



**أسس استراتيجية التموضع الاستراتيجي (نموذج بوتر)
ودورها في تحسين أداء المنظمات غير الربحية**

**Foundations of the strategic positioning strategy
(Porter's model) and its role in improving the
performance of non-profit organizations**

د/ خالد راجي محفوظ باسريدة

**مدرس إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية بمنيسوتا**

ahmedelkasapy1985@gmail.com

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

**كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
المجلد السابع . العدد الثاني عشر- الجزء الثاني**

يوليو 2021م

ملخص:

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية نموا متسارعا في عدد الجهات الجديدة والتي تأتي ضمن توجه رؤية المملكة 2030 في توسيع أثر القطاع غير الربحي وزيادة عدد الجهات المتخصصة. هذا التطور يوجد حالة من المنافسة في القطاع تستلزم من قادة الجهات اتخاذ قرار في تحديد التموضع الاستراتيجي للجهة ليتسنى لها تعظيم الأثر وتوظيف الموارد المتاحة بصورة تكاملية تخدم كل الفاعلين في القطاع. تقدم هذه الدراسة استقراء لواقع الجهات غير الربحية في اختيار أساس استراتيجية التموضع الاستراتيجي وفق نموذج بورتر وأثره على أداء المنظمات غير الربحية باستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان. وخلصت الدراسة لوجود أثر بين اختيار المنظمات غير الربحية استراتيجية التموضع على أساس تلبية احتياجات المستفيدين وبين أداء المنظمات غير الربحية.

Abstract:

The non-profit sector in the Kingdom of Saudi Arabia is witnessing a rapid growth in the number of new entities which comes within the direction of the Kingdom's Vision 2030 to expand the impact of the non-profit sector and increase the number of specialized associations. This growth creates a state of competition in the sector that requires the leaders to take a decision in determining the strategic positioning of their institution so that it can maximize the impact and utilize the available resources in an integrated manner that serves all actors in the sector. This study provides an extrapolation of the reality of non-profit organizations in choosing the basis of the strategic positioning strategy according to Porter's model and its impact on the performance of non-profit organizations using the descriptive approach and the questionnaire tool. The study concluded that there is an effect between the choice of non-profit organizations, the positioning strategy based on meeting the needs of the beneficiaries, and the performance of non-profit organizations.

مقدمة:

تزايدت المؤسسات غير الربحية وتوعدت في المملكة العربية السعودية، كونها من أهم مستهدفات رؤية المملكة 2030 باعتبارها أحد الأسباب لزيادة وتنوع الاقتصاد، وذلك من خلال أنشطتها ومهامها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها. ومن الطبيعي أن تحرص هذه المؤسسات على تميز أدائها حتى تكون قادرة على المنافسة بشكل مؤثر يحدد مكانتها وموقعها داخل المجتمع، لذا كان التموضع الاستراتيجي من أهم القرارات الاستراتيجية التي يجب اتخاذها بما تعكس دورها ورسالتها بكل صدق لما تحتله الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات من تصور في أذهان عملاءها والمستفيدين منها مقارنة بالخدمات المقدمة من المؤسسات الأخرى¹، إن تزايد عدد المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية إلى 6,902 منظمة عام 2019م، بنسبة نمو بلغ 166% مقارنة بعام 2017م² والتوجه الذي نصت عليه رؤية المملكة 2030 في مبادرة تطوير القطاع غير الربحي بالمملكة في زيادة عدد الجمعيات المتخصصة التي تدعم الأولويات التنموية إلى 44% ضمن هدف توسيع القطاع غير الربحي وتوجيهه للعمل في مجالات التنمية³ يعطي أهمية للموضوع؛ حيث إن تعدد الجهات التي تخدم قضية أو مجالاً واحد يوجد نوعاً من المنافسة بين هذه الجهات⁴ لذا كان تحديد الأساس الذي تبني عليه المنظمات تموضعها الاستراتيجي مهما في تعظيم دورها وأثرها في القطاع. إن استراتيجية التموضع هي الطريقة التي يعرف بها المستهلك الخدمة المقدمة له وفق خصائص معينة، وهي كذلك المكان الذي يشغله المنتج في ذهن المستهلك مقارنة بمنتجات المنافسين. ولقد أصبح تطوير استراتيجية التموضع للخدمة أو العلامة من الأمور الشائعة في المؤسسات في الوقت الحالي، ولقد تم استخدام التموضع للدلالة على صورة المنتج أو العلامة في ذهن مجموع المستهلكين المستهدفين، ومن أبرز أهداف التموضع هو التعرف على مدى قدرة المنتج على تلبية حاجات المستفيدين مقارنة بالمنافسة. ومن الواضح أن هذه العملية ليست بالمهمة السهلة إطلاقاً لأنها تتطلب فهماً عميقاً للمؤسسات وقطاعاتها المنافسة وموارد المؤسسة. وبما أن هذه العملية هي ذات صلة وثيقة بالأسواق المستهدفة وفئات المستفيدين وباعتبار أنها خطوة جوهرية في إعداد الاستراتيجية التسويقية، فإن نجاح المؤسسة في تشكيل صورة ذهنية ناصعة لمنتجاتها وخدماتها أو نجحت في التموضع في أذهان المستفيدين، هذا حتماً سيؤدي إلى نجاح المؤسسة نفسها. ولذا نقول إن اختيار الأساس الذي يحدد استراتيجية التموضع هو مفتاح نجاح الاستراتيجية وتحسين الأداء للمؤسسات غير الربحية.

أولاً : الإطار العام للبحث

مشكلة وأسئلة البحث :

تبرز مشكلة الدراسة من الناحية النظرية في قلة الدراسات النظرية التي تناولت موضوع التموضع الاستراتيجي ومن الناحية العملية في أهمية استخدام التموضع الاستراتيجي من قبل المؤسسات غير الربحية لتتمكن من تعظيم الأثر وتحقيق المنافع لكافة أصحاب العلاقة، وتقديم توجهات استراتيجية تجسد منهجية العمل للإدارات العليا بغية القيام بإعمالها للوصول إلى مختلف المناطق الجغرافية والسيطرة على المجال التنافسي الذي تعمل فيه. ولذلك تكمن مشكلة الدراسة الأساسية في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن للأساس الذي تبينة المؤسسات غير الربحية للتموضع الاستراتيجي أن يعمل على تحسين أدائها وتحسين الوضعية التنافسية لديها؟

هذه الإشكالية تنفرع الى أسئلة جزئية أهمها ما يلي:

- 1- هل تنقصى المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عن ردود أفعال المستفيدين حول الخدمات المقدمة لهم وبالتالي عن تموضع خدماتهم في أذهانهم؟
- 2- فيم تتمثل الأبعاد والمعايير التي تعتمدها المؤسسة غير الربحية في المملكة العربية السعودية في تحديد التموضع الذي يميزها عن منافسيها في حقل العمل الخيري؟
- 3- كيف يساهم الخيار المتبع للتموضع في تحسين أداء المؤسسة وتحسين وضعيتها في السوق المستهدف؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في استكشافها للدور المهم الذي تؤديه مبادئ التموضع الاستراتيجي لبورتر في المؤسسات غير الربحية وتحسين أداء تلك المؤسسات، حيث تعالج أحد المواضيع التي لاتزال حقلأ خصبأ للبحث والدراسة وفقا لما توصل له الباحث، وسيكون هذا البحث إضافة للعاملين في القطاع غير الربحي لتبني هذه الاستراتيجيات في التسويق لنفسها ورفع مستوى أدائها والخدمات التي تقدمها.

