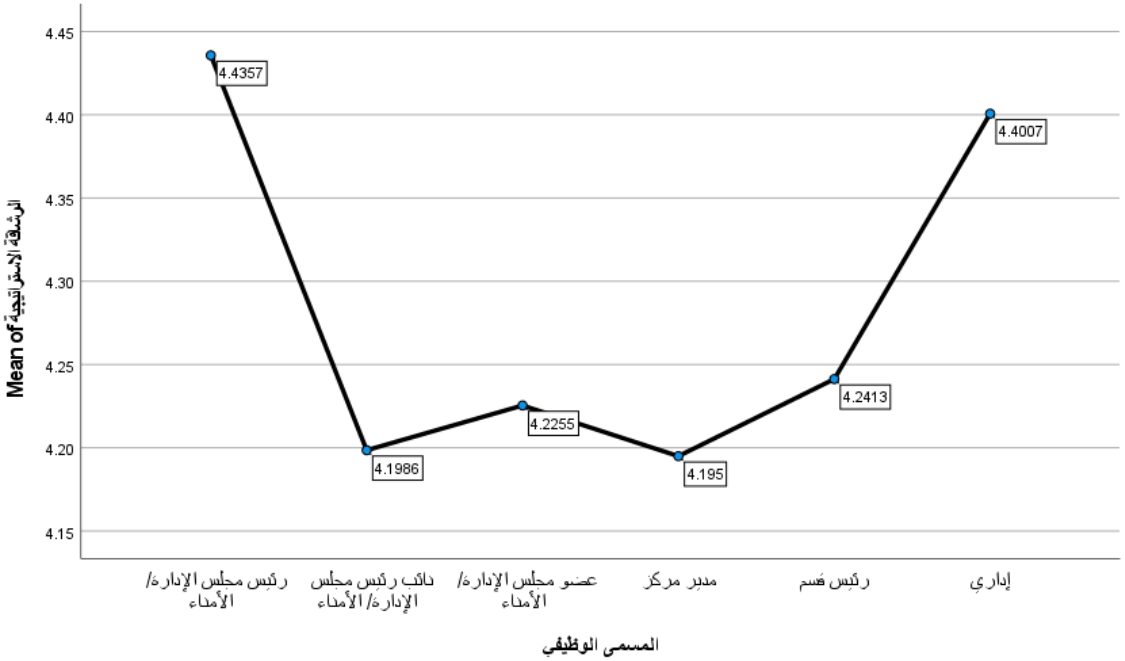
ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية Multiple Comparisons (Scheffe) والرسومات البيانية التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائياً

الجدول (3-30): نتائج اختبار المقارنات البعدية Scheffe

الفروق في الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات غير الربحية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي		Mean Difference	Sig.	الدلالة الإحصائية
رئيس مجلس الإدارة/ الأمناء	نائب رئيس مجلس الإدارة/ الأمناء	.23714	.893	غير دالة
	عضو مجلس الإدارة/ الأمناء	.21026	.851	غير دالة
	مدير مركز	.24071	.903	غير دالة
	رئيس قسم	.19440	.848	غير دالة
	إداري	.03501	1.000	غير دالة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.28.

يتضح لنا من الجدول السابق أن جميع الفروق بين الفئات غير دالة إحصائياً حيث كانت جميع القيم الاحتمالية أكبر من (5%) والشكل الآتي يوضح الفروق في الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات غير الربحية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.



الشكل (3-15): متوسطات الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات المدروسة تبعاً المسمى الوظيفي

المصدر: مخرجات SPSS V.28.

وعليه فإننا ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق غير دالة إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير مكان العمل لدى المنظمات غير الربحية محل الدراسة وذلك لصالح المسمى الوظيفي الأكبر (رئيس مجلس الإدارة/ الأمناء).

خلاصة نتائج الفرضية الثانية:

يبين الجدول الآتي الاختلافات في الرشاقة الاستراتيجية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية محل الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول (3-31): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

فرضية الدراسة	المتغيرات الديموغرافية	نوع الاختبار*	قيمة الاختبار المحسوب (F أو T)	مستوى الدلالة	الدلالة	نتيجة الفرضية
تختلف الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية العاملة في سورية بشكل دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05) بالمتغيرات الديمغرافية الآتية	الجنس	T	.167	.683	غير دال إحصائياً	رفض الفرضية
	العمر	F	.865	.460	غير دال إحصائياً	رفض الفرضية
	المؤهل العلمي	F	2.455	.035	دال إحصائياً	قبول الفرضية
	مكان العمل	F	9.499	<.001	دال إحصائياً	قبول الفرضية
	الخبرة العملية	F	2.630	.051	غير دال إحصائياً	رفض الفرضية
	المسمى الوظيفي	F	2.692	0.022	دال إحصائياً	قبول الفرضية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نقبل الفرضية التي تنص على أنه: تختلف الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية العاملة في سورية بشكل دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05) بالمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي) في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، ونرفض الفرضية البديلة.

* اختبار T(Independent Sample Test): عندما يكون للمتغير الرتبي المدروس بُعدان.
اختبار F(ANOVA): يستخدم عندما يكون للمتغير الرتبي المدروس أكثر من بُعدين.

خلاصة المبحث الثاني:

تطرقنا في هذا المبحث إلى التحليل العاملي الاستكشافي، وبتطبيق هذا التحليل على متغيرات الدراسة تبين أن نتائجه تتفق مع ما افترضته الباحثة في الدراسة النظرية من كون أن متغير الجاهزية الاستراتيجية مكون من أربع أبعاد في حين أن متغير الرشاقة الاستراتيجية مكون من خمسة أبعاد، وهذا ما شكل أساساً يمكن الاستناد إليه في إجراء التحليل العاملي التوكيدي. كما تم أيضاً إجراء التحليل العاملي التوكيدي والنمذجة بالمعادلات البنائية من خلال تطبيق خطوات اختبار التحليل العاملي التوكيدي المكونة من خمس مراحل تتمثل المرحلة الأولى في تحديد النموذج يليها تعيين النموذج وفي المرحلة الثالثة يتم تقدير النموذج ومن ثم اختبار صحة النموذج أو كما يسمى باختبار حسن المطابقة والذي اعتمد على بعض مؤشرات المطابقة مثل مؤشرات المطابقة المطلقة ومؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية ومؤشرات تصحيح الافتقار للاقتصاد أو المؤشرات الاقتصادية وتتمثل المرحلة الخامسة والأخير بتعديل النموذج حتى نصل إلى النموذج النهائي والذي بناءً عليه نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومقترحاتها

Study results and suggestions

3-3-1: نتائج الإحصاءات الوصفية:

- **نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالجاهزية الاستراتيجية:** أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية الآتي:

إن بعد الجاهزية الاستراتيجية مرتفع جداً ومقداره (4.2842) ضمن المنظمات محل الدراسة، وبالنظر إلى أبعاد الجاهزية الأربعة نجد أن توافر متغير الثقافة التنظيمية (4.3226) مرتفع جداً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شحاذة ومحمد، 2024) حيث يولون رؤساء الأندية اهتماماً كبيراً في رسم السياسات المستقبلية ووضع الخطط الاستراتيجية، وكذا في متغير التراصف الاستراتيجي كان مقداره (4.2174) مرتفع جداً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شحاذة ومحمد، 2024) تعزيز خبراتهم بالاعتماد على نقل المهارات التي يمتلكها زملائهم، وتختلف مع دراسة (محمود وأحمد، 2018) فقد دلت النتائج على نقص الخبرة لدى القيادة في مجال إدارة الأزمات وضعف الإمكانات داخل المنظمة، كما أن متغير الجاهزية التكنولوجية كان مرتفعاً جداً حيث بلغ (4.2949) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شحاذة ومحمد، 2024) حيث تعد الجاهزية التكنولوجية أحد أهم معايير تطوير الأندية الرياضية لذا فقد عملت على تطوير بنيتها التحتية عن طريق توفير شبكات متطورة تعمل على نقل البيانات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة في الوقت المناسب وتختلف مع دراسة (ياسين وآخرون، 2021) إن مستوى الجاهزية التكنولوجية الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة مقبول وتحتاج إلى مستوى أعلى لتتمكن من المساهمة أكثر في تحقيق التنمية المستدامة، في حين كان المتوسط مرتفع في متغير القيادة حيث بلغ (4.1751)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شحاذة ومحمد، 2024) من خلال عقد سلسلة ورش عمل تعريفية لشرح وتوضيح أهمية خططهم ودورها في فهم ومعالجة دوائر الضعف والقصور والاستفادة من نقاط القوة، وتختلف مع دراسة (محمود وأحمد، 2018) حيث كشفت الدراسة عن بعض المعوقات التي تواجه الجمعيات في تنفيذ دورها بفاعلية وكفاءة لإدارة الأزمات منها نقص الخبرة لدى القيادة في مجال إدارة الأزمات.

