مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة (فلسطين)
اسم الكاتب: محمود عبد المجيد رشيد عساف
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9060
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 20:16 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



عدد B

المجلد 17، العدد 1
شوال 1441 هـ / يونيو 2020م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 2339-1996

يونيو 2020م **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية** المجلد 17 العدد 1 (B)
https//:doi.org/10.36394/jhss/17/1B/7

متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة (فلسطين)

محمود عبد المجيد رشيد عساف[1]

تاريخ الاستلام: 04-03-2018 **تاريخ القبول: 18-10-2018**

ملخص البحث:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية (التنموية) بمحافظات غزة في فلسطين لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرهم لهذه المتطلبات تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي)، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي/ التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على (5) مجالات؛ إذ تم توزيعها على (91) عاملاً من المؤسسات التي يزيد عمرها عن (10 سنوات)، وأظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية كانت كبيرة عند وزن نسبي (83.64%)؛ حيث جاء مجال (التفكير الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.6 %) وبدرجة كبيرة جدا، وجاء مجال (التكيف) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.1%) وبدرجة كبيرة. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للمتطلبات تعزى إلى المتغيرات:(الجنس، والمؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات الأهلية الاستراتيجية القائمة على الموارد، وإخضاع مواردها لمجموعة معايير التنافسية (القيمة، الندرة، التقليد، الاستثمار الأمثل).

الكلمات الدالّة: متطلبات الاستدامة، الميزة التنافسية، المؤسسات الأهلية.

(1) وزارة التربية والتعليم العالي (غزة - فلسطين)
Massaf1000@hotmail.com

المقدمة:

يتمثل عمل المؤسسات الأهلية في تقديم الخدمات ومساندة الدولة في تحقيق أهدافها وأعمالها، فلكل مؤسسة رؤية خاصة تسعى لتحقيقها من خلال برامجها وخدماتها، وتحمل رسالة مشتركة في مضمونها تكمن في تعزيز الامكانات وبناء القدرات، والابقاء على ثقافة التنمية والتمكين.

وحيث إن الاختلاف في أدوار المؤسسات الأهلية يظهر من خلال طرق التنفيذ لبرامج والاهداف المخطط لتحقيقها، ومستوى تمويلها، في صورة تنافسية تصبو إلى تعزيز ديناميكية المجتمع من خلال دعم برامج اجتماعية واقتصادية مستمدة من الاحتياجات والأولويات الوطنية (ياسين، 2010: 13)

ولخصوصية المجتمع الفلسطيني، ولكثرة ما يتعرض له من ظروف خاصة متعلقة بوجود الاحتلال الاسرائيلي، وممارساته غير الإنسانية من عدوان متكرر ينعكس على جميع مؤشرات التنمية فيه، ويؤثر على البنية الاجتماعية والمؤسسية، قامت المؤسسات الأهلية خلال الأعوام الماضية بدور فعال في خدمة القضية الوطنية، وتمكين أفراد المجتمع وطرح برامج تنموية أفادت المجتمع بعيدًا عن أهداف الممول المشروطة.

وعلى الرغم من أهمية دور المؤسسات الأهلية في فلسطين إلا أن هناك من يتساءل عن إمكانية وجود مجتمع مدني أو مؤسسات أهلية فلسطينية في ظل انعدام السيادة وغياب الدولة وانقسام الشعب، وحول التكوينات التي يشملها المفهوم في الحالة الفلسطينية وطبيعة دور هذه المؤسسات وعلاقتها بالسياسة والسلطة والأحزاب (محيسن، 2008: 2). وتواجه هذه المؤسسات كغيرها من المؤسسات في إطار الضغوط البيئية والسياسية، والتنافسية مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها تحقيق النجاح في الميدان؛ إذ نجدها تسعى لتحقيق معدلات قياسية في الأداء، وتحشد جميع طاقاتها ومواردها لبناء قدرات استراتيجية وتحقيق المزايا التنافسية من خلال التفوق على قدرات المنافسين (المعاضيدي، 2009 : 107)؛ إذ تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفًا قويًا تجاه الأطراف المختلفة.

وعمليًا تحرص المؤسسات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب للتعرف على تحليل واكتشاف والمحافظة على والاستثمار في الميزة التنافسية، وهذا ما يدفع نحو التفوق المستمر في عالم متقلب (علي، 2014: 2).

وعطفًا على ما سبق، ولما كانت منظمات المجتمع المدني رافدًا مهمًا للتأثير في الثقافات، ورفع الوعي وتقديم المساعدة بمختلف أنواعها للشرائح المختلفة في المجتمع، وفي ظل الظروف الاستثنائية التي تعمل بها المؤسسات الأهلية في محافظات غزة والمتمثلة في الانقسام السياسي، وتقييد حركة التمويل، وزيادة الطلب على خدماتها، ورصد إنتاجيتها، وانطلاقًا من نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة (مزيد،2014) والتي بحثت في دورها في تعزيز متطلبات المعرفة، ودراسة (بعلوشة، 2013) التي بحثت في واقع الشراكة بينها وبين المدارس، ودراسة (رابعة، 2013) التي بحثت في دورها في نشر ثقافة حقوق الإنسان، تأتي هذه الدراسة للوقوف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية لها، ودراسة هللو (2016) التي وضعت تصورًا لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني، تأتي هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

وجدت منظمات المجتمع المدني (الأهلية) لتقديم الخدمات، ولتكون ركيزة مهمة لحماية المجتمع، وتعزيز صموده في الدفاع عن قضيته؛ لذا كان من الواجب أن تتمتع بميزة تنافسية خاصة تعمل على استدامتها، وذلك لحساسية دورها في تغيير ثقافة المجتمع، ودعم مكوناته، وجهوده في الاستمرار، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية (التنموية) بمحافظات غزة (فلسطين)؟

ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية (التنموية) بمحافظات غزة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجات تقدير عينة من العاملين في المؤسسات الأهلية (التنموية) بمحافظات غزة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي)

أهمية الدراسة:

- أهمية موضوعها الذي يتناول متطلبات الميزة التنافسية في المؤسسات الأهلية، والتي تعتبر -في حدود علم الباحث- الأولى من نوعها في محافظات غزة، في الوقت الذي قد لا يحظى فيه هذا القطاع من المؤسسات بالدراسة العلمية المرتبطة بصلب عملية الإدارة، وتمكين المؤسسات التنموية.
- قد تفيد نتائج الدراسة القائمين على هذه المؤسسات من خلال التعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية لها في ضوء حساسية الدور التنموي الذي تقوم به، وفي ظل تدهور الوضع السياسي في غزة، وانعكاسات الحصار الاقتصادية، كما التعرف على دلالات الفرق وفق المتغيرات قد يعطي مؤشرًا على نوعية العاملين المطلوبة لتحقيق المتطلبات.
- رفد المكتبة الفلسطينية بدراسة حديثة حول الميزة التنافسية، التي أصبحت من المجالات التي تمثل صمام الأمان لاستمرار عمل المؤسسات.
- تمثل الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى مستقبلية في مجال عمل المؤسسات الأهلية، واستدامة الميزة التنافسية، في الوقت الذي يتراجع في الدور الحكومي نظرا لهلامية الوضع السياسي.

حدود الدراسة:

- **حد الموضوع:** التعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية (التنموية) بمحافظات غزة والمتمثلة في (التركيز على التنافس، والتفكير الاستراتيجي، وتقييم الموارد والقدرة السوقية، والتحسين المستمر، والتكيف).
- **الحد البشري:** عينة من الموظفين المثبتين العاملين في المؤسسات الأهلية
- **الحد المؤسسي:** المؤسسات التي تغطي أنشطتها كافة المحافظات ويزيد عمرها عن (10) سنوات.
- **الحد المكاني:** محافظات غزة (الجنوبية لفلسطين).
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة في نهاية شهر يناير 2018م.