أهداف البحث :

ان الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر أساس التموضع الاستراتيجي وفق نموذج (porter) في تحسين أداء المنظمات غير الربحية سواء أكان تجاه المستفيدين منها أم على المنظمة نفسها، وذلك من خلال إعداد إطار نظري ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والتعرف على المحتوى الفكري لهذه الدراسات واستخلاص أبرز المؤشرات ومقارنتها مع النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة واستنتاج الأهداف الفرعية التالية.

- 1- إبراز مفهوم التموضع الاستراتيجي وأسس اختيار استراتيجياته في المؤسسات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية لأهميته في تعظيم الأثر وتنويع الفاعلين في بية العمل التطوعي، وتطوير الأداء الداخلي لهذه المؤسسات.
- 2- إبراز ضرورة وأهمية الاهتمام بأراء المستفيدين ورغباتهم واحتياجاتهم في تحديد واختيار استراتيجية التموضع المناسب في القطاع غير الربحي.
- 3- التأكيد على أهمية استراتيجية التموضع وأساس اختيارها والاهتمام بصورة المؤسسة في أذهان المستفيدين وأصحاب المصلحة كمدخل لتعظيم الأثر وتحسين أداء المؤسسات غير الربحية.
- 4- تقديم بعض النتائج والتوصيات والاقتراحات، التي من الممكن أن تساعد في تحسين الأداء للمؤسسات غير الربحية .

حدود البحث :

الحدود المكانية: المؤسسات غير الربحية في مناطق (الرياض - القصيم - مكة المكرمة - عسير) المسجلة لدى أجهزة الدولة، والفاعلة في المجتمع السعودي، والمتوافر لها معلومات اتصال وتمتلك خطة استراتيجية، باعتبارها من أكبر المناطق التي تنتشر بها المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية وفقاً لتقرير آفاق القطاع غير الربحي الصادر عن مؤسسة الملك خالد (4).

الحدود البشرية: رؤساء مجالس الإدارات أو أحد أعضائها أو المدير التنفيذي للمؤسسات غير الربحية أو منسوبيها في المناطق المذكورة والتي تنطبق عليها خصائص مجتمع الدراسة.

الحدود الزمنية: سوف يتم إجراء الدراسة على المنظمات غير الربحية في الفترة من 2018/1/1 حتى الفترة 2020/12/31 حيث شهدت هذه الفترة تزايد في أعداد المنظمات غير الربحية وتزايد نشاطها داخل المملكة العربية السعودية.

إجراءات البحث

1- منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى المصادر المهنية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة لوصف المتغيرات وتعريفها، فضلاً عن استخدام المنهج التحليلي من خلال التحليل الإحصائي لبيانات استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على مجموعة من المؤسسات غير الربحية العاملة في المجتمع السعودي.

2- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات غير الربحية في مناطق (الرياض - القصيم - مكة المكرمة - عسير)، المسجلة لدى أجهزة الدولة، والفاعلة في المجتمع السعودي، وعددها: 4321. وتم توجيه أداة دراسة (الاستبيان)، واحدة للمدير الإداري أو رئيس مجلس الإدارة أو أحد أعضاء مجلس الإدارة في كل مؤسسة من المؤسسات غير الربحية، وتم استعادة (150) استبيان من أصل 170 بنسبة استرداد بلغت 88.2% تقريباً.

3- مصادر جمع البيانات:

أ- **المصادر الأولية:** لقد تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي قام الباحث بتطويرها، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بمراجعتها وتقديم الاقتراحات وتعديلها بشكل يخدم الهدف الذي تم إعدادها لأجله.

ب- **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث على الدراسات والأدبيات السابقة العربية والأجنبية، وكذلك على الكتب والدوريات والمقالات ذات العلاقة بالاستراتيجيات التنافسية والمؤسسات غير الربحية.

أداة البحث:

استخدم الباحث أداة الاستبيان لدراسة التموضع الاستراتيجي (نموذج porter) في المؤسسات غير الربحية بمناطق (الرياض - القصيم - مكة المكرمة - عسير) بالمملكة العربية السعودية، حيث تكونت هذه الأداة من مجموعة من المحاور وعددها أربعة محاور رئيسية في كل استبيان وهي :

المحور الأول: البيانات الديموغرافية.

المحور الثاني: التموضع القائم على تنوع الخدمات والبرامج.

المحور الثالث: التموضع القائم على تلبية الاحتياجات.

المحور الرابع: التموضع القائم على الوصول إلى الفئة المستهدفة.

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس وتناسق إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرو نباخ ألفا وذلك على عينة الدراسة.

جدول رقم (1) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.940	28

يوضح الجدول رقم (1) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة الخاصة بالعاملين والمستفيدين والمنظمات غير الربحية، وتبين نتائج الجدول أن درجة الثبات بلغت 0,940 فان ذلك يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبانة والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة

المعالجة الإحصائية

حسب جيف ساوروا وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عديدة لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات و عليه فإنه من المناسب استخدام الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها

وقد تم حساب نسب الموافقة والمعارضة والحياد لكل فقرة، كما تم استخدام معادلة الثبات كرو نباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التموضع (نموذج بورتر) وبين أداء المنظمات غير الربحية "

الفرض الفرعي الأول:

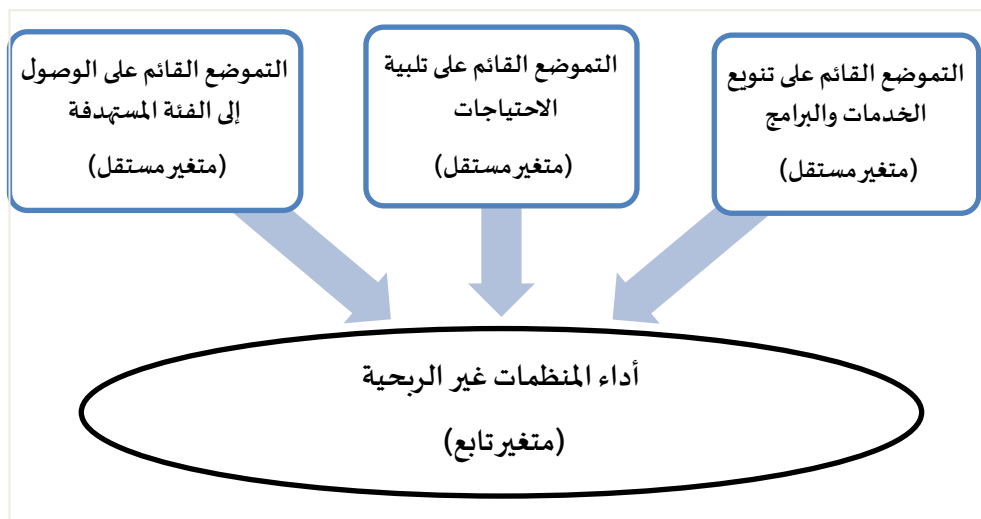
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية " التموضع القائم على تنويع الخدمات والبرامج" وبين الخدمات المقدمة من خلال المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية " التموضع القائم على تلبية الاحتياجات" وبين الأداء السلبى للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية " التموضع القائم على الوصول إلى الفئة المستهدفة " وبين رفع كفاءة أداء المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