- **نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية:** فقد أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية الآتي:

إن بعد الرشاقة الاستراتيجية مرتفع جداً ومقداره (4.3271) في عينة الدراسة، بالنظر للأبعاد المكونة لبعد الرشاقة الاستراتيجية نجد أن قيمة المتوسط في بعد وضوح الرؤية بلغت قيمة (4.3249) وتتفق هذا النتيجة مع دراسة (أبو سليمة، وفتحي، 2022) من أهم المتطلبات الرئيسة لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية هي متطلبات الإدارة الاستباقية للأزمة، كما تتفق مع دراسة (ستو ودريال، 2022)، هناك توافر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الوادي بدرجة مرتفعة، وتتفق أيضاً مع دراسة (Muhammad, K. H., et. Al., 2020) بلغ الوزن النسبي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية درجة مرتفعة جداً، وفي متغير القدرات الجوهرية بلغت قيمة المتوسط (4.3594) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ستو ودريال، 2022) هناك توافر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات، كما وتتفق مع دراسة (الشنطي، 2019) إن مستوى ممارسات الرشافة الاستراتيجية بشكل عام كانت بدرجة كبيرة، وتختلف مع دراسة (العنزي، 2022) إن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية وجميع أبعادها جاءت متوسطة، كما تختلف مع دراسة (اسبر ، 2020) وجود ضعف في ممارسات الرشاقة الاستراتيجية، أما في متغير اختيار الأهداف الاستراتيجية بلغ الوسط الحسابي (4.3410) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شديد، 2021) إن الأهداف الاستراتيجية للشركة تساهم في عملية التطوير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Muhammad, K. H., et. Al., 2020) بلغ الوزن النسبي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية درجة مرتفعة جداً، وفي متغير المسؤولية المشتركة بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.3214) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ستو ودريال، 2022) هناك توافر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Muhammad, K.H. et.al., 2020) بلغ الوزن النسبي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية درجة مرتفعة جداً، وتختلف مع دراسة (اسبر ولمى، 2020)، في حين بلغ الوسط الحسابي في متغير اتخاذ القرار (4.2885) وهي تتفق مع دراسة (شديد، 2021) مراعاة جودة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

3-3-2: نتائج اختبار الفرضيات:

- **بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

حيث نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل دال إحصائياً على بعدي (القدرات الجوهرية والمسؤولية المشتركة) في حين أنها لا تؤثر بشكل دال إحصائياً على كل من أبعاد (وضوح الرؤية واختيار الأهداف الاستراتيجية واتخاذ القرار) وبالتالي نجد أن الثقافة التنظيمية غير مطبقة بوضوح في المنظمات غير الربحية محل الدراسة ويختلف تأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية، حيث نجد أنها لا تؤثر في اتخاذ القرار وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (شحادة ومحمد، 2024) حيث تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم الأدوات الموجهة للأداء، كما تتفق مع دراسة (شحاتة ، 2020) وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على القدرات الجوهرية بقطاع الملابس الجاهزة المصري، كما تختلف مع دراسة (أبو سليمة، 2023) حيث تم تحديد متطلبات تتعلق ببيئة العمل والجو النفسي لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء وضوح الرؤية، وأيضاً تختلف مع دراسة (محمد وفكري، 2019) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرار، في حين أنها تتفق مع دراسة (Ghodrati, H., & Zargarzadeh, Z,2013) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية المشتركة في المستشفيات في التعامل مع الأزمات، في حين أنها تتفق مع دراسة (ياسين وآخرون، 2021) تحتاج المنظمات إلى مستوى أعلى من الجاهزية الاستراتيجية لتتمكن في تحقيق التنمية المستدامة، كما تتفق مع دراسة (الشنطي وشعبان، 2019) يجب زيادة قدرة المنظمات على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات لزيادة القدرة على اختيار الأهداف.

- **بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:**

تؤثر القيادة بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

حيث نجد أن القيادة تؤثر بشكل دال إحصائياً على كل من (وضوح الرؤية والمسؤولية المشتركة واتخاذ القرار) في حين أنها لم تؤثر في كل من بعدي (القدرات الجوهرية واختيار الأهداف الاستراتيجية) من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، حيث إن أهم أبعاد الجاهزية الاستراتيجية يتمثل في القيادة والتي تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية وهذا ما يتفق مع دراسة (شحادة ومحمد، 2024) وذلك من خلال ضرورة اعتماد رؤساء الأندية الرياضية

على تطبيق التخطيط السليم المبني على رؤية استراتيجية، ودراسة (ياسين وآخرون، 2021) من حيث أن القيادة تساعد في اتخاذ القرار التي تساهم في تحقيق مسارات التنمية المستدامة في المجتمع، في حين أنها تختلف عن دراسة (محمود، 2018) إن نقص الخبرة لدى القيادة في مجال إدارة الأزمات تعد مسؤولية مشتركة لدى العاملين في المنظمات، وتختلف مع دراسة (أبو سليمة، 2023) تعد متطلبات القيادة أحد أهم العوامل التي تساهم في اختيار الأهداف الاستراتيجية، كما تتفق مع دراسة (Al-henzab & Gauod, 2020) أن هناك أثر لوحدة القيادة في الرشاقة الاستراتيجية.

- **بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا يؤثر التراصف الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

حيث إن التراصف الاستراتيجي لا يؤثر في جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبالتالي نجد إن التراصف الاستراتيجي المطبق في المنظمات محل الدراسة هو نتيجة التزام الإدارة وكذلك المنظمات بهذا النهج، وثقتهم بالتراصف الاستراتيجي الموضوع من قبل الإدارة العليا بما يحقق أهداف المنظمات ورؤيتها ورسالتها، إلا أن ذلك التراصف الاستراتيجي لم يؤثر بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ياسين وآخرون، 2021) حيث يملك التراصف دوراً فاعلاً وهاماً في تحقيق مسارات التنمية المستدامة، كما وتختلف مع دراسة (شحاذة ومحمد، 2024) إن الفرق الرياضية تسعى إلى تطوير هياكلها التنظيمية وتحديثها ضمن رؤيتهم لمواكبة التطورات في العمل بهدف تحسين الأداء وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، كما وتختلف مع دراسة (Mukif, A. N., & Al-Rubaie, S., 2021) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الاتصالات التنظيمية في الجاهزية الاستراتيجية في جميع المستويات، واختلف أيضاً مع دراسة (العنزي، 2022) العمل على توفير مستشارين متخصصين بالتحليل الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية للمساهمة في تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، ودراسة (Ludviga, I., & Kalvina, A, 2024) اذا تم دعم العاملين من قبل القادة الذين يشعرون بالتغيير، ويتخذون قرارات في الوقت المناسب، ويتصرفون بطريقة رشيقة، فسوف يواجهون مشاركة عمل أعلى أثناء الأزمة، في حين أنها تتفق مع دراسة (محمود، 2018) وجود قصور في دولية في إدراك الأزمة بسبب ضعف الإمكانات داخل المنظمة.