مصطلحات الدراسة:

1. **الميزة التنافسية:** يعرفها القطب (2012) بأنها: «الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة لنفسها من خلال أداء أنشطتها بشكل فعال، واستثمار قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لعملائها لا يستطيع منافسوها تقديمها» (القطب، 2012: 80)

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: «مظاهر تعكس قدرة المؤسسة الأهلية في مجالها وتميزها عن منافسيها والمتمثلة في الجودة أو التكلفة أو الخدمة او التخطيط، من خلال الاستثمار الأمثل والمتميز لعلاقاتها وقدراتها التي يصعب محاكاتها او تقليدها»

ويعرف الباحث متطلبات استدامة الميزة التنافسية إجرائيًا بأنها: (مجموعة المستلزمات والتصرفات التي تقوم بها المؤسسة، والتي من شأنها تضييق الطريق أمام المنافسين لتقليد نقاط القوة والقدرة المؤسسية المتفردة للمؤسسة)

2. **المؤسسات الأهلية:** يعرفها الجديلي (2005) بأنها: «هيئات ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف إلى الربح من مزاولة نشاطها، وإنما تهدف إلى تحقيق اغراض اجتماعية أو علمية أو اقتصادية تنموية، ومن أمثلتها: المؤسسات الخيرية، والاجتماعية والإغاثية والصحية والتربوية» (الجديلي، 2005 :27)

ويعرفها الباحث المؤسسات الأهلية (التنموية) إجرائيا بأنها: «إحدى مؤسسات المجتمع المدني، تطوعية مستقلة جزئيًا أو كليًا، يغلب على نشاطها الطابع الإنساني والإنمائي وخدمة المجتمع، وتحسين أوضاع الفئات ذات الاحتياج والتي يزيد عمرها عن (10) سنوات وتغطي أنشطتها كافة محافظات غزة، والتي نشأت بموجب القانون ومسجلة ضمن فئاتها في وزارة الداخلية».

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، ولكن في حدود علم الباحث لم يتم العثور على دراسة ذات علاقة مباشرة بالموضوع في فلسطين؛ إذ وجد العديد من الدراسات المرتبطة بالمؤسسات الأهلية ودورها، ودراسات تناولت الميزة التنافسية لمؤسسات غير أهلية، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر:

1. **دراسة هللو(2016) بعنوان:** «تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني» هدفت التعرف إلى واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، ووضع تصور مقترح للتطوير، وقد

اتبع الباحث المنهج الوصفي/ التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة تم تطبيقها على (360) موظفًا في هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد العينة لواقع بناء القدرات جاءت كبيرة بوزن نسبي(70.8%)، وأن أعلى درجات التقدير كانت في مجال العلاقات العامة والتشبيك، وأن هناك ضعفًا في استخدام التوجيهات الاستراتيجية كأساس للحفاظ على الميزة التنافسية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أداء المبحوثين حول واقع بناء القدرات تعزى إلى المتغيرات: (الجنس - سنوات الخدمة) بينما وجدت فروق تعزى لمتغير المحافظة لصالح محافظة خان يونس.

2. **دراسة علي (2014) بعنوان:** «متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي» هدفت التعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؛ إذ استخدم المنهج الوصفي/التحليلي بتطبيق استبانة على (111) عاملاً في الجامعة الإسلامية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى استدامة الميزة التنافسية للجامعة جاء عند وزن نسبي 75%، وأن متطلبات الاستدامة تتأثر بصورة جوهرية بالمتغيرات: (تقييم موارد وقدرات الجامعة، التعليم المنظمي، التحسين المستمر، التكيف التنظيمي)، كما أنه توجد علاقة طردية قوية(0.962) بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها.

3. **دراسة عبد الغفور(2015) بعنوان:** «متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة» هدفت التعرف إلى دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي/ التحليلي بتطبيق استبانة على (272) طالب وطالبة من الخريجين الأولى مكونة من (27) فقرة، والثانية مكونة من (44) فقرة وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمتطلبات إدارة المعرفة كانت كبيرة عند وزن نسبي 71.4% بحيث جاء مجال القوى البشرية في المرتبة الأولى، كما أن الميزة التنافسية جاءت بدرجة تقدير كلية 72.45% بحيث جاء مجال (سمعة الجامعة) في الأولى كما أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية .

4. **دراسة أبو شمالة (2015) بعنوان:** «التحديات التي تواجه الأهلية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها» هدفت التعرف إلى مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة؛ إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي/التحليلي بتطبيق استبانة على (136) موظفًا في المنظمات الأهلية، وأظهرت النتائج أن أهم التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات: (الموارد المالية، الموارد البشرية، أساليب تقديم الخدمة، وانخفاض مستوى الحفاظ على الميزة التنافسية) أما أهم التحديات الداخلية

فكانت: (ضعف مستوى الأجور، وضعف التطوير الذاتي للعاملين، وضعف الترويج الإعلامي للأنشطة، وضعف القدرة على تلبية الاحتياجات المجتمعية، وضعف إدراك الميزة التنافسية).

5. **دراسة بفيستر(Pfister 2014)** بعنوان: «إطار قياس الاستدامة من أجل المعونة الإنمائية غير الحكومية» هدفت إلى تطوير منهاج لقياس الاستدامة لمنظمات المجتمع المني التي تعمل في مجال التنمية والإغاثة، وذلك من خلال قياس النجاحات التي تقدمها في مجالات: (المصداقية، الاستمرارية، الصمود، الثبات، الاستقرار، فعالية الموارد) وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة وزعت على (31) منظمة ألمانية، (45) منظمة سويسرية (57) منظمة بريطانية، (52) منظمة أمريكية، وأظهرت النتائج أن جميع المنظمات تستخدم منهجيات مختلفة لقياس الاستدامة وتقييم العمل باختلاف حجم المؤسسة ومواردها المتاحة، ومدى ثقافة المنظمة وتوجهاتها نحو استدامة الميزة التنافسية.

6. **دراسة المقادمة (2013) بعنوان:** «دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على الجامعة الإسلامية» هدفت التعرف إلى دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية وفقاً لمعايير الجودة والنوعية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي/التحليلي بتطبيق استبانة على (130) من العاملين في الجامعة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية جاء عند وزن نسبي 75.9% حيث حققت ميزة تنافسية متوفرة بنسبة 77.3% وأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين (توفر المعرفة – توفر القدرات- التكيف) وبين تحقيق الميزة التنافسية، وأنه لا اختلاف في تقدير أفراد العينة لدور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس، لكن وجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئات (أكثر من 10 سنوات).

7. **دراسة موندرا وآخرون (Mundra & Other, 2011) بعنوان:** «تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة والابتكار، الأدلة التجريبية من قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي» هدفت التعرف إلى العوامل التي توفر ميزة تنافسية مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية وموازنتها بالقطاع الهندي للتكنولوجيا، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي/التحليلي وكانت الاستبانة أداة الدراسة طبقت على (260) من مديري الشركات، وأظهرت النتائج أن الابتكار هو العمل الأساسي المكون لإدارة المعرفة، وأن اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الميزة التنافسية وجودة الخدمات، كما أن الابتكار من أهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية، وأن التكنولوجيا أمر ميسر ويزيد من

التفاعلات وعزز تدفق المعرفة .

8. **دراسة صيام (2010) بعنوان:** «تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية التسويقية في قطاع غزة» هدفت التعرف إلى العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات الأهلية النسوية في قطاع غزة؛ إذ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي/التحليلي بتطبيق استبانة على (67) من العاملين في المنظمات النسوية، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التخطيط لدى هذه المنظمات جاء بنسبة 80.2% وأن مستوى الأداء بلغ81.5%، كما أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين وأن أكثر عوامل التأثير على مستوى الداء هو الميزة التنافسية المعتمدة على حجم المساعدات والنشاطات المقدمة.

9. **دراسة باريسي (Parisi 2009) بعنوان:** «بناء القدرات في المنظمات غير الربحية لبناء القدرات في إندونيسيا» هدفت إلى تقديم تصور لتطوير مجال بناء القدرات المنظمات غير الربحية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي/ التحليلي حيث أجريت على (5) منظمات في أندونيسيا كدراسة حالة، وواحدة في نيوزلاندا، وقد اعتمدت عليها في المقارنة المرجعية، وقد خلصت الدراسة إلى أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ بناء القدرات ودرجة الاحتياج لها وانسجامها مع ثقافة المؤسسة وتوافقها مع البيئات المختلفة تمثل أهم عوامل استدامة الميزة التنافسية لهذه المؤسسات .

10. **دراسة الرقب (2009) بعنوان:** «دور نظم المعلومات في تطوير لميزة التنافسية: دراسة حالة على المدراء العاملين في وزارتي الصحة والمالية» هدفت تقييم نظم المعلومات ودورها في تطوير واستدامة الميزة التنافسية لوزارتي الصحة والمالية في محافظات غزة؛ إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي/ التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيًا بين نظم المعلومات واستدامة الميزة التنافسية في المجالات (الجودة، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير) وأن كفاءة العمليات تساعد على تطوير الميزة التنافسية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور نظم المعلومات في تطوير واستدامة الميزة التنافسية تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة.