المخطط الافتراضي لمتغيرات الدراسةالدراسات السابقة

سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، إذ إن التطور الفكري لأية دراسة لا بد من اعتماده على الدراسات السابقة، بوصفها مرتكزاً أساساً لأفاق البحث الجديد، وتعد ضرورة من ضرورات البحث العلمي التي يتمثل أهمها في تلخيص الجهود التي سبقت الدراسة الحالية، بما يخلق حالة من التواصل الفكري والعلمي المنظم، ولتحديد الاتجاهات التي أشارت إليها تلك الدراسات بموضوع (التموضع الاستراتيجي)، و (المنظمات غير الربحية) والوقوف على الجوانب التي توقفت عندها تلك الدراسات، ونظراً لقلّة الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة (بحسب إطلاع الباحث) تم تقسيمها إلى محورين كالتالي:

- 1- دراسات متعلقة: التموضع الاستراتيجي
- 2- دراسات متعلقة: بالمنظمات غير الربحية

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتموضع الاستراتيجي1- دراسة (Robinson and Hsieh, 2017)

بعنوان " استعادة : التجديد الاستراتيجي في سلاسل التوريد للملابس الفاخرة " هدفت الدراسة الى كيفية تحقيق التجديد الاستراتيجي في سلسلة التوريد من خلال استعادة القيمة والقدرة التنافسية عن طريق زيادة السيطرة على عمليات سلاسل التوريد الخاصة كجزء لا يتجزأ من إعادة التموضع للعلامة التجارية لتعزيز القيمة والقدرة التنافسية واكتشاف المصادر والاستراتيجيات في الشركات العاملة ضمن قطاع صناعة الملابس الفاخرة ، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي وعلى التحليل الموضوعي للبيانات بدلا من القياس الكمي واستخدام البرنامج النوعي (NVivo) لتنظيم عملية جمع البيانات الخام، وشملت العينة (23) مقابلة منظمة

في ثلاث شركات لتصنيع الملابس الفاخرة في المملكة المتحدة مقسمة إلى (4) مقابلات مع الموردين و(6) مع خبراء الصناعة و(5) مع مصممي الأزياء و(8) في مجالات وظيفية مختلفة تمثلت في البحث والتطوير والتسويق و سلسلة التوريد وتوصلت الدراسة الى ما يلي.

- 1- زيادة فاعلية الرقابة الإدارية في سلسلة التوريد نتيجة قربها من عملية التصميم والتصنيع ساعد على زيادة مستوى الجودة والتي تعد مصدرا مهما للعلامة التجارية.
- 2- مساهمة هذه الاستراتيجية في زيادة الإيرادات وتعزيز الولاء للعلامة التجارية للمنتجات.
- 3- إعادة التموضع للعلامة التجارية باعتبارها عملية جوهرية

2- دراسة (بوغاري فاطمة الزهرة، 2018)

بعنوان " استراتيجية التموقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التموضع المدرك من المشروبات الغازي الجزائري مقارنة بمنتجات العلامات الأجنبية المنافسة، حيث قام الباحث بتطبيق دراسة استقصائية لتحديد صورة ومكانة المنتج الجزائري لدى المستهلك مقارنة بمنتجات العلامات الأجنبية.

أبرزت نتائج البحث أن المشروبات الغازية للمؤسسات المحلية تسجل ضعفا وتدهورا في موقعها التنافسي مقارنة بالتموضع المدرك للمشروبات الغازية للعلامات الأجنبية، حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المحلية لا تهتم بالتركيز أكثر على الأبعاد التي تكتسب أهمية قصوى لدى الزبائن، بعكس المؤسسات الأجنبية التي تميز منتجاتها بانها تتماشى مع رغبات وتطلعات المستهلك الجزائري

المحور الثاني: المنظمات غير الربحية

1- دراسة (غادة بنت خالد بن عبد الرحمن بن خنifer، 2021)

بعنوان " استخدام بطاقات الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح" هدفت الدراسة إلى معرفة استخدام بطاقات الأداء المتوازن ودورها في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح. وتعد هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبيان لجمع البيانات الرئيسية لهذه الدراسة بناء على الدراسات السابقة في هذا المجال وتوزيعها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة قوامها (30) محاسبا من موظفي المؤسسات العامة السعودية ثم توزيع الاستبانة عشوائيا على عينة الدراسة قوامها (200) من منسوبي إدارات وأقسام المحاسبة في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح بمدينة الرياض. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- التأكيد على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث تكمن أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة غير الهادفة للربح في كونها تحسن وتعزز جوانب الأداء؛ والاستراتيجية، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات، والقدرة التنافسية.

2- وجود ضعف في التعاون الكافي بين إدارات المؤسسة وهو ما أثر على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح وعدم اهتمام الإدارات العليا بإنفاق الموارد المالية الخاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح.

2- دراسة (سعود جايد مشكور العامري ، 2020)

بعنوان " واقع المحاسبة في المنظمات غير الهادفة للربح في البيئة العراقية وأسس التطوير " هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام مقترح للنظام المحاسبي في المنظمات غير الهادفة للربح وذلك لأنها تشغل حيزاً متنامياً من أنشطة المنظمات في معظم مجتمعات دول العالم. وقد استخدم البحث منهجين للبحث العلمي في هذا المجال. المنهج الأول يتمثل في المنهج الاستقرائي الذي يستند إلى مشاهدة الحالة في منظمة غير هادفة للربح ودراستها وتحليلها عن طريق المشاهدة والملاحظة، أما المنهج الثاني فيتمثل بالمنهج العملي (التجريبي) الذي يستند إلى مفهوم المنفعة أو الفائدة وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- أصبحت المنظمات غير الهادفة للربح تمثل جانباً من أهداف معظم بلدان العالم بعد ان لقيت اهتماماً واسعاً، وان كان متأخراً من قبل المنظمات الدولية بأنشطتها التي وصفتها بانها استراتيجية مثالية بغية تحقيق التنمية الشاملة المستدامة.
- 2- تتبع المنظمات غير الهادفة للربح في البيئة العراقية تعليمات وإجراءات النظام المحاسبي الموحد في تسجيل معاملاتها المالية في السجلات والكشوفات المحاسبية، وان النظام المحاسبي الموحد لا يتلاءم مع خصوصية أنشطة المنظمات غير الربحية، لأن هذا النظام اعد أساساً لكي يخدم تحقيق أهداف الوحدات الاقتصادية الهادفة للربح ويربط حساباتها بالحسابات القومية.

ثانياً : الإطار النظري:

أولاً: المنظمات غير الربحية

تعد المنظمات غير الربحية كيانات تنظيمية مؤسسية خيرية جاءت عبر الإرادة الحرة الواعية لعدة أشخاص، بهدف فعل الخير في مجالات ذات طابع تنموي شامل يخدم المجتمع المحلي بجميع أطرافه، ولا تهدف إلى تحقيق أرباح أو عوائد مادية لمؤسسيها، وتعمل بطريقة مستقلة تحت إدارة كاملة، وبإشراف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بما يتماشى مع الاستراتيجية التنموية المستدامة ضمن رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية، بحيث يكون نطاق عملها داخل المجتمع السعودي.