- **بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى:**

تؤثر الجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

حيث نجد أن الجاهزية التكنولوجية تؤثر في جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية باستثناء بعد (اختيار الأهداف الاستراتيجية) وإن الجاهزية التكنولوجية للمنظمات ناجمة من امتلاك الإدارة قدرات فنية قادرة على تطوير برامجها باستمرار إضافة إلى اعتمادها على شبكات الحاسوب لضمان تدفق المعلومات بين أقسامها وتوفير نظماً تقنية قادرة على معالجة بيانات تغطي مجالات العمل كافة وغيرها من الأسباب، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير للجاهزية التكنولوجية بشكل دال إحصائياً في وضوح الرؤية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شحادة ومحمد، 2024) إن الجاهزية التكنولوجية تعد أحد معايير تطور الأندية الرياضية لذا فقد عملت على تطوير بنيتها التحتية عن طريق توفير شبكات متطورة تعمل على نقل البيانات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة في الوقت المناسب، كما وتتفق مع دراسة (Salih AA, 2024) الربط الفعال بين الكفاءات الاستراتيجية ونظم المعلومات لتعزيز الاستعداد الاستراتيجي وتوفير إطار قوي لتحسين استجابات المستشفيات للأزمات والتغيرات الدينامية. كما وتتفق مع دراسة (آل يحي وعبد القادر، 2022) إن للعوامل التكنولوجية دور هام في القدرة على إدارة الأزمات لدى موظفي جامعة الملك خالد. كما وتتفق مع دراسة (الياسري ومحمد، 2022) يوجد علاقة تأثير إيجابية للجاهزية التكنولوجية في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات وتحفيز المديرين والعاملين بمختلف المستويات الإدارية.

- **نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:**

تختلف الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية العاملة في سورية بشكل دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05) بالمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي) في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف في الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية التالية: (المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي)، حيث يمكن تفسير وجود فروق غير دالة إحصائياً بالنسبة للرشاقة الاستراتيجية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بأن الإدارة العليا في تلك المنظمات تعتمد على الاستفادة من الكفاءات العلمية في أداء أعمالها نظراً لما يملكونه من كفاءات عالية

يمكن أن تخدم أهداف المنظمات بشكل أكبر من غيرهم، كما وتحرص على أن يخضع جميع الأفراد إلى برامج التدريب والتأهيل بما يمكنهم من الاندماج مع المنظمات واستغلال تلك الكفاءات بالحد الأقصى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مجلد والسعدي، 2022) ودراسة (اسبر ولمى، 2020)، أما وجود فروق في الرشاقة الاستراتيجية تعزى إلى متغير مكان العمل فيعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة التي يعملون فيها والتي تؤدي إلى اختلاف ثقافة العاملين في تلك المنظمات نتيجة اختلاف النشاطاتات التي تقوم بها كل منظمة من المنظمات المدروسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Muhammad, K.H., et al., 2020)، أما وجود فروق في الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي فيرجع السبب في ذلك إلى التأخر في اتخاذ القرارات من قبل رؤساء أو نواب مجلس الإدارة إما لكونهم موجودون خارج المنظمة أو بسبب ضغوط العمل، لا سيما أن قرارات الإدارة العليا تتطلب الدقة في القرارات المتخذة والذي يجعلهم يأخذون وقتاً إضافياً حتى تتكون لديهم رؤية واضحة تساعدهم في عملية اتخاذ القرارات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي وشعبان، 2019).

- **مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية القدرات الديناميكية:**

اعتمدت هذه الدراسة نظرية القدرات الديناميكية كإطار نظري رئيسي لفهم العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية العاملة في سورية، وذلك انطلاقاً من الفلسفة الوضعية التي ترتكز على القياس والتحقق من الفرضيات من خلال بيانات كمية، ومن خلال استخدام الأسلوب الاستنتاجي الذي يبدأ من النظرية لتفسير الواقع التنظيمي. وقد بينت النتائج أن كلاً من الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية قد تحققتا بمستوى مرتفع جداً، مما يدل على امتلاك المنظمات غير الربحية المدروسة لقدرات تمكنها من استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بمرونة، وهو ما يعكس جوهر القدرات الديناميكية كما حددها (Teece et al,1997)، والتي تقوم على الاستشعار (Sensing)، والانتهاز (Seizing)، وإعادة التشكيل (Transforming).

وبتحليل الفرضية الأولى، تبيّن أن الثقافة التنظيمية أثرت بشكل دال إحصائياً في بعدي القدرات الجوهرية والمسؤولية المشتركة، وهما بعدان يرتبطان مباشرة بقدرة المنظمة على إعادة التشكيل الداخلي والتكيف مع التحديات، غير أن غياب التأثير في أبعاد مثل وضوح الرؤية أو اتخاذ القرار أو اختيار الأهداف الاستراتيجية يشير إلى أن الثقافة التنظيمية لا تعمل بشكل متكامل على دعم كل أبعاد الرشاقة، مما قد يعوق تحقيق قدرة ديناميكية شاملة ومستدامة.

أما القيادة، فقد أظهرت تأثيراً معنوياً في أبعاد متعددة أبرزها وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ القرار، وهي أبعاد ترتبط بوضوح بعمليتي الاستشعار والانتهاز، مما يعزز من دور القيادة في خلق بيئة محفزة على التحول الاستراتيجي. بينما لم يظهر التراصف الاستراتيجي أي تأثير دال، وهو ما قد يعود إلى فجوة بين الخطط والاستراتيجيات الرسمية وبين الممارسات التنظيمية الفعلية، الأمر الذي يعيق تفعيل القدرات الديناميكية. من جهة أخرى، كشفت النتائج عن تأثير دال للجاهزية التكنولوجية على معظم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، باستثناء بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية، مما يشير إلى أن التكنولوجيا تُمثل ركيزة مهمة في بناء وتفعيل القدرات الديناميكية، وخاصة في البيئات غير المستقرة التي تتطلب سرعة في الاستجابة والمرونة في التكيف. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات ديمغرافية كـ (المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي)، مما يؤكد أن رأس المال البشري يُعد من المحددات الجوهرية للقدرات الديناميكية، باعتبار أن تنوع الخلفيات العلمية والوظيفية يدعم استشراف التغيرات واقتناص الفرص بفعالية أكبر.

من وجهة نظر الباحثة، فإن نتائج الدراسة تدعم جزئياً ما تفترضه نظرية القدرات الديناميكية، وتبرز الحاجة إلى تعزيز تكامل العناصر التنظيمية المختلفة (الثقافة، القيادة، التكنولوجيا) بهدف بناء قدرات ديناميكية أكثر شمولاً وفاعلية. كما تكشف النتائج عن أهمية السياق التنظيمي السوري، الذي يتميز بالقيود البيئية والتمويلية، في التأثير على كيفية تفعيل هذه القدرات. ويعكس هذا التباين أهمية تكييف النظرية مع خصوصية المنظمات غير الربحية في البيئات الهشة، بدلاً من تطبيقها بشكل نمطي.

3-3-3: مقترحات الدراسة:

من خلال نتائج البحث التي تطرقنا إليها، يمكن للباحثة تقديم مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى تعزيز دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في الأزمات وذلك في المنظمات غير الربحية العاملة في سورية، بما يساهم في صياغة ودعم التوجه الاستراتيجي من خلال النقاط الآتية:

1) **تعزيز الثقافة التنظيمية بما يحقق تأثيرها في جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من خلال إعادة تصميم الثقافة التنظيمية لتعزيز وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، اتخاذ القرار.**

آلية التنفيذ:

- العمل على إشراك العاملين في صياغة الرؤية.

- تنظيم اجتماعات منتظمة لشرح الرؤية ومتابعة تحقيقها.
- تشجيع العاملين على تقديم مقترحات جديدة حول كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية.
- تقليل البيروقراطية وتفويض المسؤوليات للفرق الميدانية لضمان سرعة اتخاذ القرار.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال مراجعة القرارات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة منها.
- تحفيز العاملين على تبني ثقافة الابتكار والتكيف عبر نظام حوافز يشجع المبادرات الإبداعية.