11. **دراسة الشرفا (2008) بعنوان:** «دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة »هدفت التعرف إلى دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة بمحافظات غزة؛ إذ تم استخدام المنهج الوصفي/التحليلي بتطبيق استبانة

على (120) من العاملين في المصارف، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتج، السيطرة على السوق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير)، وأن التركيز على التنافس هو أساس وأهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية وأنه لا فروق تعزى لمتغير الجنس أو سنوات الخدمة على تقدير دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

12. **دراسة نوي (2006) بعنوان:** «الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة» هدفت توضيح أبرز العناصر والمتطلبات الأساسية في رأس المال المعرفي التي تحقق الميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي/التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن نجاح المنظمة في ظل المحيط المتغير والذي يتميز بالتنافس الشديد مرتبط بمدى تحقيق التكامل تحقيق التكامل بين الأنشطة، والتكيف مع المحيط، وأن رأس المال المعرفي للمنظمة يمهد من خلال رأس المال الهيكلي لميزة تنافسية مستدامة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وجد أنه من حيث الموضوع تشابهت الدراسة الحالية في مجال الميزة التنافسية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، مع بعض الدراسات، مثل دراسة (Cheng& Yuyeh, 2007)، ودراسة المقادمة (2013)، والشرفا (2008)، وعبد الغفور (2015)، (Mundra and Other, 2011)، والرقب (2009)، ومن حيث الهدف المتعلق بالتعرف إلى متطلبات الميزة التنافسية، تشابهت الدراسة الحالية عمومًا مع دراسة نوى (2006)، ودراسة بفيستر (2014) Pfister، وعلي (2014)، ومن حيث بيئة التطبيق على مؤسسات المجتمع المدني والأهلية فقد اتفقت مع دراسة (2009) Parisi، أبو شمالة (2015)، وهللو (2016).

ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن سابقاتها، هو أنها تناولت متطلبات استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الأهلية، والتي اختلفت من حيث العينة وبيئة التطبيق مع دراسة على (2014)، ودراسة عبد الغفور (2015) التي كانت في مؤسسات التعليم العالي. أما من حيث مجال التطبيق والعينة فقد اتفقت الدراسة مع دراسة هللو (2016)، ودراسة أبو شمالة (2015)، وصيام (2010). وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تأصيل الفكرة، وبناء الأداة، وتفسير النتائج في إطار الواقع الفعلي، وما توصل إليه الآخرون.

الخلفية النظرية للدراسة:

يمثل المجتمع المدني نمطًا من أنماط التنظيم الاجتماعي والسياسي والثقافي، وتمثل هذه

التنظيمات في مختلف مستوياتها وسائط تعبير ومعارضة بالنسبة للمجتمع، وتعد المؤسسات الأهلية إطارًا عامًا يعني بجميع الروابط التي تجمع أفراد المجتمع خارج الإطار الرسمي للدولة.

فيعرفها العالول وآخرون (2012) بأنها: (مجموعة من التنظيمات المستقلة غير الربحية، التي تملأ المجال العام ما بين الأسرة والدولة وتنشأ بإرادة حرة لأفراده لتحقيق مصالح أفراده أو مصالح المجتمع ضمن علاقة تعاونية وتكاملية في إطار القيم والأخلاق التي تراعي خصوصية ثقافة مجتمعها) (العالول وآخرون، 2012: 15)

وبهذا التعريف نجد أن أي مؤسسة أهلية تنموية تتكون من أربعة عناصر، تتمثل في: (فكرة الطوعية، فكرة المؤسسية، الغاية والدور، سمات المجتمع) حيث إنها مؤسسات مستقلة تتكون بالإرادة الحرة ولا تسعى للربح المادي لكنها تستمد سياستها من النظام الأساسي.

لذلك تتعدد أدوار المؤسسات الأهلية، ذكرها (هللو، 2016 :37) في:

- **الدور الخدماتي:** من خلال تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية على المستويات المختلفة، وتوفير خدمات أخرى كرعاية الأيتام وإنشاء المدارس ورياض الأطفال ورعاية المعاقين.
- **الدور الاغاثي:** على شكل إعانات خيرية، ومساعدات اجتماعية أوقات الطوارئ وتنفيذ بعض البرامج التنموية في دور تكاملي مع الحكومة والقطاع الخاص.
- **الدور التمكيني:** من خلال التركيز على مجالات حقوق الإنسان، والديمقراطية وحقوق المرأة والطفل، ومتابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة، وزيادة تمكين السكان في المناطق المهمشة.
- **الدور الحقوقي:** من خلال الدفاع عن حقوق الجماعات والفئات المظلومة، وتبني قضايا حقوق الإنسان والبيئة وحماية المستهلك.

وفي ظل هذه الأدوار تتعرض المؤسسات الأهلية لجملة من التحديات، يمكن تحديدها في النقاط التي حددها (عبد الهادي، 2004: 23) في:

- ضعف إدراك بعض قيادات المؤسسات للتغيرات الحاصلة، وما يلزم ذلك من ضرورة إجراء تغيرات هيكلية، خاصة التغيرات السياسية التي تستلزم التحول من مؤسسات فئوية إلى مؤسسات تنموية مهنية.
- ضعف إدراك بعض المؤسسات لعمليات التطوير المؤسسي باعتبارها عملية

مفروضة من الخارج خاصة الجهات المانحة.

- ضعف الاهتمام بتطوير الكادر البشري لدى بعض المؤسسات، وعدم سعيها لتطوير برامج الحوكمة الخاصة بها، وكذلك ضعف الاستقرار المالي.
- عدم التنفيذ الدقيق لقانون المنظمات الأهلية، الذي يعيق إلى أبعد حد عمليات التطوير المؤسسي والتنظيمي.

ورغم استمرار عمل المؤسسات الأهلية بقانون رقم (1) لسنة 2000م في محافظات غزة دون تعديلات إلا أنه تم اصدار قرارات مكملة لتنظيم عملها خاصة فيما يختص بالأمور المالية ومجالس الإدارة، حيث تطور العمل في هذه المؤسسات من خلال أربع مراحل، حددها (أبو وطفة، 2016 :54) في:

- **الطابع الخيري:** والذي نتج كعلاقة دينية تقوم على أساس تقديم العون من المسجد أو الكنيسة للمحتاجين.
- **طابع المظهر:** حيث ارتبط العمل الأهلي بشخصيات ذات سمات شخصية تهدف إلى استكمال دورها الاجتماعي، أمثال: د. حيدر عبد الشافي، الحاج رشاد الشوا، وغيرهم.
- **طابع الإغاثة:** ونتج على خلفية النكبات التي حلت بالمجتمع الفلسطيني حيث أخذ العمل الأهلي شكل إغاثة المنكوبين.
- **الطابع التنموي:** خلال هذه المرحلة نتج العمل لضعف دور منظمة التحرير في استمرارية الكفاح المسلح والبحث عن بديل لأدوات النضال.

وتعتبر منظمات المجتمع المدني (المؤسسات الأهلية) مكملاً للقطاع الحكومي والخاص في تقديم الخدمات، وترى العديد من الدول أن لوجود هذه المنظمات أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الإيجابي على حياة الفرد والأسرة والمجتمع سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية أو الثقافية وغيرها (شبات واللوح، 2015: 6)، لا سيما وأن هذه المنظمات لا تهدف إلى الربح، بل تسعى إلى إسناد المجتمع بمنظومة متكاملة من الخدمات التي قد لا تستطيع الحكومة الوفاء لها أو تتطلب إسناداً مجتمعياً للقيام بها.

وعلى ذلك تواجه هذه المنظمات في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها تسعى لتحقيق معدلات قياسية في الأداء، وتحشد

كافة طاقاتها ومواردها لبناء قدرات استراتيجية وتحقيق المزايا التنافسية من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل بها. (علي،2013: 2)

ولقد حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير خلال السنوات السابقة على المستوى المحلي والعالمي، حيث تعد الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة، لذلك تم التوجيه للعمل على جودة خدمتها وإشباع رغبات عملائها وتقدمها لتحقيق الميزة التنافسية.