في عام 2017، أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مبادرة لتطوير القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تهدف إلى خدمة الهدف الاستراتيجي في رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتعزيز التنمية الاجتماعية وتنمية القطاع غير الربحي. ويتناول التحديات الرئيسية التي يواجهها القطاع مثل الافتقار إلى الجمعيات المتخصصة والتنموية، والافتقار إلى الموارد المالية المستدامة، ونقص الحوافز لتشجيع الأفراد والمنظمات على المشاركة في القطاع غير الربحي، وعدم اكتمال البيئة التنظيمية والتشريعية في

القطاع. تهدف هذه المبادرة إلى زيادة نسبة الجمعيات المتخصصة التي تدعم أولويات التنمية إلى 44% في برنامج التحول الوطني. كما تهدف إلى زيادة نمو المنظمات الاجتماعية إلى 40% وكذلك زيادة فاعلية الجمعيات الاجتماعية في تقديم الخدمات المتخصصة. علاوة على ذلك، فهي تستهدف زيادة مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي⁵.

وفقاً لتقرير آفاق القطاع غير الربحي، 2021⁶، يُقدّر أن يصل القطاع إلى 6902 منظمة تشمل الجمعيات الخيرية والمؤسسات والجامعات والمستشفيات غير الهادفة للربح والجمعيات التعاونية والغرف التجارية والجمعيات المهنية وغيرها من الكيانات غير الهادفة للربح. تتنوع أنشطة القطاع في الغالب بين الخدمات الاجتماعية (37.06%) تليها المنظمات الدينية (22.84%) ثم الإسكان والتنمية (18.36%) تليها مؤسسات الدعم غير الربحية (6.37%) ثم الرعاية الصحية (5.45%)، ثم خدمات مثل البيئة (0.89%) التعليم والبحث (1.55%)، والدعوة (1.55%) والثقافة والترفيه (2.69%).

بلغ دخل القطاع في عام 2018 حوالي 8 مليارات ريال سعودي، ومصاريفه أكثر من 7.5 مليار ريال سعودي، وبلغت إجمالي مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي 3.9 مليار ريال سعودي بزيادة 14.4% مقارنة بعام 2017.

وبناء على ما سبق، يمكننا أن نستخلص أن منظمات القطاع غير الربحي هي فاعل اجتماعي يحاول تحقيق قيمة تتوسع ليس فقط للأفراد ولكن المجتمعات والمجتمعات بشكل عام.

ومن ثم فإن المنظمات غير الربحية هي إحدى مؤسسات المجتمع المدني، وتتكون من جمعيات ومؤسسات متنوعة الاهتمامات، تطوعية وحرّة مستقلة جزئياً أو كلياً عن الحكومة، وهي تتناول القضايا والمصالح العامة، وتتسم بالعمل الإنساني والإنمائي والتعاون المتبادل، وهي لا تهدف في أعمالها إلى الربح المادي، بل تهدف إلى خدمة المجتمع، وتحسين أوضاع الفئات المحتاجة، ومن ثم تنمية المجتمع من خلال تقديم الخدمات الصحية والرعاية، والتوعوية، والدفاعية، والتنموية، وهذا يعني أن المنظمات غير الهادفة للربح، تسعى إلى تحقيق النفع العام، وأحياناً تحقيق مصالح أعضائها وحمايتهم، إذ نشأت بمبادرات خاصة من المواطنين، وهي منظمات مجالها أعمال البر والخير، وإذا حققت فوائض في عوائدها المالية فأنها تستثمرها فيما يحقق أهدافها ويدعم نشاطها. ونستنتج مما سبق أن المنظمات غير الربحية تهدف إلى تحقيق الآتي:

- 1- تحديد الحاجات لبناء قدرات المجتمعات المحلية.
 - 2- التعاون مع الحكومات المحلية المعنية.
 - 3- تمكين المجتمع المحلي وتطويره.
 - 4- تقديم برامج متميزة وفعالة لدعم التنمية.
 - 5- تعزيز خطط الشراكة بين مؤسسات المجتمع المحلي لدعم وتعزيز الجهود التنموية
- وعليه فإن المؤسسات غير الربحية في ظل ما تبدّله من جهود وما تتبناه من سبل في تنمية مواردها المالية ورفع كفاءة الأداء لديها ورفع مستوى ومهارة العاملين لديها تبنت عدة استراتيجيات تساعدها على رقي موقعها بين مختلف المؤسسات غير الربحية.

ثانياً: التموضع الاستراتيجي وأسس تحديد استراتيجيته:

وفقا لما اطلع عليه الباحث، يتم طرح التموضع الاستراتيجي في أدبيات الإدارة والتسويق ضمن النطاق التسويقي ونادرا ما يتم التطرق له ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي. وبينت ناتاشا ساقيب⁷ في مراجعة الأدبيات الخاصة بالتموضع عدم وجود تعريف ثابت للتموضع ولا يوجد اتفاق متبادل بين علماء وممارسي التسويق حول المعنى الدقيق للمفهوم. ونظرا لتركيز البحث الحالي على نموذج بورتر للتموضع الاستراتيجي فسنطرق للأسس الثلاثة التي حددها بورتر⁸. حيث ذكر أن التموضع الاستراتيجي ينطلق من إحدى ثلاثة أسس هي:

- البعد الأول: التموضع القائم على تنوع الخدمات والبرامج:

وفقا للتنوع في الخدمات والبرامج التي تقوم به المؤسسات غير الربحية فإنها تنظر الى مجموعة من الأهداف التي يجب تحقيقها للوصول الى موضع معين بين المؤسسات الأخرى ، فتقوم بوضع مزيج من الخدمات المختلفة وتلجأ الى وضع برامج مختلفة تساعدها على تحقيق أهدافها وتلجأ المؤسسات الى هذا الخيار عندما تتعامل في بيئة متنوعة تتطلب من المؤسسة التميز بين مختلف المؤسسات ، ومن مزايا هذا الخيار المرونة التي ينطوي عليها ، فيإمكان المؤسسة الانسحاب من أي قطاع قد تخفق فيه ولا يحقق التميز للمؤسسة بين مختلف المؤسسات الأخرى، ويعيب هذه الاستراتيجية ارتفاع تكاليف الخدمات والبرامج المقدمة للمستهديين مما يفرض على المؤسسة التكاليف التي تتحملها وما تحققه من موضع تميز بين المؤسسات الأخرى .