2) تعزيز دور القيادة من خلال العمل على تطوير مهارات القيادات الإدارية لضمان تأثيرها الفعّال في القدرات الجوهرية واختيار الأهداف الاستراتيجية.

آلية التنفيذ:

- تفعيل برامج التدريب والتطوير المستمر لتزويد العاملين بالمهارات المطلوبة للاستجابة الفعالة للأزمات.
- التركيز على تنمية المهارات القيادية داخل المنظمة من خلال ورش عمل وجلسات توجيه للكوادر الشابة.
- تشجيع نقل المعرفة بين العاملين داخل المنظمة لضمان استدامة الخبرات العملية.
- تطوير استراتيجيات لإدارة الموارد المالية والبشرية لضمان الاستخدام الأمثل في الأزمات.
- إشراك جميع الفرق الإدارية والميدانية في عملية وضع الأهداف لضمان توافقها مع الاحتياجات الفعلية.
- بناء شراكات مع المنظمات المحلية والمنظمات الدولية لتأمين التمويل والموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تصميم برامج تدريبية متقدمة للقادة تركز على التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات تحت الضغط.
- تبني أسلوب القيادة التشاركية التي تشجع على اقتراح أفكار جديدة وتساعد المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات.

3) **معالجة ضعف تأثير التراصف الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية من خلال فهم رؤية وأهداف المنظمة بشكل جيد وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف وتعزيز التواصل الفعال داخل هذه المنظمات لضمان توجيه جميع الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية.**

آلية التنفيذ:

- إعداد خطط استجابة مرنة يمكن تعديلها بسرعة حسب تطورات الأزمة.
- تعزيز التواصل الفعّال بين الإدارات من خلال منصات رقمية أو اجتماعات تنسيقية دورية.

- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة.
- إعداد تقارير تقييم الأداء الدوري لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإجراء التعديلات اللازمة، حيث يتيح هذا التقييم فرصة للتعرف على النجاحات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- اعتماد التكنولوجيا الرقمية لتسريع التواصل واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
- تطبيق منهجية الإدارة بالأهداف (MBO) لضمان ربط أهداف الأقسام مع الرؤية العامة للمنظمة.

4) تعزيز دور الجاهزية التكنولوجية في تحقيق جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية عن طريق زيادة الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة لتحقيق جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وخاصة في اختيار الأهداف الاستراتيجية.

آلية التنفيذ:

- تطوير أنظمة متخصصة في إدارة العمل الإنساني، بحيث تسهم في تحليل البيانات لدعم عملية اختيار الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى الاحتياجات الفعلية للفئات المستهدفة. يساعد ذلك في تسهيل العمل وتجنب أي مشكلات تتعلق بعدم التوزيع العادل للمساعدات الإنسانية، مع ضمان ترتيبها وتنظيمها وفق أولويات محددة تشمل مستوى الدخل والحالة الاجتماعية للفئات المستفيدة.
- تطبيق أنظمة نظم المعلومات الجغرافية (GIS) لمتابعة انتشار الأزمات وتوزيع الموارد والتأكد من وصولها إلى المناطق الأكثر احتياجاً.
- تعزيز استخدام التكنولوجيا السحابية لضمان مرونة العمليات وسهولة الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية وضمان الحفاظ على المعلومات.
- تصميم قاعدة بيانات سحابية تتيح تحديث المعلومات بشكل لحظي وتقديم تقارير تحليلية تساعد في اختيار الأهداف الاستراتيجية وفقًا لأولويات الأزمة.
- تنفيذ برامج تدريبية للعاملين على كيفية استخدام الأنظمة الرقمية في جمع البيانات وتحليلها، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على الأدلة.

3-3-4: الدراسات المستقبلية المقترحة:

تناولت الدراسة الحالية دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في الأزمات، حيث تبين لدينا الدور الذي يلعبه كل بعد من أبعاد الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية

داخل تلك المنظمات وبالتالي ينعكس ذلك على سرعة الاستجابة للأزمات وزيادة فاعلية المنظمات على تحقيق أهدافها بدرجة عالية، وبناء على ذلك يمكننا اقتراح ما يلي:

- إجراء دراسة نوعية عن دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية.
- تمت الدراسة الميدانية على المنظمات غير الربحية العاملة في سورية، ويمكن للأبحاث المستقبلية تطبيق الدراسة الحالية على المستشفيات والتي هي بأمس الحاجة لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية.
- يمكن إجراء دراسة مقارنة بين منظمتين أو أكثر من المنظمات غير الربحية العاملة في سورية.
- تمت هذه الدراسة على منظمات ذات طابع غير ربحي، ويمكن للدراسات المستقبلية دراسة منظمات ربحية تعمل في بيئة تنافسية عالية.

كما يمكننا اقتراح بعض المواضيع **كبحوث مستقبلية** منها:

- اختبار دور الجاهزية التكنولوجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.
- اختبار دور إدارة المعرفة في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية.
- اختبار دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية.

خلاصة المبحث الثالث:

تم في هذا المبحث استعراض نتائج هذه الدراسة من خلال عرض النتائج الوصفية للدراسة ونتائج اختبار الفرضيات مع تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساعد هذه المنظمات على تحسين الجاهزية الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية لديها للاستجابة للأزمات مع تقديم مجموعة الدراسات المستقبلية المقترحة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب العربية:

- الخولي، يمنى. (2022). **فلسفة العلم في القرن العشرين: الأصول – الحصاد –الآفاق المستقبلية**. ط:1. مؤسسة هنداوي.
- الشويرخ، صالح. (2023). **منهجيات البحث في اللسانيات التطبيقية**. ط:1. الرياض: المملكة العربية السعودية. مجمع الملك سلمان العالمي للغة العربية.
- الصمادي، سامي (1997). **إدارة الأزمات.** عمان: الأردن. معهد الإدارة العامة.
- الصادق، عماد. (2018). **مفاهيم وممارسات المؤسسة الناجحة**. ط:1، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- العابدي، علي رزاق. (2025). **إدارة رأس المال الفكري في المنظمات**. ط:1، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العريقي، منصور. (2011). **الإدارة الاستراتيجية**. ط:2. صنعاء: اليمن. منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- الملحم، إبراهيم. (2004). **إدارة المنظمات غير الربحية: الأسس النظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**. الرياض: المملكة العربية السعودية. منشورات جامعة الملك سعود.
- إبراهيم، أنيس، ومنتصر، عبد الحليم، والصوالحي، عطية، وأحمد خلف الله، محمد. (2004). **المعجم الوسيط**. م:1، ط:4. مجمع اللغة العربية.
- المغربي، محمد الفاتح. (2020). **إدارة الأزمات والكوارث**. ط:2، القاهرة: مصر. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- إبراهيم، محمد. (2009). **إدارة الكوارث والأزمات**. الخرطوم: السودان. دار النشر.
- أحمد، إبراهيم. (2002). **إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج**. دار الفكر العربي.
- الملحم، إبراهيم. (2004). **إدارة المنظمات غير الربحية الأسس النظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**. ط:1. الرياض: المملكة العربية السعودية. منشورات جامعة الملك سعود.

- تيغزة، أمحمد بوزيان. (2012). **التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL.** ط:2. عمان: الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري، وجرادات، ناصر. (2013). **الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق.** ط:1. عمان: الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- سرحان، باسم .(2017). **طرائق البحث الاجتماعي الكمية.** ط:1. بيروت: لبنان. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- عبد السلام، علي. (2015). **فعاليات إدارة الأزمات والكوارث.** ط: 1. القاهرة: مصر. مكتبة زهراء الشرق.
- عباس، أنس. (2018). **الإدارة الاستراتيجية: رؤية معاصرة.** دار النشر الدولي.
- عامر، عبد الناصر. (2018). **نمذجة المعادلات البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية: الأسس والتطبيقات والقضايا.** ج (2)، الرياض: المملكة العربية السعودية. دار جامعة نايف للنشر.