وعلى الرغم من تعدد التعريفات حول مفهوم الميزة التنافسية وتطوره التاريخي، والتي جاءت باختلاف الخلفية البحثية أو الفرضية منه، إلا أن هناك أمور عديدة تميزت بها معظم التعريفات، وهي أن: (الميزة التنافسية تنعكس على كفاءة الأداء أو ما يقدم من خدمة).

يعرفها دياب (Diab, 2014) بأنها: «قدرة المنظمة على جذب المستفيدين وبناء هيبة وقيمة لخدماتها، وزيادة القيمة المتصورة من قبل العملاء وتحقيق رضاهم، والذي هو أيضًا القدرة على توفير قيمة متنوعة للعميل» (Diab, 2014: 140)

ويعرفها أبو بكر (2006) بأنها: «قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الاستثمار الأفضل بالنسبة للإمكانات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة» (أبو بكر، 2006 :14)

وتتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة كما يرى (الغالبي وإدريس،2009 :67) في:

- تعطي المنظمة تفوقاً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- كون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها؛ لذلك فإنها تعطي حركة وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

ولتحقيق الميزة التنافسية، يمكن الاعتماد على عدة أساليب، ذكرها الشيخ وبدر (2004) في:

- الكفاءة المتفوقة: باعتبار أن المنظمة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وعليه نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمنظمة.
- الجودة المتفوقة: تحقيق المنظمة لمستوى عال من الجودة في الخدمات، سيؤدي إلى زيادة قيمة الخدمة بالنسبة لعملائها.
- الإبداع المتفوق: ويعني كل تقدم يطرأ على الخدمات والهياكل وأساليب الإدارة من خلال التجديد والتميز.
- الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل: حيث تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم خدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها.

كما أنه من المفترض أن تتحدد خصائص الميزة التنافسية في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، وذلك من خلال ما ذكره (علي، 2013 :30) في:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل.
- أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق التغيرات البيئية.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها.
- أن تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- وعليه يرى (أبو هربيد، 2017: 59) أن استدامة الميزة التنافسية للمنظمات، يتوقف على مجموعة من الاعتبارات، منها:

1. أسس التنافس (الأصول والقدرات): حيث إن بناء الميزة التنافسية واستدامتها يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، مثل توفر مهارات خاصة في الإنتاج وذات قيمة للعملاء، أو توفر قدرات بشرية عالية الكفاءة قادرة على التنافس.

2. ميدان التنافس: بحيث تحدد المنظمة اختياراتها من المنتجات أو الخدمات التي يتم التنافس بها.

3. طرق التنافس: أي بناء ميزة تنافسية، وإتباع استراتيجية لاستدامتها. وعلى ضوء هذه الاعتبارات، يتم التميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ذكرها المقادمة (2013)، في:

- **ميزة التكلفة الأقل:** حيث تكون ميزة التكلفة الأقل إذا كانت التكاليف المرتبطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في مثل هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة التكلفة الأقل، ومن هذه العوامل مراقبة التعلم، بحيث لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعدى الأمر تكاليف الأنشطة والنفقات الأخرى والتعلم من مطابقة المعايير المعمول بها.

- ميزة التميز/ حيث تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل المستفيدين يتعلق بها، وذلك من خلال عوامل التفرد، المرتبط بالتعلم وآثاره، والجودة الثابتة في العمليات. (المقادمة، 2013 :27)

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، لملائمته لمثل هذا النوع من الدراسات؛ إذ يدرس المنهج الوصفي التحليلي ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب على أسئلة البحث دون تدخل فيها.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الأهلية المنتشرة في محافظات غزة (فلسطين)، والتي يعمل فيها (10) موظفين مثبتين (غير متطوعين) فأكثر، وذلك لأن المؤسسات التي مثبت فيها (10) موظفين فأكثر تكون من المؤسسات واسعة النشاط وتغطي أنشطتها كافة المحافظات ويزيد عمرها عن (10) سنوات، والبالغ عددها حسب إحصائيات وزارة الداخلية (36) مؤسسة، مصنفة إلى (جمعيات- اتحادات - منظمات) في حين أن إجمالي المؤسسات الأهلية المرخصة من وزارة الداخلية حتى تاريخ (1 / 4 / 2017) بلغ حوالي (1483) مؤسسة.

وقد بلغت عينة الدراسة (10) مؤسسات من التي ينطبق عليها الشروط بواقع 27.7% من المجتمع، وبواقع (10) عاملين من كل مؤسسة، حيث تم توزيع (100) استبانة، استرد منهم (91) استبانة صالحة للتحليل، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات:

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المؤهل العلمي	**بكالوريوس فأقل**	**دراسات عليا**	91
	73	18	
الجنس	**ذكر**	**أنثى**	91
	64	27	

أداة الدراسة:

قام الباحث بالاطلاع على بعض الأدبيات المتعلقة بمتطلبات استدامة الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي، وقام بتحديد قائمة بهذه المتطلبات في صورتها الأولية بعد استطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات ذات الطابع غير الرسمي تكونت في صورتها الأولية (55) فقرة موزعة على (5) مجالات : (التركيز على التنافس، التفكير الاستراتيجي، تقييم الموارد القدرة السوقية، التعلم والتحسين المستمر، التكيف) وذلك بالاستعانة بأدوات بعض الدراسات مثل دراسة (علي، 2013)، (هللو، 2016).

استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المكون من خمس رتب تتراوح بين كبيرة جداً إلى ضعيفة جداً لتحديد درجة الاحتياج بحيث أعطيت درجة معينة لكل استجابة كما يظهر في جدول (2):

الجدول (2): أوزان الخيارات في مقياس ليكرت الخماسي

التقدير	**كبيرة جدًا**	**كبيرة**	**متوسطة**	**ضعيفة**	**ضعيفة جدًّا**
الدرجة	5	4	3	2	1

ومن ثمّ تتراوح الدرجة على المقياس للاستبانة الأولى بين (53 – 265 درجة)، وفي هذه الدراسة تم اعتماد الوسط الحسابي للمقياس بحيث تشير الدرجة المنخفضة إلى تدني الموافقة على ما جاء في الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة، بينما تدل الدرجات المرتفعة على ارتفاع درجة الموافقة، وتحدد درجة التقدير من خلال مدى تدريج ليكرت الخماسي هو(5 - 1=4) وطول الفترة (0.8) بوزن نسبي (16%)، كما في الجدول التالي:

جدول (3): درجات التقدير لفقرات مجالات أداة الدراسة.

طول الخلية	الوزن النسبي	درجة الاحتياج
1 - 1.8	من 20 إلى 36	ضعيفة جداً
أكبر من 1.8 - 2.6	أكبر من 36.0 إلى 52	ضعيفة
أكبر من 2.6 - 3.4	أكبر من 52.0 إلى 68	متوسطة
أكبر من 3.4 - 4.2	أكبر من 68.0 إلى 84	كبيرة
أكبر من 4.2 - 5	أكبر من 84.0 إلى 100	كبيرة جداً

(Kotrlik & Higgins, 2001: 34):

صدق الأداة:

أ. صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية والمكونة من (55) فقرة على (11) من المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مناسبة الفقرات والمجالات، وتم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف (فقرتين) باعتبارهما مكررتين ضمنيًّا، ليصبح عدد الفقرات (53) فقرة.

ب. صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الإنسان الداخلي بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) عاملاً من خارج أفراد العينة الأصلية، وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) لكل فقرة من فقرات الاستبانة. والجدول (4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال في الاستبانة

الجدول (4): معاملات ارتباط درجة كل فقرة من الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول: التركيز على التنافس								
1	0.788	0.00	2	0.555	0.01	3	0.717	0.00
4	0.807	0.00	5	0.753	0.00	6	0.735	0.00
7	0.642	0.00	8	0.827	0.00	9	0.541	0.00

10	0.756	0.00	11	0.729	0.00	12	0.697	0.00
13	0.834	0.00	14	0.766	0.00	15	0.678	0.00
16	0.533	0.001						
المجال الثاني: التفكير الاستراتيجي								
1	0.681	0.00	2	0.385	0.018	3	0.767	0.01
4	0.732	0.00	5	0.578	0.00	6	0.776	0.00
7	0.483	0.003	8	0.755	0.00	9	0.669	0.00
10	0.725	0.00	11	0.832	0.00			
المجال الثالث: تقييم الموارد والقدرة السوقية								
1	0.756	0.00	2	0.729	0.00	3	0.697	0.00
4	0.611	0.00	5	0.766	0.00	6	0.678	0.00
7	0.797	0.00	8	0.719	0.00			
المجال الرابع: التعلم والتحسين المستمر								
1	0.701	0.00	2	0.717	0.00	3	0.745	0.00
4	0.742	0.00	5	0.735	0.00	6	0.351	0.031
7	0.735	0.00	8	0.541	0.00	9	0.769	0.00
10	0.481	0.004						
المجال الخامس: التكيف								
1	0.809	0.00	2	0.662	0.00	3	0.815	0.00
4	0.437	0.009	5	0.629	0.00	6	0.712	0.00
7	0.694	0.00	8	0.645	0.00			

ج. الصدق البنائي: تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة الخمسة وبين الاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5): معامل ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التركيز على التنافس	16	0.711	0.01
2	التفكير الاستراتيجي	11	0.823	0.000
3	تقييم الموارد والقدرة السوقية	8	0.698	0.01
4	التعلم والتحسين المستمر	10	0.756	0.01
5	التكيف	8	0.842	0.000
	المجموع	53	0.766	0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.000, 0.01) مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة كافية من الصدق.