- البعد الثاني: التموضع القائم على تلبية الاحتياجات:

أي السعي باستمرار لمواكبة حاجات المستفيدين المتنامية والعمل على اشباعها بالشكل الذي يقتنع مع العملاء بالتميز والتفرد، إضافة الى ذلك فان استجابة المؤسسات للطلبات النفسية للمستفيدين يعد مصدرا للتميز كتلبية احتياجات الاجتماعية في مواعيد محددة مما يعطي المؤسسة مزايا يحفظ تموضعها عن المؤسسات الأخرى كما يلي:

- 1- خلق ولاء لدى المستفيدين نحو الخدمات المقدمة لهم، مما يحمي المؤسسة من المنافسين.
- 2- جودة الخدمات التي تلبى احتياجات المستفيدين تميز المؤسسة لدى المستفيدين عن المؤسسات الأخرى
- 3- التميز الذي تخلقه تلبية الاحتياجات يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.
- 4- تلبية الاحتياجات يزيد من قوة المؤسسة في مواجهة المنافسين

- البعد الثالث: التموضع القائم على الوصول إلى الفئة المستهدفة:

تهتم وتسعى إدارة المؤسسات غير الربحية في الوقت الحاضر في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء المستفيدين والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على مستفيدين جدد مما له أثر على زيادة التمويل التي تحصل عليه المؤسسة مع امكانية المحافظة على المستفيدين الحاليين ويتم ذلك عن طريق الوصول الى الفئات المستهدفة من خلال وضع نموذج بالمؤسسات يوضح كيفية اختيار الفئة المستهدفة والتي تستهدفها النشطة التي تقوم عليها المؤسسة مع بيان كيفية مشاركة الفئات المستهدفة في

النشاط التي تقوم به المؤسسة مع تحديد كيف سيحسن النشاط وضع الفئات المستهدفة من خلال حل القضايا التي تشغل الفئة المستهدفة .

ثالثا: التموضع الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية:

وفقا لما نقله تشو و اوبسورن⁹ فإنه هناك عددا من التعريفات للتموضع إلا أنها تكاد لا تتفق على تعريف شامل للتموضع حسب (Attia، 2003، Kalafatis، Tsogas and Blankson، 2000) ويعرفان التموضع كما عرفه (Chew، 2005، p. 4) على أنه: عملية قرار إداري لتطوير استراتيجية تحديد المواقع على مستوى المؤسسة التي تهدف إلى التفريق الفعال بين المنظمة والخدمات الأخرى، حيث يساعد التموضع، كما نقله عن (Kotler، 1994)، على إنشاء الموضع الاستراتيجي للمؤسسة وعروضها في السوق.

عرفت سودر 10 التموضع الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية على أنه "العملية المتعمدة التي تحدد مؤسستك من خلالها نقاط قوتها، وتقييم الثغرات في المشهد التنافسي، واختيار الطريقة التي ستقدم بها نفسها إلى جمهورها ودخول السوق" والذي يتكون، وفقا لها أيضا، من نوعين هما: الأول هو السكان المستفيدون الذي تهدف المؤسسة خدمتهم، والثاني هو المجال الذي يشمل الممولين والمانحين ومجموعات الجهات المماثلة وقادة الفكر.

ووفقا لسو¹¹ فإن المنظمات غير الربحية تتبنى استراتيجيات التموضع لضمان التميز في بيئة متنوعة وتزداد تنافسيتها شيئا فشيئا، وتأتي أهمية التموضع وفقا لسودر¹² في المنظمات غير الربحية في ثلاثة عناصر:

- 1- يساهم في جذب الموارد المالية وزيادتها.
- 2- يساعد المنظمة على التركيز ومواءمة أعمالها ومواردها
- 3- يحفز الزيادة في فرص التعاون والشراكة مع الجهات المختلفة.

ويمكن تأكيد ما إذا كان تموضع المنظمة جيدا من غيره من خلال ثلاثة عناصر أيضا هي:

1. عدم كثرة وجود جهات مماثلة في نفس المجال
 2. تموضع المنظمة يرتكز على السبب الرئيس لوجودها والمحدد في رسالتها
 3. تموضع المنظمة يرتكز على المجال الخبيرة فيه
- وبناء عليه فقد حددت سور أن التموضع في القطاع غير الربحي أداة لتعظيم التأثير وحددت معالمه وفقا للمعادلة الآتية:

(ما أنت متحمس له وجيد فيه + ما سيدفعه الممولون والمانحون لديك + ما تفعله / لا تفعله المؤسسات الأخرى + ما يحتاجه العالم = التموضع)

رابعاً: أداء المنظمات غير الربحية:

في عملية الأداء أو المراقبة والتقييم، اقترحت جارسيا¹³ بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) والتي وجد كابلان¹⁴ أنها أداة فعالة تساعد المنظمات غير الربحية في توضيح المهمة والاستراتيجية والتشغيل. ومع ذلك، يشير كونغ¹⁵ إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أقل فعالية في نوع معين من المنظمات غير الربحية وهي المنظمات غير الربحية للخدمة الاجتماعية (SSNPOs) وهذا يرجع إلى البيئة الخاصة التي جعلت النموذج غير قابل للتطبيق. على العكس من ذلك، وجد أولغور¹⁶ أن بطاقة الأداء المتوازن أثبتت فعاليتها في المنظمات غير الربحية نظراً لقدرتها على "مواءمة الأصول غير الملموسة مع الإستراتيجية"، ومع ذلك، للحصول على أكبر قدر من النتائج، يجب على الموظفين والقيادة فهم بطاقات الأداء المتوازنة تمامًا.

من خبرة الباحث في المجال، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مناسبة لغرض البحث في فهم أداء المنظمة غير الربحية كون "الهدف العام لبطاقة الأداء المتوازن هو "تحقيق التوازن" بين أهداف المؤسسات وأهداف العملاء والأهداف التشغيلية.

ثالثاً: تحليل البيانات

أ- قياس متغيرات البحث

أولاً: قياس أداء المنظمات غير الربحية (المتغير التابع):

تم قياس أداء المنظمات غير الربحية من خلال تصميم استبيان يختص بوصفها. وقد تم استخدام مقياس Likert ذو الخمس نقاط لتحديد أوزان العبارات التي تقيس أداء المنظمات غير الربحية في المجتمع السعودي.

ثانياً: قياس استراتيجية التموضع الاستراتيجي (نموذج بورتر) ودورها في تحسين أداء المنظمات غير الربحية (المتغير المستقل)

تم قياس استراتيجية التموضع الاستراتيجي (نموذج بورتر) ودورها في تحسين الأداء من خلال تصميم استبيان يختص بوصفها. وأيضاً قد تم استخدام مقياس Likert ذو الخمس نقاط لتحديد أوزان العبارات التي تقيس استراتيجية التموضع الاستراتيجي.