المقالات العلمية:

- العابدي، علي، والموسوي، هاشم. (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورل للاتصالات لمتنقلة في العراق. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**: 8(31). ص- ص : 143-167.
- العابدي، علي. (2012). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**: 8 (31). ص- ص: 147-167.
- العنزي، نايف. (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية:** 46(3). ص- ص: 265-294.
- الشنطي، محمود، وشعبان، الشريف. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية – قطاع غزة. **مجلة جامعة العين للأعمال والقانون**: 3(1). ص- ص:6-29.

- الياسري، أكرم، و محمد، معزز. (2022). الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية. **المجلة العراقية للعلوم الإدارية:** 18(72). ص- ص: 1-35.
- أبو سليمة، عبير فتحي. (2023). متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية. **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية:** 17(2). ص- ص: 564-638.
- أسبر، لمى. (2020). تقويم مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية:** 42(4).ص- ص: 401 - 418.
- آل يحي، نجلاء، و عبدالقادر، سالم . (2022). العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد. **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال:**12(2). ص- ص: 204 - 216.
- حمود، سعد، وهاشم، صبيحة، وشياع حسام. (2014). تأطير فلسفي لجاهزية رأس المال الفكري في المنظمات العراقية. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية:** 20 (75). ص- ص: 1-27.
- ستو، فاطمة، ودربال، سمية. (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات-الأزمة الصحية لجائحة فيروس" كوفيد-19" أنموذجا: دراسة حالة جامعة الوادي. **مجلة العلوم الإدارية والمالية:** 6(2). ص- ص: 250-272.
- شحاذة، عثمان، ومحمد، صفاء. (2024). دور الجاهزية الاستراتيجية في تجنب الانهيار التنظيمي للأندية الرياضية في محافظة ديالى: الانهيار التنظيمي للأندية الرياضية. **مجلة علوم الرياضة:** 16(60). ص - ص: 47-60.
- شحاتة، سونة محمد حسن إسماعيل. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية:** 11 (3) . ص- ص: 1134 - 1154.
- شديد، مصطفى. (2021). دور إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية دراسة ميدانية. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية:** 12(4). ص- ص: 657-705.
- صقور، مجد. (2021). أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سورية .**مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية:** 43 (17). ص - ص: 144-178.

- عبد الله، حيدر، وعمير، عراك. (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي " بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية العراقية". **مجلة الدنانين العراقية**: 1(15). ص- ص: 396-321.
- مجلد، أسامة، والسعدي، وليد. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. **المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية**: 6(24). ص- ص: 421-464.
- محمد، سالي. (2024). الإطار التفاعلي للرشاقة الاستراتيجية في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة. **مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية**: 4(3). ص- ص: 759-814.
- محمد، عمار، وشاكر، مصطفى. (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين. **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**: 17(55). ص- ص: 533 - 552.
- محمود، ناجي، ونجم، أسامة. (2020). أثر الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة. **مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**: 16 (51). ص- ص: 282-299.
- مخيف، أمير ، و مهدي، محمد . (2021). توظيف أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الجاهزية الاستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الأشرف. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**:17(4). ص-ص :193-217.
- محمد، فكري محمد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**: 49(4). ص-ص: 287-326.
- هويدي، أمين (1986). إدارة الأزمات الإقليمية. **مجلة العربي**: (328). ص-ص: 8 -22.
- ياسين، مثنى، وعبد الله، إيمان، وبهنام، سمير. (2021). الجاهزية الاستراتيجية للمنظمات ودورها في تحقيق مسارات التنمية في المجتمع: دراسة تحليله لآراء عينة من العاملين في شركة السمنت الشمالية. **مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية**: 13(42). ص- ص: 75-63.

- يوسف، شريف وعبد الباري أشرف. (2025). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: بالتطبيق على شركة مصر للطيران، **المجلة العربية للإدارة**. 45(1). ص-ص: 3-18.

الرسائل العلمية:

- أبو غنيمة، حيدر. (2019). **الجاهزية الاستراتيجية ودورها في مكافحة الإرهاب المحلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الأمنين.** رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الكوفة. العراق.
- أبو شريعة، سليمان. (2022). **أثر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات " دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية"**. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والتمويل. جامعة الأقصى. غزة: فلسطين.
- المعاضيدي، معن وعبد الله. (2013). **أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية**. رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. عمان: الأردن.
- النجار، منى. (2022). **الجاهزية الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بالجامعة الفلسطينية – المحافظات الجنوبية**. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والتمويل. جامعة الأقصى. غزة: فلسطين.
- السواعير، موسى. (2017). **الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. عمان: الأردن.
- العمور، تامر. (2020). **الجاهزية التكنولوجية وعلاقتها بإدارة الأزمات التكنولوجية في جامعة الأقصى**. رسالة ماجستير. كلية العلوم. الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.
- مريم، مقراني. (2015). **كيفية الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها على أداء الموارد البشرية في المنظمة: دراسة حالة اتصالات الجزائر بو سعادة.** رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة محمد بو ضياف المسيلة. الجزائر.
- هنية، محمد. (2016). **مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.** رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.

المؤتمرات وأوراق العمل:

- السالم، مؤيد، والعجلوني، محمد. (2008). **جاهزية المنظمات للتغيير حلقة مفقودة في إدارة التغيير**، المؤتمر العلمي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة. جامعة الزيتونة. الأردن.
- كينيث بلاتشرد. (2004). **دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل**. ورقة عمل: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمود، مؤمن محمد أحمد. (2018). **مدى الجاهزية الاستراتيجية لإدارة الأزمات في المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في مصر**. أعمال المؤتمر الدولي الثاني : إدارة المنظمات الصناعية والخدمية : الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، مج1 ، الغردقة: جامعة جنوب الوادي – كلية التجارة، 389 – 427.

المراجع الأجنبية:

Books:

- Byrne, B. M. (2010). **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**. 2nd Ed. Taylor & Francis Group, New York.
- Bryman A., Bell E. (2003). **Business research methods**. New York. Oxford University Press Inc.
- Cresweel, J & Cresweel, W. (2023). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. Saga Publications.
- Davis, G. Pecar, B. (2021). **Statistics for Business Students: A Guide to Using Excel & IBM SPSS Statistics**. Electronic print as Amazon Kindle Edition.
- Gareth R. Jones. (2013). **Organizational Theory, Design, and Change**. 7th Ed. *Texas* A&M University.

- Harrington, D. (2009). **Confirmatory Factor Analysis**. New York, Oxford University Press.
- Kaplan, R. (2001). **The strategy Focused Organization. Boston**. Harvard Business School Press.
- Monahan, B. (2023). **Strategic Corporate Crisis Management: Building an Unconquerable Organization**. 1 Ed. New York, NY: Routledge.
- Nielsen, W. (1979). **The Endangered Sector**. NY: Colombia Univ. Press.
- Redding, J. C., & Catalanello, R. F. (1994). **Strategic readiness: The making of the learning organization.** 1st Ed. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). **Research methods for business students**.9 Ed. Pearson education.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). **Research methods for business students**. Pearson education.
- Sherehiy. B. (2008). **Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility.** University of Louisville.
- Ulrich, D., & Lake, D. G. (1990). **Organizational capability: Competing from the inside out.** John Wiley & Sons.

Thesis & Dissertations:

- Abu Radi, S. (2013). **Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals**. Unpublished Master Thesis. Middle East university, Jordan.