ثبات الاستبانة:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة بحساب قيمة كرونباخ ألفا، التي بلغت 0.884، وهذا يعني أن قيمة الثبات عالية، مما يطمئن الباحث إلى تطبيقها.

الجدول (6): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	**التركيز على التنافس**	16	0.912
2	**التفكير الاستراتيجي**	11	0.842
3	**تقييم الموارد والقدرة السوقية**	8	0.861
4	**التعلم والتحسين المستمر**	10	0.945
5	**التكيف**	8	0.882
	المجموع	53	0.884

نتائج الدراسة ومناقشتها :

ينص السؤال الأول على : «ما درجة تقدير عينة من العاملين في المؤسسات الأهلية في محافظات غزة (فلسطين) لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية»؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من المجالات الخمسة كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات استبانة

م	المجال	عدد الفقرات	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	التركيز على التنافس	16	4.28	2.819	85.8	2	كبيرة
2	التفكير الاستراتيجي	11	4.33	3.1180	86.6	1	كبيرة
3	تقييم الموارد والقدرة السوقية	8	4.21	1.965	84.2	3	كبيرة
4	التعلم والتحسين المستمر	10	4.07	2.261	81.5	4	كبيرة
5	التكيف	8	4.005	2.040	80.1	5	كبيرة
	الدرجة الكلية	**53**	**4.28**	**2.44**	**83.64**	**-**	**كبيرة**

يتضح من الجدول السابق أن درجة التقدير الكلية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية (التنموية) بمحافظات غزة كانت كبيرة عند وزن نسبي (83.64%)، وجاء مجال (التفكير الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.6 %) وبدرجة كبيرة جدًّا، وجاء مجال (التكيف) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.1%) وبدرجة كبيرة.

وقد يعزى السبب في حصول جميع المتطلبات على درجة احتياج كبيرة إلى حداثة الوعي بمفهوم متطلبات الميزة التنافسية، ورغبة العاملين في تحقيقها؛ ولأن فقرات الاستبانة كانت تعبر عن صور نموذجية بما يجب أن تكون عليه من حيث تحسين مؤشرات الأداء، وتحديد عناصر القوة والضعف، كما قد يعزى السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بنسبية متطلبات الميزة التنافسية في ظل الأوضاع الاستثنائية التي يعيشها المجتمع الناجمة عن الانقسام السياسي، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة علي (2014)، وعبد الغفور (2015) وتضمنته دراسة هللو (2016) من حيث متطلبات بناء القدرات المؤسسية لمؤسسات المجتمع المدني.

وقد يعزى السبب في أن جاء مجال (التفكير الاستراتيجي) في المرتبة الأولى إلى ضعف ثبات العمل في هذه المؤسسات وسهولة تأثره بالتقلبات التمويلية، ولقناعة أفراد العينة بصعوبته حيث إنه يعتمد على الاستشعار البيئي، والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، ومهارة الاختيار الاستراتيجي، والتجاوب الاجتماعي، والمعرفة الشاملة لمختلف جوانب المؤسسة وبيئتها ومتطلبات نشاطها. وهذا ما أكدته دراسة Pfister 2014))، ودراسة أبو شمالة (2015)

وقد يعزى السبب في أن جاء مجال (التكيف) في المرتبة الأخيرة رغم ارتفاع درجة التقدير إلى أن الأوضاع غير المستقرة قد أكسبت هذه المنظمات شيء من الخبرة في التعامل مع الأزمات، والتكيف مع الظروف البيئية، ومع متطلبات المشاريع وشروط التمويل، وإجراء بعض التغيرات والمكونات الداخلية، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة على (2014)، وأبو شمالة (2015).

المجال الأول: التركيز على التنافس

الجدول (8): الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال التركيز على التنافس

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أن تتضمن رسالة المؤسسة الالتزام بخدمة كافة شرائح المجتمع.	4.266	0.499	85.33	10
2	أن تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف إلى احتياجات المجتمع.	4.05	0.498	81.00	15
3	تخصيص موازنات مالية خاصة بعملية التجديد في الخدمات.	4.55	0.449	91.00	2
4	استحداث وتطوير برامج نوعية جديدة.	4.33	0.492	86.67	6
5	السعي لدخول مجالات تنافس جديدة على الصعيد الدولي.	4.133	0.502	82.67	13م
6	استطلاع آراء الجمهور حول جودة خدماتها والاستجابة لها.	4.30	0.496	86.00	7
7	الحرص على نشر انجازاتها كأساس للجودة.	4.384	0.486	87.67	5

8	تطبيق التكنولوجيا الحديثة في خدماتها بما يضمن لها الأسبقية.	4.28	0.498	85.67	9
9	الإيمان بأن الجودة هي الطريق والفلسفة المناسبة في إدارة الأعمال.	4.30	0.496	86.00	7م
10	توفير الموارد التي تطور الأداء وتدعم التميز.	4.417	0.480	88.33	3
11	التكامل بين الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة.	4.15	0.503	83.00	12
12	المراجعة الدورية للأنشطة في إطار المعايير الإنسانية.	4.20	0.502	84.00	11
13	التميز في الخدمات مقارنة بخدمات المنافسين.	4.40	0.483	88.00	4
14	استقطاب الطاقات التي تدعم تميز العمل.	4.133	0.502	82.67	13
15	قبول المتطوعين للعمل بها حسب نوعية الخدمات المميزة.	4.033	0.496	80.67	16
16	حشد الطاقات في الظروف الحرجة (الحروب- الكوارث)	4.75	1.164	95.00	1
	الدرجة الكلية	**4.28**	**2.819**	**85.8**	

يتضح من الجدول أن درجات تقدير أفراد العينة حول (التركيز على التنافس) تراوحت بين كبيرة وكبيرة جداً وبأوزان نسبية بين (80.67 - 95 %) بين درجات كبيرة جدًا وكبيرة.

حيث كانت أعلى الفقرات، الفقرة (16) «حشد الطاقات في الظروف الحرجة (الحروب- الكوارث)». في المرتبة الأولى بوزن نسبي (95 %) بدرجة احتياج كبيرة جدًا. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن أوضاع قطاع غزة الاستثنائية سواء السابقة المرتبطة بالحروب (2008، 2012، 2014) أو الحالية التي تنذر بكارثة إنسانية ناجمة عن تدهور الأوضاع الاقتصادية والحصار، ترفع سقف التوقعات من هذه المؤسسات.

وكانت أدنى الفقرات، الفقرة (15) «قبول المتطوعين للعمل بها حسب نوعية الخدمات المميزة». جاءت في الترتيب الأخير ضمن الفقرات بوزن نسبي (80.67%) بدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى ارتفاع نسبة البطالة التي وصلت إلى أكثر من 50% في

محافظات غزة، وزيادة العرض على العمل التطوعي، وهذا ما جعل المؤسسات تنتقي المتطوعين لضمان الحفاظ على السمعة السوقية والميزة التنافسية.