ب- البيانات الديموغرافية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية والديموغرافية للمبحوثين والتي تساعد في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من خلال التعرف على الجنس، المؤهل، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، المنطقة

جدول رقم (2) البيانات الديموغرافية

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة للاختبار
ذكر	126	84.0	84.0

16.0	16.0	24	انثي	Valid
100.0	100.0	150	Total	
المؤهل				
النسبة المئوية الصالحة للاختبار	النسبة المئوية	التكرار	ما بعد	Valid
2.7	2.7	4	دكتوراه	
16.0	16.0	24	ماجستير	
14.7	14.7	22	جامعي	
58.0	58.0	87	ثانوي	
8.7	8.7	13	Total	
100.0	100.0	150		
العمر				
النسبة المئوية الصالحة للاختبار	النسبة المئوية	التكرار	من 26	Valid
22.7	22.7	34	من 36	
36.7	36.7	55	47 سنة	
40.7	40.7	61	Total	
100.0	100.0	150		
المسمى الوظيفي				
النسبة المئوية الصالحة للاختبار	النسبة المئوية	التكرار	عضو	Valid
17.3	17.3	26	مدير	
24.0	24.0	36	مدير	
24.7	24.7	37	رئيس	
10.7	10.7	16	موظف	
23.3	23.3	35	Total	
100.0	100.0	150		

الخبرة العلمية				
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	أقل من 5	Valid
18.7	18.7	28	من 6 إلى	
21.3	21.3	32	من 11	
14.0	14.0	21	من 16	
16.0	16.0	24	أكثر من	
30.0	30.0	45	Total	
100.0	100.0	150		
المنطقة				
النسبة المئوية الصالحة للاختبار	النسبة المئوية	التكرار	الرياض	Valid
57.3	57.3	86	القصيم	
14.0	14.0	21	مكة	
14.0	14.0	21	عسير	
14.7	14.7	22	Total	
100.0	100.0	150		

عمر المنظمة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة للاختبار
Valid	3 إلى	18	12.0
	أكثر من	12	8.0
	أكثر من	20	13.3
	أكثر من	100	66.7
Total	150	100.0	100.0

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 126 بنسبة بلغت 84%.
- بالنسبة للمشاركين ذوي المؤهل الجامعي فقد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة بلغت 58.0% بينما احتل المرتبة الثانية الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة بلغت 16.0% بينما جاء في المرتبة الثالثة الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة بلغت 14.0% مما يدل على ارتفاع عدد منسوبي المؤسسات غير الربحية من ذوي المؤهلات العليا مما يؤكد تأثير العلم في نفوس المتعلمين وقيمتهم في رفع قيمة الأعمال الخيرية في نفوس الأفراد.
- بالنسبة لأعمار المشاركين في المنظمات غير الربحية فقد احتل الأفراد البالغ سنهم 47 سنة فأكثر المرتبة الأولى بنسبة بلغت 40.7% بينما جاء في المرتبة الثانية الأفراد البالغ عددهم من 36 إلى 46 سنة بنسبة بلغت 36.7% وجاء في المرتبة الأخيرة الأفراد البالغ أعمارهم من 26 إلى 36 سنة بنسبة بلغت 22.7%.
- يتضح من الجدول السابق أن نسبة المشاركين الذين يشغلون منصب مدير إدارة قد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة بلغت 24.7%، بينما جاء في المرتبة الثانية المديرين التنفيذيين بنسبة بلغت 24.0% بينما احتل المرتبة الثالثة الموظفين الإداريين بنسبة بلغت 23.3% وجاء في المرتبة الأخيرة من يعملون بوظيفة رئيس قسم بنسبة بلغت 10.7%، مما يدل على حرص القيادات العاملة بالمنظمات غير الربحية على المشاركة في الدراسات التي تهتم بمؤسساتهم من أجل التطوير والاستفادة من نتائج الدراسة.
- أوضح الجدول السابق أن الذين لديهم خبرة أكثر من 20 عام هم من احتلوا المرتبة الأولى في المشاركة بنسبة بلغت 30.3% بينما جاء في المرتبة الثانية الذين لديهم خبر من 6 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 21.3%، ثم جاء في المرتبة الثالثة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما احتل المرتبة الأخيرة من لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة بلغت 14.0%.
- أوضح الجدول السابق أن أكثر المناطق مشاركة منطقة الرياض فقد احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت 57.3% بينما جاءت باقي المناطق (القصيم - مكة المكرمة - عسير) بنسبة متقاربة جدا تراوحت ما بين 14% لمنطقة مكة المكرمة والقصيم لكلا منهما بينما حصلت منطقة عسير على 14.7%.
- يتضح من الجدول السابق أن المؤسسات غير الربحية التي تعمل منذ أكثر من 10 سنوات قد احتلت المرتبة الأولى في المشاركة بنسبة بلغت 66.7% بينما جاء في المرتبة الثانية المؤسسات غير الربحية التي تعمل لفترة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 13.3%، وجاء في المرتبة الثالثة المؤسسات التي تعمل من سنة إلى ثلاث سنوات بنسبة بلغت 12% واحتل المرتبة الأخيرة المؤسسات التي تعمل لفترة من 3 إلى 6 سنوات بنسبة بلغت 8.0%، ويرجع ذلك إلى الخبرة وانتشار تلك المؤسسات مما يجعلها تحرص على

المشاركة في الدراسات العاملة في مجال المنظمات غير الربحية حتى تتمكن من الاستفادة من نتائجها وتحقيق التميز في ميادين المنافسة والتكامل في القطاع .

أ- المحور الأول: المتغير التابع (أداء المنظمات غير الربحية)

جدول رقم (3)

يوضح أداء المنظمات غير الربحية محور التعلم والنمو

الوصف الاحصائي						
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	أكبر قيمة	أقل قيمة	العدد	
43.166	.85551	2.1583	5.00	1.00	150	المتوسط
					150	Valid N (listwise)

يتضح من الجدول رقم (3) أن متوسط محور التعلم والنمو بلغ 2.1583 بينما كان الانحراف المعياري للمحور 0.85551. وقد تم قياس الوزن النسبي للمحور والذي يحتوي على أربع فقرات وكانت قيمته (43.166%) مما يدل على عدم الموافقة على الفقرات التي من شأنها قياس هذا المحور الذي تعمل به المؤسسات غير الربحية ويرجع ذلك الى عدم الاهتمام بتأهيل الأفراد العاملين في المؤسسات غير الربحية يبين ضعف اهتمام المؤسسات غير الربحية بالممكنات الداخلية البشرية والتقنية والمؤسسية وهذا يعود في تقدير الباحث لطبيعة العمل كونه تطوعيا.

جدول رقم (4)

أداء المنظمات غير الربحية محور العمليات الداخلية

الوصف الاحصائي						
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	أكبر قيمة	أقل قيمة	العدد	
44.866	.82023	2.2433	4.25	1.00	150	المتوسط
					150	Valid N (listwise)

يتضح من الجدول رقم (4) أن متوسط محور العمليات الداخلية بلغ 2.2433 بينما كان الانحراف المعياري للمحور 0.82023. وقد تم قياس الوزن النسبي للمحور والذي يحتوي على أربع فقرات وكانت قيمته (44.866%) مما يدل على عدم الموافقة على الفقرات التي من شأنها قياس هذا المحور الذي تعمل به المؤسسات غير الربحية ويرجع ذلك إلى ضعف تركيز قيادات المنظمات على التطوير المستمر وهذا يعود في تقدير الباحث لارتفاع التكلفة التي ترهق هذا النوع من المنظمات عادة.

جدول رقم (5)

أداء المنظمات غير الربحية محور المستفيدين

الوصف الاحصائي						
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	أكبر قيمة	أقل قيمة	العدد	
47.766	.78393	2.3883	5.00	1.00	150	المتوسط
					150	Valid N (listwise)

يتضح من الجدول رقم (5) أن متوسط محور المستفيدين من المنظمات غير الربحية بلغ 2.2433 بينما كان الانحراف المعياري للمحور 0.78393. وقد تم قياس الوزن النسبي للمحور والذي يحتوي على أربع فقرات وكانت قيمته (44.866%) مما يدل على عدم الموافقة على الفقرات التي من شأنها قياس هذا المحور الذي تعمل به المؤسسات غير الربحية ويرجع ذلك إلى ضعف تبني المنظمات غير الربحية للاستراتيجيات التسويقية وإدارة السمعة والعلاقة مع المستفيدين.