- Audran, A. (2011). **Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments, POLITECNICO DI MILANO**, Scuola di Ingegneria dei Sistemi ,Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering.
- Etien, A. (2006). **Ingénierie De L'alignement: Concepts, Modèles Et Processus La Méthode ACEM Pour L'alignement D'un Système D'information Aux Processus D'entreprise**. Doctoral dissertation. University Paris Informatique, Pantheon. Sorbonne.
- Morrison, E, (2014). **Strategic alignment of business Processes**. Doctoral dissertation . School of Computer Science and Software Engineering. University of Wollongong.
- Ojha, D. (2008). **Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance**. Doctoral dissertation. Clemson University.
- Riester, M. L. (2017). **Organizational Readiness for Change: HIV Services in Correctional Settings**. Doctoral dissertation. North Carolina State University.
- Tarland, L., & Lilja, M. (2016). **Evaluating the strategic alignment maturity in a large company: A proposal on how to assess higher maturity between two departments**. Master's thesis. Lund University.

Journals:

- Al-henzab, M. A., & Gauod, G. A. (2020). The Impact of Strategic Agility in Crisis Management Readiness at the Qatar Airways. **Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities**. 20(2). Pp :259-274.
- Ali, H., Lubis, A. R., Darsono, N., & Idris, S. (2019). Contribution of intellectual capital strategic readiness and government innovation. **Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales**. (23). Pp : 1253-1276.

- Al-Romeedy, B. S. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines-Case study: Egypt Air. **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**. 3(1). Pp: 1-15.
- Ayoup, H., Omar, N., & Abdul Rahman, I. K. (2016). Balanced scorecard and strategic alignment: A Malaysian case. **International Journal of Economics and Financial Issues**.6(S24). Pp :85-95.
- Власенко, Т. А. (2019). ОДЕЛЬ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЭМСТВА ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН. **Проблеми економіки**.3(41). Pp :84-90.
- Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S., & Nobarieidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. **European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings**.4(1). Pp: 199-207.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1993). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**. 6(2). Pp: 204-223.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. **California management review**. 50(3). Pp: 95-118.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. **Long range planning**. 43(2-3). Pp: 370-382.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. **Sustainability**. 9(12). P: 2354.
- Galvin, E. C., Wills, T., & Coffey, A., (2017), Readiness for hospital discharge: A concept analysis. **Journal of advanced nursing**. 73(11). Pp: 2547-2557

- Hayduk, T. M., & Walker, M. (2017). Re-assessing resource worthiness: A new model. **Organizational Dynamics**. 1(46). Pp: 40-45.
- Ghodrati, H., & Zargarzadeh, Z. (2013). A study on the relationship between employee mental health and agility strategic readiness: A case study of Esfahan hospitals in Iran. **Management Science Letters**.3(4). Pp : 1095-1104.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (1998). Strategic Management: An integrated approach. **Houghton Mifflin Company**. Pp :650-651.
- James, M. (2018). Strategic Readiness**. The International Encyclopedia of Strategic Communication**. Pp: 1-5.
- Jorfi, Saeid & Nor, Khalil Md. & Najjar, Lotfi.(2011).The Relationships Between IT Flexibility, IT-Business Strategic Alignment, and IT Capability.**International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)**. 3(1).
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). **The role of strategic agility in acquisitions. British Journal of Management.** 26(4). Pp: 596-616.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. **Harvard Business Review**. Pp :1-14.
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being?. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. 36(2). Pp: 209-229.
- Lee, K., Kim, Y., & Joshi, K. (2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. **Technological Forecasting and Social Change**.120. Pp: 117-129.

- Long, C. (2000). Measuring your strategic agility. **Consulting to Management**. 11(3). P: 25.
- Long, C. (2000). You don't have a strategic plan? --good! **Consulting to Management**. 11(1). P :35.
- Muhammad, K. H., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs. **International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)**. 4(4). Pp :76-103.
- Mukerjee, S. (2014). Agility: A crucial capability for universities in times of disruptive change and innovation. **Australian Universities' Review**. 56(1). Pp: 56-60.
- Mukif, A. N., & Al-Rubaie, S. S. S. (2021). The Role of Organizational Flexibility in Achieving the Strategic Readiness for the Iraqi Ministry of Education. **Journal of Xi'an University of Architecture and Technology**. 13(2). Pp: 261-278.
- Nawi, F. A. M., Tambi, A. M. A., Samat, M. F., & Mustapha, W. M. W. (2020). A review on the internal consistency of a scale: the empirical example of the influence of human capital investment on Malcom Baldridge quality principles in TVET institutions. **Asian People Journal (APJ)**. 3(1). Pp :19-29.
- Nkuda, M. (2017). Strategic agility and competitive advantage: Exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. **British Journal of Economics, Management & Trade**.16(1). Pp: 1-13.
- Orojloo, M., Feizi, K., & Najafabadi, M. H. (2016). Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks. **International Journal of Humanities**. 23(4). Pp: 85-105.

- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2015). An updated and streamlined technology readiness index: TRI 2.0. **Journal of service research**. 18(1). Pp :59-74.
- Reddy, L.S. (2019). Performing the KMO and Bartlett's Test for Factors Estimating the Warehouse Efficiency, Inventory and Customer Contentment for E-retail Supply Chain. **International Journal for Research in Engineering Application & Management (IJREAM)**. 5(9). Pp: 1-13.
- Rezai-Rad, M., Vaezi, R., & Nattagh, F. (2012). E-health readiness assessment framework in Iran. **Iranian journal of public health**. 41(10). P:43.
- Puvanasvaran, A. P., Megat, M. H. M. A., Tang, S. H., Muhamad, M. R., & Hamouda, A. M. S. (2012). Lean behavior in implementing lean process management. **Journal of Applied Sciences Research**.5,(8).
- Salih, A. A., Abutaha, L. J., Nasereddin, A. Y. (2024). Does the development of strategic readiness represent a response to the relationship of strategic competencies and the healthcare information system? Evidence from private hospitals in Jordan. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**. 8(11).6151.
- Sledgianowski, D., & Luftman, J. (2005). IT-business strategic alignment maturity: A case study. **Journal of Cases on Information Technology (JCIT)**. 7(2). Pp : 102-120.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. **International Journal of industrial ergonomics**.37(5). Pp : 445-460.
- Tabacchi, G., Battaglia, G., Messina, G., Paoli, A., Palma, A., & Bellafiore, M. (2020). Validity and internal consistency of the preschool-FLAT, a new tool for the assessment of food literacy in young children from the training-to-health

project. **International Journal of Environmental Research and Public Health**. 17(8). Pp :1-15.

- Tallon, P. P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. **Information technology and management**. 9. Pp: 21-36.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**. 28(13). Pp: 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**. 18(7). Pp: 509-533.
- Weill, p. (2002). Building IT infrastructure for Strategic Agility. **Sloan Management Review**.44. Pp: 1-37.

Conferences & Working papers:

- Kaoutar, E., & Bounabat, B. (2010, March). Strategic alignment assessment based on enterprise architecture. **In International Conference on Information Management and Evaluation** (p.187 -179). Academic Conferences International Limited.

Websites:

- https://www.alnada-charity.com/
- https://www.t-tamayoz.com/#/
- https://www.hifz.org/default.aspx
- https://ahl-alsham.com/
- https://nour-foundation.org/goals-message/
- http://ngo.gov.sy/ngo/2237

الملاحق

- **ملحق رقم (1):** أداة الدراسة (الاستبانة)
- **ملحق رقم (2):** أسماء السادة المحكمين
- **ملحق رقم (3):** كتاب تسهيل المهمة
- **ملحق رقم (4):** الكتب الموجهة من قبل الوزارة إلى المديريات
- **ملحق رقم (5):** المنظمات العاملة في محافظة دمشق
- **ملحق رقم (6):** المنظمات العاملة في محافظة السويداء
- **ملحق رقم (7):** ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
- **ملحق رقم (8):** صفحة الغلاف باللغة الإنجليزية

ملحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبانة)

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

السادة المحترمون

تحية طيبة وبعد

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط النواحي النظرية بالجوانب العملية التطبيقية، إذ تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة بعنوان: **دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في الأزمات (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية العاملة في سورية)** والتي تم إعدادها لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد بجامعة دمشق. ونظراً لمهاراتكم وخبرتكم في مجال عملكم، وإيماناً بأهمية رأيكم، كلي أمل في تكرمكم بالتعاون وتقديم المعلومات التي تساهم في إتمام هذه الدراسة، من خلال قراءة الأسئلة المرفقة والإجابة عنها بدقة وحيادية مع العلم بأن آرائكم ستكون مفيدة للغاية في تحقيق أهداف الدراسة، ونلفت انتباهكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ودمتم سنداً للبحث العلمي وللباحثين.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: انجيلا رشاد أبو سعده