المجال الثاني: التفكير الاستراتيجي

الجدول (9): الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال التفكير الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	اشتراك جميع العناصر الإدارية في صنع القرار الاستراتيجي.	4.434	0.477	88.67	3
2	توفر رؤية مستقبلية ذات أبعاد شمولية.	4.38	0.486	87.67	5
3	التحليل الاستراتيجي للموارد والقدرات.	4.50	0.459	90.00	1
4	التحليل البيئي للفرص والتهديدات (داخليًا-خارجياً).	4.416	0.480	88.33	4
5	تحديد الأبعاد المجتمعية لكسب المواقف التنافسية.	4.50	0.459	90.00	1
6	تقديم حلولاً ابتكارية في حل المشكلات الحالية والمتوقعة.	4.233	0.501	84.67	10
7	الاطلاع على تجارب المؤسسات المتميزة في مجال عملها.	4.284	0.498	85.67	7
8	تقييم الأداء والتوجه الاستراتيجي باستمرار.	4.267	0.499	85.33	8
9	تحديد رسالة المؤسسة في ضوء خططها الاستراتيجية.	4.316	0.494	86.33	6
10	وضع استراتيجيات تعمل على بناء قدرات إضافية للمؤسسة.	4.15	0.503	83.00	11
11	مشاركة الخبراء في تقديم حلول وإرشادات للمشكلات.	4.25	0.500	85.00	9
	الدرجة الكلية	**4.33**	**3.118**	**86.6**	-

يتضح من الجدول أن درجات تقدير أفراد العينة حول (التفكير الاستراتيجي) تراوحت بين كبيرة وكبيرة جدًا وبأوزان نسبية بين (83 - 90 %) بين درجات كبيرة جدًا وكبيرة.

حيث كانت أعلى الفقرات، الفقرة (3) «التحليل الاستراتيجي للموارد والقدرات». والفقرة (5)، «تحديد الأبعاد المجتمعية لكسب المواقف التنافسية »في المرتبة الأولى بوزن نسبي (90%) بدرجة احتياج كبيرة جداً. وقد يعزى السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بصعوبة التحليل الاستراتيجي للموارد والقدرات المؤسسية نتيجة لضعف مستوى الثبات في مجالات العمل المرتبطة بالعلاقة بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وكذلك اختلاف حجم الموارد من حين لآخر، وبسبب التحول في حجم ونوع التوقعات المجتمعية التي تكسب المؤسسات المواقف التنافسية، وهذا ما أكدته دراسة أبو شمالة (2015).

وكانت أدنى الفقرات، الفقرة (10) «وضع استراتيجيات تعمل على بناء قدرات إضافية للمؤسسة». جاءت في الترتيب الأخير ضمن الفقرات بوزن نسبي (83%) بدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة من ذوات العمر الطويل نسبيا، وتعتمد أكثر من استراتيجية للعمل، وعلى أكثر من مورد للتمويل لضمان استمرارية عملها وبناء قدراتها المؤسسية في الوقت الذي انهارت فيه العديد من المؤسسات الكبيرة لاعتبارات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية.

المجال الثالث: تقييم الموارد والقدرة السوقية:

الجدول (10): الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال تقييم الموارد والقدرة السوقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	الحرص على تنمية الموارد وتميزها.	4.30	0.496	86.00	3
2	تقييم الموارد وفقًا لأهميتها الاستراتيجية.	4.234	0.501	84.67	5
3	الحصول على موارد تتسم بالندرة.	4.116	0.502	82.33	6
4	توفير نظام لاستقطاب الممولين.	4.516	0.454	90.33	1
5	الانفراد بموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين.	4.08	0.500	81.67	8
6	تبني استراتيجيات تحد من قدرة المنافسين على المحاكاة.	4.116	0.502	82.33	6م

7	القدرة التنظيمية على استثمار الموارد بفاعلية.	4.31	0.494	86.33	2
8	المرونة في استثمار الموارد بما يتماشى مع متطلبات الظروف السوقية.	4.266	0.499	85.33	4
	الدرجة الكلية	**4.21**	**1.965**	**84.2**	

يتضح من الجدول أن درجات تقدير أفراد العينة حول (تقييم الموارد والقدرة السوقية) تراوحت بين كبيرة وكبيرة جدًا وبأوزان نسبية بين (81.67 - 90.33 %) بين درجات كبيرة جدًّا وكبيرة.

حيث كانت أعلى الفقرات، الفقرة (4) «توفير نظام لاستقطاب الممولين». في المرتبة الأولى بوزن نسبي (90.33%) بدرجة احتياج كبيرة جدًّا. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن أغلب هذه المؤسسات تعتمد على ممولين خارجيين في تنفيذ نشاطاتها التنموية، وهو ما قد يكون صعبًا في المرحلة الحالية في ظل تراجع التمويل خلال السنوات الأخيرة، وارتفاع وتيرة الاحتياجات، وشروط الممولين الملزمة بالبعد عن الأيديولوجيات الحزبية، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة هللو (2016)، ومع استجابات أفراد العينة على مجال (التكيف)

وكانت أدنى الفقرات، الفقرة (5) «الانفراد بموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين». جاءت في الترتيب الأخير ضمن الفقرات بوزن نسبي (81.67%) بدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة تختلف من حيث النشاطات والانظمة الداخلية، مما يجعل متطلب التفرد ليس محوريًّا، إضافة إلى قناعة أفراد العينة بخصوصية المؤسسة التي يعملون فيها من حيث المجال وتقديم الخدمة.

المجال الرابع: (التعليم والتحسين المستمر)

الجدول (11): الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال التعليم والتحسن المستمر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	وضع برنامج مستقبلي لحصر الهوة بين الأداء الحالي والأداء المأمول.	4.08	0.500	81.67	9
2	نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها.	4.48	0.464	89.67	1
3	إتاحة فرص التطوير المهني للعاملين.	4.28	0.498	85.67	5
4	الحرية في تطبيق ما تم تعلمه من خبرات الآخرين.	4.15	0.503	83.00	7
5	توفر قاعدة بيانات يمكن الاستناد عليها في تقييم عمل المؤسسة.	4.366	0.489	87.33	3
6	إتاحة جميع إمكانات المؤسسة لدعم وتحسين العمل.	4.133	0.502	82.67	8
7	الاهتمام بالأنشطة الداعمة لتحسين الخدمات (تدريب-تنشيط...)	4.234	0.501	84.67	6
8	اعتبار المشكلات فرصًا للتحسين والتطوير.	4.316	0.494	86.33	4
9	دعم مبادرات العاملين وأفكارهم الإبداعية.	4.08	0.500	81.67	9 م
10	الاستفادة من العلاقات مع المؤسسات الشريكة في تحسين الخدمات.	4.466	0.469	89.33	2
	الدرجة الكلية	**4.075**	**2.261**	**81.5**	

يتضح من الجدول أن درجات تقدير أفراد العينة حول (التعليم والتحسين المستمر) تراوحت بين كبيرة وكبيرة جدًّا وبأوزان نسبية بين (81.67 - 89.67 %) بين درجات كبيرة جدًّا وكبيرة.

حيث كانت أعلى الفقرات، الفقرة (2) «نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها». في المرتبة الأولى بوزن نسبي (89.67%) بدرجة احتياج كبيرة جدًّا. وقد يعزى السبب

في ذلك إلى استشعار أفراد العينة لأهمي نظام المعلومات في اتخاذ القرار السليم، وديمومة العمل، وذلك بالاستناد إلى قاعدة بيانات توفر الوقت والجهد والمال عن تنفيذ الخدمات التنموية المتشابهة

وكانت أدنى الفقرات، الفقرة (9) «دعم مبادرات العاملين وأفكارهم الإبداعية». ، والفقرة (1) «وضع برنامج مستقبلي لحصر الهوة بين الأداء الحالي والأداء المأمول» جاءت في الترتيب الأخير ضمن الفقرات بوزن نسبي (81.67%) بدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن أغلب نشاطات المؤسسات التنموية قائمة على تقديم تصورات مسبقة ومشاريع مقترحة لجهات مانحة أو ممولة، قد لا تستلزم أفكارًا، كما أن التخطيط المستقبلي الذي يحصر الهوة بين الوضع الحالي والمستقبلي قد يكون موجود بشكل مستمر لضمان تحديد الاحتياجات وفجوة الأداء، إلا أن درجة التقدير جاءت كبيرة.