جدول رقم (6)

أداء المنظمات غير الربحية المحور المالي

الوصف الاحصائي						
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	أكبر قيمة	أقل قيمة	العدد	
50.434	.88136	2.5217	5.00	1.00	150	المتوسط
					150	Valid N (listwise)

يتضح من الجدول رقم (6) أن متوسط المحور المالي قد بلغ 2.5217 مما يدل على وجود أداء متوسط في رفع كفاءة المنظمات غير الربحية في الجانب المالي كجانب أداء مؤسسي تدار فيه التكاليف وتنمى فيه الموارد

بشكل متوازن، وقد بلغ الانحراف المعياري 88136. و بقياس الوزن النسبي للمحور والذي يحتوي على أربع فقرات وكانت قيمته (50.434%) تتبين حيادية الفقرات التي من شأنها قياس هذا المحور.

ب- المحور الثاني

جدول رقم (7)

يوضح التموضع القائم على استراتيجية تنويع الخدمات والبرامج

الوصف الاحصائي					
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	أكبر قيمة	أقل قيمة	العدد
57.166	.75386	2.8583	4.25	1.25	150
					150
					Valid N (listwise)

يتضح من الجدول رقم (7) أن متوسط استراتيجية تنويع الخدمات والبرامج قد بلغ 2.8583 مما يدل على موافقة المشاركين على فاعلية تلك الاستراتيجية في رفع كفاءة المنظمات غير الربحية وقد بلغ الانحراف المعياري 75386. وقد تم قياس الوزن النسبي للمحور والذي يحتوي على أربع فقرات وكانت قيمته (57.166%) مما يدل على أن هذا الأساس مستخدم بشكل متوسط في المنظمات كأساس لتحديد استراتيجية التموضع الاستراتيجي حيث تعمل المنظمات من خلاله على رفع كفاءتها وتطوير عملها داخليا بما يساهم في تنويع الخدمات من اجل أن تنال رضا المستفيدين منها.

جدول رقم (8)

يوضح التموضع القائم على استراتيجية تلبية الاحتياجات

الوصف الاحصائي					
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	أكبر قيمة	أقل قيمة	العدد
2.4033	.85225	2.4033	4.50	1.00	150
					150
					Valid N (listwise)

يتضح من الجدول رقم (8) أن متوسط استراتيجية تلبية الاحتياجات قد بلغ 2.4033 مما يدل على الموافقة الضعيفة من قبل المشاركين تجاه تلك الاستراتيجية ويرجع ذلك الى ضعف استخدام استراتيجية التموضع القائم على تلبية احتياجات المستفيدين ، وقد بلغ الانحراف المعياري 85225. وقد تم قياس الوزن النسبي

للمحور والذي يحتوى على أربع فقرات وكانت قيمته (2.4033%) مما يدل على أن هذا الأساس مستخدم بشكل منخفض جدا في المنظمات كأساس لتحديد استراتيجية التموضع الاستراتيجي .

جدول رقم (9)

يوضح التموضع القائم على استراتيجية الوصول إلى الفئة المستهدفة

الوصف الاحصائي					
العدد	أقل قيمة	أكبر قيمة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
150	1.00	3.75	3.2883	.64541	47.766
150	Valid N (listwise)				

يتضح من الجدول رقم (9) أن متوسط استراتيجية الوصول إلى الفئة المستهدفة قد بلغ 3.2883 مما يدل على الموافقة من قبل المشاركين تجاه تلك الاستراتيجية ويرجع ذلك الى ماتقوم به المؤسسة باستخدام وسائل متنوعة للتعريف بأهدافها وأنشطتها للوصول إلى الفئة المستهدفة لتلبية حاجاتها منها وقد بلغ الانحراف المعياري 64541. وقد تم قياس الوزن النسبي للمحور والذي يحتوي على أربع فقرات وكانت قيمته (65.766%) مما يدل على أن هذا الأساس مستخدم فوق المتوسط في المنظمات كأساس لتحديد استراتيجية التموضع الاستراتيجي.

ج- اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول الرئيسي: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التموضع (نموذج بورتر) وبين أداء المنظمات غير الربحية "

جدول رقم (10)

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين أداء المنظمات غير الربحية واستراتيجيات التموضع الاستراتيجي

معامل الارتباط			
استراتيجيات "بورتر"	أداء المنظمات غير الربحية		
للموضع الاستراتيجي		ارتباط بيرسون	أداء المنظمات غير الربحية
.744**	1		
.000		Sig. (2-tailed)	

150	150	العدد	استراتيجيات "بورتر" للتموضع الاستراتيجي
1	.744**	ارتباط بيرسون	
	.000	Sig. (2-tailed)	
150	150	العدد	
0.01 الارتباط مهم عند مستوى			

يتضح من الجدول السابق أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التموضع (نموذج بورتر) وبين أداء المنظمات غير الربحية، حيث نجد وجود ارتباط طردي (موجب الاتجاه) قوي بين استراتيجية التموضع (نموذج بورتر) وبين أداء المنظمات غير الربحية " حيث بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson بين المحورين .744** وكانت هذه القيمة ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05.

جدول رقم (10)

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين أداء المنظمات غير الربحية وأبعاد استراتيجيات "بورتر"
الثلاث "

معامل الارتباط				
البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	أداء المنظمات غير الربحية	
.704**	.794**	.273**	1	ارتباط بيرسون
.000	.000	.001		Sig. (2-tailed)
150	150	150	150	العدد
.447**	.276**	1	.273*	ارتباط بيرسون
.000	.001		.001	Sig. (2-tailed)
150	150	150	150	العدد
.663**	1	.276**	.794**	ارتباط بيرسون
.000		.001	.000	Sig. (2-tailed)
150	150	150	150	العدد
1	.663**	.447**	.704**	ارتباط بيرسون

	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	(البعد الثالث)
150	150	150	150	العدد	التسليم الملائم
**لارتباط مهم عند مستوى 0.01.					

يتضح من الجدول رقم (10) وجود ارتباط طردي (موجب الاتجاه) قوي جدا بين أداء المنظمات غير الربحية وبين البعد الثاني المتمثل في (النموذج القائم على تلبية الاحتياجات) بلغت نسبته 0.794^{**} . وكانت هذه القيمة ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05، بينما جاء الارتباط الثاني بين أداء المنظمات غير الربحية وبين البعد الثالث المتمثل في (النموذج القائم على الوصول إلى الفئة المستهدفة) بلغت نسبته 0.704^{**} . وكانت هذه القيمة ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05، وجاء الارتباط الثالث ويعد ارتباط ضعيف بين أداء المنظمات غير الربحية وبين البعد الأول المتمثل في (النموذج القائم على تنويع الخدمات والبرامج) بلغت نسبته 0.273^* ، ومن هنا نتأكد صحة الفروض الفرعية الثلاث بنسب مختلفة كما تم ذكرهم.