إشراف: الأستاذ الدكتور مجد صقور

جامعة دمشق – كلية الاقتصاد – قسم إدارة الأعمال

المحور الأول – الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يرجى وضع إشارة (√) عند الخيار الذي يعبر عن إجابتكم:

1. الجنس:

ذكر	أنثى

2. العمر:

30 سنة أو أقل	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

تعليم ثانوي	معهد	إجازة جامعية	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه

4. مكان العمل:

جمعية الندى	مؤسسة التميز التنموية	جمعية نور للإغاثة والتنمية	جمعية حفظ النعمة	مؤسسة مبادرة أهل الشام	مؤسسة عين الزمان للتنمية الاجتماعية	مؤسسة مرساة

5. الخبرة العملية:

5 سنوات أو أقل	6 إلى 10 سنوات	11 إلى 15 سنة	16 سنة فأكثر

6. **المسمى الوظيفي:** [8]

رئيس مجلس الإدارة /الأمناء	نائب رئيس مجلس الإدارة/ الأمناء	عضو مجلس الإدارة / الأمناء	مدير مركز	رئيس قسم	إداري

المحور الثاني – أبعاد الجاهزية الاستراتيجية

يرجى وضع إشارة (√) عند الخيار الذي يعبر عن إجابتكم في الخانة المناسبة، المقابلة لكل عبارة من العبارات والتقيد بإجابة واحدة فقط لبيان درجة موافقتكم عليها.

المتغير الأول: الجاهزية الاستراتيجية						
العبارة		درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: الثقافة التنظيمية						
1.	تتوفر حالة من التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة وغاياتها في ظل الأزمات.					
2.	يهتم العاملون بالوقت لإنجاز المهام والواجبات المحددة أثناء الأزمات.					

[8] (الفرق بين مجلس الإدارة ومجلس الأمناء هو أن مجلس الإدارة يتمتع بفترات عضوية أقصر بينما مجلس الأمناء يتمتع بفترات عضوية أطول).

3.	يتقبل العاملون مخاطر العمل من أجل مصلحة المنظمة خلال الأزمات.					
4.	يتقدم العاملون بمقترحات تساهم في تطوير إجراءات العمل لمواجهة الأزمات.					
5.	يحظى العاملون بالاحترام والتقدير من قبل زملائهم في العمل.					
6.	يحظى العاملون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم في العمل.					
7.	يتوافر لدى العاملين القدرة الكافية على التكيف مع التطورات في بيئة العمل خلال الأزمات.					
البعد الثاني: القيادة						
1.	تعتمد الإدارة الشرح الواضح لأدوار العاملين ومسؤولياتهم خلال الأزمات.					
2.	تمتلك الإدارة القدرة على تحويل التهديدات الخارجية إلى فرص يمكن الاستفادة منها مستقبلاً عند حدوث الأزمات.					
3.	تضع الإدارة خططاً لإصلاح المنظمة وتطويرها في ظل الأزمات.					
4.	تتهيأ الإدارة لقبول التغيرات المستقبلية في بيئة العمل لمواجهة الأزمات.					
5.	توفر الإدارة البيانات والمعلومات المطلوبة للعاملين لأداء العمل بسهولة أثناء الأزمات.					
6.	تتبنى الإدارة الأفكار والخطط الابتكارية للتعامل مع الأزمات.					

البعد الثالث: التراصف الاستراتيجي						
1.	تعمل الإدارة على ربط هياكلها الخاصة مع مواردها لضمان الاستجابة الفعالة للأزمات.					
2.	تعتمد الإدارة مبدأ الشراكة بين الرؤساء والمرؤوسين كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة أثناء الأزمات.					
3.	توفر الإدارة ورش عمل داعمة لتبادل الخبرات بين العاملين بشكل منسجم مع تخصصاتهم الوظيفية.					
4.	توفر الإدارة أجواء مناسبة لخلق بيئة من التوافق بين العاملين في بيئة العمل خلال الأزمات.					
5.	تحترم الإدارة آراء العاملين كجزء من المشاركة في اتخاذ القرار أثناء الأزمات.					
6.	تمنح الإدارة العامل حرية التعبير عن رأيه حول أداء مهامه بشكل مناسب.					
البعد الرابع: الجاهزية التكنولوجية						
1.	تمتلك الإدارة قدرات فنية قادرة على تطوير برامجها باستمرار لمواجهة الأزمات.					
2.	تعتمد الإدارة على شبكات الحاسوب لضمان تدفق المعلومات بين أقسامها أثناء الأزمات.					
3.	توفر الإدارة نظماً تقنية قادرة على معالجة بيانات تغطي مجالات العمل كافة في ظل الأزمات.					

4.	تصمم الإدارة نظماً تقنية تناسب الأطراف ذات العلاقة لضمان استمرارية العمل أثناء الأزمات.					
5.	تدرب الإدارة العاملين على استخدام النظم التقنية المستحدثة.					
6.	تحرص الإدارة على توفير بنية تقنية حديثة تساهم في رصد التغيرات في البيئة الخارجية واتخاذ القرارات خلال الأزمات.					

المحور الثالث – أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

يرجى وضع إشارة (√) عند الخيار الذي يعبر عن إجابتكم في الخانة المناسبة، المقابلة لكل عبارة من العبارات والتقيد بإجابة واحدة فقط لبيان درجة موافقتكم عليها.

المتغير الثاني: الرشاقة الاستراتيجية						
العبارة		درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: وضوح الرؤية						
1	يوجد لدى الإدارة أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرار أثناء الأزمات.					
2	يتم ترجمة رؤية المنظمة بواقعية					
3	يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية المنظمة					
4	يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المنظمة وأقسامها في مواجهة الأزمات.					

البعد الثاني: القدرات الجوهرية						
1	يتوفر لدى الإدارة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تميزها في إدارة الأزمات.					
2	تخصص الإدارة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها أثناء الأزمات.					
3	تمتلك الإدارة المهارات الضرورية لإنجاز العمل في ظل الأزمات.					
4	تمتلك الإدارة السمعة الجيدة لدى المستفيدين والمجتمع.					
البعد الثالث: اختيار الأهداف الاستراتيجية						
1	تقسم الإدارة المستفيدين منها إلى فئات متنوعة وتقدم الدعم المناسب لهم أثناء الأزمات.					
2	تمتلك الإدارة القدرات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للمستفيدين والمجتمع خلال الأزمات.					
3	تقوم الإدارة بتحديد الكفاءات اللازمة لعملية التطوير في المستقبل لمواجهة الأزمات.					
4	تمتلك الإدارة القدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير العمل أثناء الأزمات.					
البعد الرابع: المسؤولية المشتركة						
1	تطلب الإدارة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين.					
2	تعمل الإدارة على تعزيز التعاون الفعال بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.					

3	توفر الإدارة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم المستفيدين والعاملين على حد سواء خلال الأزمات.					
4	تشجع الإدارة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.					
البعد الخامس: اتخاذ القرار						
1	تعدل الإدارة من استراتيجياتها لتتوافق مع تغيرات البيئة أثناء الأزمات دون إخلال بالتوجه العام لها.					
2	تعمل الإدارة على تحديد الأنشطة التي تخلق قيمة مضافة للمستفيدين من خدماتها خلال الأزمات.					
3	تضع الإدارة جداول زمنية لتنفيذ المهام الخاصة بالعمل كافة أثناء الأزمات.					
4	تستخدم الإدارة بيانات موثوقة لدعم قراراتها في مواجهة الأزمات.					
5	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة خلال الأزمات.					