المجال الخامس: التكيف

الجدول (12): الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال التكيف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	الاستجابة للمتغيرات البيئية المتخلفة	4.266	0.499	85.33	4
2	القدرة على تغيير الاستراتيجيات للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية	4.30	0.496	86.00	2
3	هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات التنظيمية	4.266	0.499	85.33	4م
4	إجراء تعديلات دورية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتتكيف مع حاجات المجتمع	4.25	0.500	85.00	6
5	إجراء تعديلات في خطتها الخدماتية حسب متطلبات الجمهور	4.15	0.503	83.00	8
6	تكريس الجهود لمواجهة التغيرات المؤثرة على مستوى التمويل	4.234	0.503	84.67	7
7	البحث عن أكثر من مصدر للتمويل لضمان الاستمرارية	4.316	0.494	86.33	1

8	المحافظة على العلاقة مع الممولين بتقديم مشروعات متجددة	4.30	0.496	86.00	2م
	الدرجة الكلية	**4.005**	**2.040**	**80.1**	

يتضح من الجدول أن درجات تقدير أفراد العينة حول مجال (التكيف) تراوحت بين كبيرة وكبيرة جداً وبأوزان نسبية بين (83 - 86.33 %) بين درجات كبيرة جدًا وكبيرة.

حيث كانت أعلى الفقرات، الفقرة (7) «البحث عن أكثر من مصدر للتمويل لضمان الاستمرارية». في المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.33%) بدرجة احتياج كبيرة جدًا. وقد يعزى السبب في ذلك إلى وعي أفراد العينة بحساسية موضوع التمويل؛ إذ إن أي تراجع أو انقطاع في التمويل سيعرض المؤسسة للتوقف عن تقديم الخدمة وبالتالي الاستغناء عن بعض العاملين، وهذا ما يتفق مع الاجابات على مجال (تقييم الموارد)

وكانت أدنى الفقرات، الفقرة (5) «إجراء تعديلات في خطتها الخدماتية حسب متطلبات الجمهور». ، جاءت في الترتيب الأخير بوزن نسبي (83%) بدرجة كبيرة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الخدمة المقدمة من هذه المؤسسات غالبًا ما تكون مقرونة بالموافقة على شروط الممول او المشروع، دون تحديد من المؤسسة نفسها لنوعية الخدمة أو متطلبات الجمهور، مالم يتم الاستناد على الاحتياجات في التصورات المقدمة للجهات المانحة مسبقا

إجابة السؤال الثاني:

ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من الفرضيات التالية:

الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى)

الجدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (ت) حسب متغير الجنس.

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	ذكر	64	41.2813	2.79153	0.376	غير دال
	أنثى	27	41.0370	2.92840		
الثاني	ذكر	64	28.6406	3.20400	0.243	غير دال
	أنثى	27	28.6667	2.96129		
الثالث	ذكر	64	20.6719	2.09349	1.525	غير دال
	أنثى	27	19.9630	1.84977		
الرابع	ذكر	64	25.5156	2.36369	0.361	غير دال
	أنثى	27	25.7037	2.03460		
الخامس	ذكر	64	20.5000	1.95180	0.861	غير دال
	أنثى	27	20.111	2.0064		
الدرجة الكلية	ذكر	64	136.6094	8.92227	0.553	غير دال
	أنثى	27	135.4815	8.7853		

يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن هناك وعيًا على درجة واحدة من أفراد العينة باختلاف جنسهم لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، إضافة إلى أن كلا الجنسين على اطلاع بالحاجة إلى هذه المتطلبات لضمان استمرارية عمل المؤسسة. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة المقادمة (2013)، وهللو (2016)، والشرفا (2008)

الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا)

الجدول (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (ت) حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	بكالوريوس فأقل	73	41.3014	2.9424	0.629	غير دال
	دراسات عليا	18	40.8333	2.2816		
الثاني	بكالوريوس فأقل	73	28.4658	3.1005	0.289	غير دال
	دراسات عليا	18	29.3889	3.1648		
الثالث	بكالوريوس فأقل	73	20.5068	2.0691	0.425	غير دال
	دراسات عليا	18	20.2778	1.9645		
الرابع	بكالوريوس فأقل	73	25.4932	2.3753	0.663	غير دال
	دراسات عليا	18	25.8889	1.7452		
الخامس	بكالوريوس فأقل	73	20.4110	2.0196	0.256	غير دال
	دراسات عليا	18	20.2778	1.7758		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	73	136.1781	9.3472	0.209	غير دال
	دراسات عليا	18	136.6667	6.6509		

يتضح أن قيمة ف المحسوبة أقل من قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع المجالات والدرجة الكلية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنه في الغالب لا اعتبار للمؤهل العلمي للعمل في مؤسسات المجتمع المدني ومنها الأهلية (التنموية)؛ إذ إنه من الممكن أن يكون التحاق أصحاب المؤهلات العليا للعمل في بدايته جاء على خلفية البحث عن فرصة عمل أو تطوع او عمل إنساني قبل التثبيت.

ملخص النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي للنتائج، برزت النتائج الآتية:

- درجة التقدير الكلية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية كانت كبيرة عند وزن نسبي (83.64%)؛ إذ جاء مجال (التفكير الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.6 %) وبدرجة كبيرة جدا، وجاء مجال (التكيف) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.1%) وبدرجة كبيرة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات:(الجنس، المؤهل العلمي)

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة الأخذ بالاعتبار مجموعة المخاطر التي قد تحد من قدرة المؤسسات الأهلية على استدامة مزاياها التنافسية، والنظر إليها على أنها فرص لو أحسن استثمارها ستحقق عوامل ذات أثر إيجابي.
2. إنشاء وحدة متابعة لمنظمات المجتمع المدني في وزارة الداخلية لتطوير أدائها وليس فقط الرقابة عليها.
3. وضع آلية معتمدة تعتمد فيها المؤسسات الأهلية الاستراتيجية القائمة على الموارد، وإخضاع مواردها لمجموعة المعايير (القيمة، الندرة، التقليد، الاستثمار الأمثل).
4. إلزام المؤسسات الأهلية بإجراء دراسات دورية لتحديد قدرات واستراتيجيات منافسيها الحاليين والمحتملين.
5. زيادة الاهتمام بإجراء التحسين المستمر لبرامج المؤسسات الأهلية (التنموية)، وتصورات مشاريعها وسياستها المعتمدة وفق احتياجات المجتمع، والفئات المستهدفة.
6. إصدار قانون يلزم منظمات المجتمع المدني بضرورة إجراء التقييم الذاتي المؤسسي دورياً (قبل إجراء الخطة الاستراتيجية للمنظمة) بهدف العمل في إطار الإمكانيات والتنافس في حدودها.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

بعلوشة، محمود (2014). واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية وسبل تطويره [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر].

أبو بكر، مصطفى (2016). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية.

الجديلي، محمد (2005). دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية].

رابعة، خالد (2013). دور مؤسسات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر].

الرقب، خالد (2009). دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة حالة على المدراء العاملين في وزارتي الصحة والمالية [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية].

شبات، جلال واللوح، نبيل (2015). دور المنظمات الأهلية في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية- دراسة حالة على مستشفى العودة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية (جامعة القدس المفتوحة). 18.

الشرفا، سلوى (2008). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية.

أبو شمالة، إبراهيم (2015). التحديات التي تواجه الأهلية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها [رسالة ماجستير]. أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا.

الشيخ، فؤاد وبدر، فادي (2004). العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني مجلة الإدارة العامة، 44(3).

صيام، آمال (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية التسويقية في قطاع غزة [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية.

العالول، عبد الماجد ومنصور، شحدة وحجاج، نهاد (2012). مدخل إلى منظمات المجتمع المدني والتنمية. دار الكتب والمكتبات.

عبد الغفور، صالح (2015). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة [رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا].

عبد الهادي، عزت (2004). رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية. مركز تطوير المؤسسات الأهلية.

علي، علي (2014). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية].

الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (2009). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع.

القطب، محيي الدين (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. دار الحامد للنشر والتوزيع.

محيسن، تيسير (2008). المجتمع المدني الفلسطيني (الدور والوظيفة). ورقة عمل مقدمة لمركز دراسات أمان.

مزيد، عمر (2014). دور المؤسسات الأهلية في تعزيز متطلبات مجتمع المعرفة بمدارس وزارة التربية والتعليم [رسالة ماجستير]. جامعة الأزهر.

المعاضيدي، معن (2009). إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية (الآليات والمعالجات) - دراسة نظرية تحليلية. مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 17-19/ابريل الأردن.

المقادمة، عبد الرحمن (2013). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة على الجامعة الإسلامية [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية.

نوى، طه (2006). الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية 12(3). 41-66.