نتائج الدراسة:

- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية النموذج (نموذج بورتر) وبين أداء المنظمات غير الربحية تصل إلى (0.744^{**}) .
- 7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية " النموذج القائم على تنويع الخدمات والبرامج" وبين الخدمات المقدمة من خلال المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تصل إلى (0.273^{**}) .
- 8- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية " النموذج القائم على تلبية الاحتياجات" وبين الأداء السلبى للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تصل إلى (0.794^{**}) .
- 9- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية " النموذج القائم على الوصول إلى الفئة المستهدفة " وبين رفع كفاءة أداء المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تصل إلى (0.704^{**}) .

التوصيات:

- أ- توصي الدراسة بضرورة قيام المنظمات غير الربحية بدراسة أساس اختيار استراتيجية النموذج الاستراتيجي ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي باعتبار أنها تؤثر بشكل إيجابي في أداء تلك المؤسسات.
- ب- توصي الدراسة بضرورة تبني احتياجات المستفيدين كأساس للنموذج الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية بحيث تتمكن المؤسسة غير الربحية من الدخول في مجال المنافسة مع المؤسسات الأخرى بما يعظم القيمة والأثر ويحقق التكامل بين المؤسسات غير الربحية العاملة في نفس القضية أو تخدم ذات الفئة المستهدفة بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030
- ت- توصي الدراسة بربط الخطط الاستراتيجية برسالة المنظمة والاستفادة من المناظير الأربعة للأداء المتوازن والتأكد من وجود أهداف خاصة لكل منظور لتحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة وتعظيم الأثر في القطاع.

ث- ضرورة الاهتمام بالموارد الملموسة وغير الملموسة في المنظمات كرفع مستوى التعليم والتأهيل والتدريب للعاملين والقيادات داخل المنظمات غير الربحية؛ ضمانا لمواكبة كل المستجدات والتطورات الراهنة للنهوض بمستوى أداء المنظمات غير الربحية.

الدراسات المستقبلية:

- القيام بدراسات مستقبلية حول استراتيجيات التنافسية وأثرها في رفع كفاءة الأداء لمنظمات القطاع غير الربحي.
- القيام بدراسات مستقبلية حول أثر كفاءة المنظمة على جودة ممارسات التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع غير الربحي.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية، والعمل على إجراء دراسات مقارنة مستقبلية، والعمل على إجراء نفس الدراسة وذلك لمراحل زمنية متعددة

الهوامش:

¹ نقله p.1 Chew, Celine 2009 عن بروس 1998:215

https://www.kkf.org.sa/media/dpncxjxm/npos_2021.pdf²

³

<https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D9%88%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%20%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A8%D8%AD%D9%8A%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%85%D9%84%D9%83%D8%A9.png>

https://www.kkf.org.sa/media/dpncxjxm/npos_2021.pdf⁴

⁵ المرجع السابق

https://www.kkf.org.sa/media/dpncxjxm/npos_2021.pdf⁶

⁷ (Saqib, 2020)

⁸ (Porter, 1996)

⁹ (Chew & Osborne, 2009)

¹⁰ Souder(2020 ،

¹¹ (Chew, Positioning and its strategic relevance, 2006)

¹² (Souder, 2020)

¹³)García(2008 ،

¹⁴)Kaplan(2001 ،

¹⁵ (Kong, 2010)

مراجع الدراسة

المراجع الأجنبية

- 1- .Panda, Swati; Pandey, Satyendra C.& Bennett. (2019). University Br& Image As Competitive Advantage: A Two-Country Study". USA: International Journal Of Educational Management, V33, N2.
- 2- Celine And Stephen P. Chew & Osborne .(2009) .Exploring Strategic Positioning In The UK: Charitable Sector: Emerging Evidence From Charitable Organizations That Provide Public Services .*British Journal Of Management* ،Vol. 20, 90–105.
- 3- Celine Chew .(2006) .Positioning And Its Strategic Relevance .*Public Management Review* . ,350-333 ,8:2 ،
- 4- Chew, C. (2009). *Strategic Positioning In Voluntray And Charitable Organziations*. New York: Routledge.
- 5- Dra. M. R. García .(2008) .Evaluating The Organizational Performance And Social Impact Of Third Sector Organizations: A New Functional Realm For Nonprofit Marketing .*Conference Working Papers Volume (Www.Istr.Org)8* .Th International Conference Of The International.
- 6- E. Kong .(2010) .Analyzing BSC And IC's Usefulness In Nonprofit Organizations .*Journal Of Intellectual Capital*.304–284 ,(3)11 ،
- 7- J. J. Aulgur .(2012) .The Balanced Scorecard And Improvement Performance In Nonprofit Organizations .*Administrative Issues Journal* ،Vol. 2, Issue 3.
- 8- Kathleen Souder .(2020) .*Positioning For The Social Sector. Optimize Your Go-To-Market Strategy To Increase Your Impact* من الاسترداد .
Mighy Ally: <https://www.mightyally.org/blog/positioning-for-the-social-sector>
- 9- Laura, Wilson Russ. (2016). Sustainable Civil Society Participation In Ahmed Abad, Inida: To Wer Despoil – Spatial And Gendered Model Of Organization Empowerment. USA: University Of California, Los Angles.

- 10- Mahat, Marian. (2019). "The Competitive Forces That Shape Australian Medical Education: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework". Australian: International Journal Of Educational Management, V33, N5.
- 11- Michael Porter .(1996) .What Is Strategy ?*Harvard Business Review* (6)74 ، 78-61
- 12- Mohamadrizan, Unggulpurwohedii& Jakarta Fathibalfas. (2019). THE INFLUENCE OF STRATEGIC ORIENTATION, ORGANIZATIONAL INNOVATION CAPABILITIES AND STRATEGIC PLANNING ON THE PERFORMANCE OF. Academy Of Strategic Management Journal.
- 13- Natasha Saqib .(2020) .Positioning – A Literature Review .*PSU Research Review*.
- 14- R. S. Kaplan .(2001) .Strategic Performance Measurement And Management In Nonprofit Organizations .*NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP* ،Vol. 11, Issue 3.
- 15- Robinson And Hsieh. (2017). A Strategic Renewal Of Luxury Clothing Supply Chains . United Kingdom: Operations Management Research",.
- 16- بوغاري فاطمة الزهرة. (2018). استراتيجية التموقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية. الجزائر: جامعة مصطفى إسمطبولي معسكر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 17- سعود جايد مشكور العامري . (2020). واقع المحاسبة في المنظمات غير الهادفة للربح في البيئة العراقية وأسس التطوير. العراق: جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادي.
- 18- صباح محمد موسي ، حسين مظلوم عباس. (2019). الاستراتيجيات التنافسية وتأثيرها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق-دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة The Journal Of Administration & Economics. بغداد. العراق: مجلة الإدارة والاقتصاد/ Economics.

- 19- عادة بنت خالد بن عبد الرحمن بن خنيفر. (2021). استخدام بطاقات الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح . المملكة العربية السعودية: املجلة العربية للإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز.
- 20- فواز بن علي الغامدي. (2019). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة ميدانية . المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود - قسم الدراسات الاجتماعية.
- 21- ماجد مصطفى على الباز. (2018). متطلبات اعداد وعرض القوائم والتقارير المالية فى الجمعيات - الاهلية. كلية التجارة - جامعة قناة السويس .
- 22- مصطفى أحمد امين . (2018). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. مصر: مجلة مستقبل التربية العربية.