انتهت الاستبانة

مع خالص الشكر والتقدير على تعاونكم معنا واستجابتكم لنا

الباحثة

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء السادة المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
د. حيدر عبد الله	أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال جامعة دمشق	نظم المعلومات الإدارية	قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق
د. مجد صقور	أستاذ في قسم إدارة الأعمال جامعة دمشق	الإدارة الاستراتيجية	قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق
د. بسام التزه	أستاذ في قسم إدارة الأعمال جامعة دمشق	إدارة الموارد البشرية	قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق
د. مهند أرناؤوط	أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال جامعة دمشق	إدارة الأسواق المالية	قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل المهمة

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
نائب رئيس الجامعة
لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
الرقم : ٥٥٥٥/ل

إلى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

يرجى السماح لطالبة الماجستير انجيلا رشاد أبو سعده المسجلة في كلية الاقتصاد بجامعتنا بدراسة ميدانية في المنظمات غير الربحية لزوم البحث الذي تعده بعنوان" دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في الأزمات"وذلك بإشراف السيد الدكتور مجد صقور.

علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

٢٣ أيلول ٢٠٢٤

نائب رئيس الجامعة
لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
الأستاذ الدكتور نبيه حاشو ورقوزق

بتاريخ 2024/9/10

ملحق رقم (4): الكتب الموجهة من قبل الوزارة إلى المديريات

الجمهورية العربية السورية
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

الرقم: م ن ٢٦٤٩
التاريخ: ٢٠/١٠/٢٠٢٤

إلى مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في دمشق

إشارة إلى الطلب المقدم المسجل لدينا بالرقم /4058/ تاريخ 23/9/2024 والمتضمن طلب السيدة انجيلا رشاد أبو سعده لتسهيل مهمتها لتتمكن من إعداد بحثها بعنوان " دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في الأزمات "دراسة ميدانية والمتضمن :

١- عدد المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الإغاثة في محافظتي دمشق – السويداء (مفعلة – غير مفعلة)

٢- عدد العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الإغاثة

يرجى مشاركة الاستبيان المرفق ربطاً مع عدد من المنظمات غير الحكومية العاملة بكافة التصنيفات وموافاتنا بنتائج الاستبيانات ليتسنى لنا المتابعة مع السيدة الموماً إليها .

وذلك خلال أسبوع عمل تاريخه .

شاكرين رعايتكم وتعاونكم

معاون وزير الشؤون الاجتماعية والعمل

ياسر عبد الأحمد

الجمهورية العربية السورية
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل

الرقم: م ن ٢٦٠٩
التاريخ: ٢٠/ ٩/ ٢٠٢٤

إلى مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في السويداء

إشارة إلى الطلب المقدم المسجل لدينا بالرقم /4058/ تاريخ 23/9/2024 والمتضمن طلب السيدة انجيلا رشاد أبو سعده لتسهيل مهمتها لتتمكن من إعداد بحثها بعنوان " دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في الأزمات "دراسة ميدانية والمتضمن :

١- عدد المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الإغاثة في محافظتي دمشق – السويداء (مفعلة – غير مفعلة)

٢- عدد العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الإغاثة

يرجى مشاركة الاستبيان المرفق ربطاً مع عدد من المنظمات غير الحكومية العاملة بكافة التصنيفات وموافاتنا بنتائج الاستبيانات ليتسنى لنا المتابعة مع السيدة المومأ إليها .

وذلك خلال أسبوع عمل تاريخه .

شاكرين رعايتكم وتعاونكم

معاون وزير الشؤون الاجتماعية والعمل

ياسر عبد الاحمد

ملحق رقم (5): المنظمات المدروسة في محافظة دمشق

الجمهورية العربية السورية
وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل
مديرية الشؤون الاجتماعية و العمل بدمشق

الرقم: ١٢٤٩٥
التاريخ: ٧ / ١٠ / ٢٠٢٤

الى جمعية الندى

الى مؤسسة التميز التنموية

الى جمعية حفظ النعمة

الى مؤسسة مبادرة اهل الشام

الى جمعية نور للإغاثة و التنمية

اشارةً الى الطلب رقم ٤٠٥٨/ص ع تاريخ ٢٠٢٤/٩/٢٣ المقدم من السيدة انجيلا رشاد ابو سعده المتضمن تسهيل مهمتها لتتمكن من اعداد بحث بعنوان " دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في الازمات " من خلال اجراء دراسة ميدانية.

يرجى الاطلاع وتسهيل مهمة السيدة المذكورة لدى المراكز التابعة لجمعيتكم وفق الاستبيان المرفق

يرجى الاطلاع و اجراء المقتضى أصولاً

مدير الشؤون الاجتماعية و العمل بدمشق
دالين بسام فهد

ملحق رقم (6): المنظمات المدروسة في محافظة السويداء

الجمهورية العربية السورية
وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل بالسويداء
الرقم: ٢٥٥٠/ ٥
التاريخ: ١٢/ ١٠/ ٢٠٢٤

إلى مؤسسة عين الزمان للتنمية الاجتماعية

الى مؤسسة مرساة

إشارةً إلى كتاب وزارة الشؤون الاجتماعية العمل رقم م ن / ٣٦٢٩ تاريخ ٢٠٢٤/١٠/٧ المسجل لدينا برقم ٤٢٧٨/و تاريخ ١٠/١٣/ ٢٠٢٤ المتضمن الاشارة الى الطلب المقدم من السيدة انجيلا رشاد ابو سعدة حول تسهيل مهمتها لتتمكن من اعداد بحثها عن (دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في الازمات دراسة ميدانية .

رجاء الاطلاع وتسهيل مهمة السيدة المذكورة لا عداد الدراسة اللازمة
شاكرين تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير الشؤون الاجتماعية والعمل بالسويداء
المهندس سامر اسماعيل بحصاص

مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في السويداء مقسم ٣٢٥١١٠-٣٢٥٣٦٧/ادارة : ٣١٦٠٣٠/ فاكس : ٣١٦٠٣٠-٣٢١١٦٩

ملحق رقم (7): ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract

This study aims to explore the role of strategic readiness in achieving strategic agility during crises, with a focus on non-profit organizations operating in Syria. Strategic readiness was examined through four key dimensions: organizational culture, leadership, strategic alignment, and technological readiness. Strategic agility was measured through five dimensions: clarity of vision, core capabilities, strategic goal selection, shared responsibilities, and decision-making. The research was conducted based on a positivist philosophy and followed a deductive approach. A structured questionnaire was designed as the primary tool for quantitative data collection. The study targeted administrative employees (senior and middle management) in a sample of seven non-profit organizations and their branches across Syrian governorates. A total of 217 managers participated, selected using a stratified random sampling method. The main findings revealed that neither organizational culture nor strategic alignment had a statistically significant effect on strategic agility within the studied organizations. In contrast, both leadership and technological readiness showed a significant impact on strategic agility. The results also indicated statistically significant differences in strategic agility dimensions based on demographic variables such as gender, age, educational qualification, workplace, work experience, and job title. Based on these findings, the study offers several recommendations. It emphasizes the need to enhance organizational culture by redesigning its structure to support all dimensions of strategic agility. It also calls for strengthening leadership by developing managerial skills to ensure effective influence on core capabilities and

strategic goal selection. Furthermore, it highlights the importance of addressing the weak impact of strategic alignment by fostering a clear understanding of organizational vision and goals, aligning efforts towards their achievement, and improving internal communication. Finally, the study recommends increasing investment in modern digital technologies to strengthen technological readiness and achieve all aspects of strategic agility, particularly in strategic goal selection.

Keywords: strategic readiness, strategic agility, nonprofit organizations (NGO's)

ملحق رقم (8): صفحة الغلاف باللغة الإنجليزية

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Damascus University

Faculty of Economics

Business Management Department

The Role of Strategic Readiness in achieving Strategic Agility of organizations in crises

(Field study on Non-profit organizations operating in Syria)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Business Administration

By:

Angela Rachad Abou Saada

Supervised By:

Prof. Majed Wanos Saqour

Professor in the Department of Business Administration at the Faculty of Economics – Damascus University

2025