أبو هربيد، ياسر (2017). دور المسؤولية الاجتماعية في (تحقيق الميزة التنافسية) [رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا].

هللو، إيهاب (2016). تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني [رسالة ماجستير]. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

أبو وطفة، سامي (2016). مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد في الجمعيات الثقافية في فلسطين [رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا].

ياسين، لبنى (2010). دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في الأردن. بحث مقدم إلى مؤتمر (التربية في عالم متغير) الجامعة الهاشمية 7-8/نيسان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

Cheng, I.& YuYeh, S. (2007). Core competencies and sustainable competitive advantage in air- cargo forwarding Evidence from Taiwan, *Transportation journal*, 46(3), 517-. https://doi.org/10.5325/transportationj.46.3.0005

Diab. M. (2014) Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage a study on Jordanian private hospitals. *International journal of Academic Research in Business and social sciences*, 4(9), 130144-. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i91136/

Kotrlik, J. & Higgins, C (2001). Organizational research determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43.

Mundra, I. and Others (2011). Achieving competitive Advantage through knowledge Management and Innovation, Empirical Evidences from the Indian IT Sector. *The IVP Journal of knowledge Management*, 10(2).

Parisi, J. (2009). *Capacity building in nonprofit Explanatory research of capacity building in Indonesia* [unpublished doctoral thesis]. Southern Gross University.

Pfister, S. (2014). *Sustainability measurement framework for development aid ngos, an integrated approach for development aid NGOS to plan, evaluate and increase the impact of projects and the sustainability of the organization* [unpublished doctoral thesis].

الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية: Romanization Arabic References:

b'lwshah maḥmūda 2014). wāqi'a al-shurrākati bayna 'idārāti madārisi almarḥalati al'asāsiyyati wa-al-munaẓẓamāti ghayra alḥukūmiyyati wasabali taṭwīrihi risālata mājistīrin jāmi'ata al'azhari

'abū bikrin muṣṭafā 2016). almawārida albushriyyata madkhalun litaḥqīqi almayzati al-tanāfusiyyati al-dāru aljāmi'iyyatu

aljadīliyyu muḥammada 2005). dawra almūāzanati ka'dāti takhṭīṭi māliyyi fī almunaẓẓamāti ghayra alḥukūmiyyati fī qiṭā'i ghazzati risālata mājistīrin aljāmi'ata al'islāmiyyata

rābiʻatun khālida 2013). dawra muʾassasāti almujtamaʻi almadaniyyi fī nashri thaqāfati ḥuqwqi alʾinsāni risālata mājistīrin jāmiʻata alʾazhari

al-rqb khālida 2009). dawra naẓmi almaʻlūmāti fī taṭwīri almayzati al-tanāfusiyyati dirāsata ḥālatin ʻalā almudarāʾi alʻāmilīna fī wizāratī al-ṣiḥḥata wa-al-māliyyata risālata mājistīrin aljāmiʻata alʾislāmiyyata

shabbātun jalāalun wa-al-lawḥu nabīla 2015). dawra almunaẓẓamāti alʾahliyyati fī taṭwīri almawāridi albushriyyati fī almuʾassasāti al-ṣiḥḥiyyaʾahi- dirāsata ḥālatin ʻalā mustashfā alʻawdati majallatu alʻulūmi alʾidāriyyati wa-al-iqtiṣādiyyati jāmiʻata alqudsi almaftūḥati 18.

al-sharafā salwā 2008). dawra ʾidārati almaʻrifati watiknūlūjīā almaʻlūmāti fī taḥqīqi almazāyā al-tanāfusiyyati fī almaṣārifi alʻāmilati fī qiṭāʻi ghazzati risālata mājistīri aljāmiʻata alʾislāmiyyata

ʾabū shamālatin ʾibrāhym 2015). al-taḥaddīāti allatī tawājuhi alʾahliyyati fī qiṭāʻi ghazzatin wasabali al-taghallubi ʻalayhā risālata mājistīri ʾkādīmiyyta alʾidārati al-sīāsiyyati lil-dirāsāti alʻulyā

al-shaykhu fuʾādun wabadrun fādī 2004). alʻalāʾāaqata bayna naẓmi almaʻlūmāti wa-al-mayzati al-tanāfusiyyati fī niẓāmi qiṭāʻi alʾadwiyati alʾurduniyya majallata alʾidārati alʻāmmati 44(3.(

ṣīāmun ʾāmāla 2010). taṭbīqa al-takhṭīṭi al-astrātyjy waʻalāʾāaqattu biʾadāʾi almuʾassasāti alʾahliyyati al-taswīqiyyati fī qiṭāʻi ghazzati risālata mājistīri aljāmiʻata alʾislāmiyyata

al-ʻālwl ʻabda almājidi wamanṣūrin shḥdah waḥujjājun nuhādu 2012). madkhalun ʾilā munaẓẓamāti almujtamaʻi almadaniyyi wa-al-tanmiyati dāru alkutubi wa-al-maktabāti

ʾabdu alghafūri ṣāliḥa 2015). mutaṭallibāti ʾidārati almaʻrifati wadawrihā fī taḥqīqi almayzati al-tanāfusiyyati fī jāmiʻātin qiṭāʻin ghazzata risālata mājistīrin ʾkādīmiyyta alʾidārati wa-al-sīāsati lil-dirāsāti alʻulyā

ʾabdu alhāddiyyi ʻazat 2004). ruʾyata ʾwsaʻa lidawri almunaẓẓamāti alʾahliyyati alfilasṭīniyyati fī ʻamaliyyatu al-tanmiyati markazu taṭwīri almuʾassasāti alʾahliyyati

ʾaliyyun ʻuliya 2014). mutaṭallibāti istidāmati almayzati al-tanāfusiyyati fī al-taʻlīmi alʻāliyyi risālata mājistīrin aljāmiʻata alʾislāmiyyata

alghālibiyyu ṭāhira wʾidrys wiʾla 2009). alʾidārata al-astrātyjyah manẓūra manhajiyya mutakāmila dārun wiʾla lil-nashri wa-al-tawzīʻi

alquṭbu muḥḥiyyay al-dayyina 2012). alkhīāra al-astrātyjy waʾathirhu fī taḥqīqi almayzati al-tanāfusiyyati dāru alḥāmidi lil-nashri wa-al-tawzīʻi

mḥysn taysyra 2008). almujtamaʻa almadaniyya alfilasṭīniyya al-dawra wa-al-waẓīfata waraqata ʻamali muqaddamati limarkazi dirāsāti ʾamānin

mazīdun ʻumara 2014). dawra almuʾassasāti alʾahliyyati fī taʻzīzi mutaṭallabāti mujtamaʻa almaʻrifati bimudārisi wizārati al-tarbiyati wa-al-taʻlīmi risālata mājistīri jāmiʻata alʾazhari

al-m'āḍydy mi'na 2009). 'idārata almakhāṭiri al-astrātyjyah almusabbibata lifuqdāni almunaẓẓamati lil-mazāyā al-tanāfusiyyati al'āliyyāti wa-al-mu'ālajāti- dirāsata naẓariyyati taḥlīliyyati mu'tamaru 'idārati almakhāṭiri wiqtiṣādi alma'rifati jāmi'ata al-zaytwnati al'urduniyyati 17- 19 / abryl al'urduna

al-mqādmah 'abda al-Raḥmāni 2013). dawra alkifā'āti albashariyyati fī taḥqīqi almayzati al-tanāfusiyyati dirāsata ḥālatin 'alā aljāmi'ati al'islāmiyyati risālata mājistīri aljāmi'ata al'islāmiyyata

nawan ṭh 2006). alistithmāra fī ra'si almāli alma'rifiyyi wadawrihi fī binā'i almayzati al-tanāfusiyyati lil-munaẓẓamati almajallatu al'ilmiyyatu lil-buḥwthi wa-al-dirāsāti al-tijāriyyati 12(3). 41- 66.

'abū hrbyd yāsira 2017). dawra almas'ūliyyati alijtimā'iyyati fī taḥqīqa almayzati al-tanāfusiyyati risālata mājistīrin 'kādīmiyyta al'idārati wa-al-sīāsati lil-dirāsāti al'ulyā

hallalū 'īhāb 2016). taṣūru muqtaraḥun litaṭwīri binā'i alqadrāti almu'assasiyyati fī munaẓẓamāti almujtama'i almadaniyyi risālata mājistīri 'kādīmiyyta al'idārati wa-al-sīāsati lil-dirāsāti al'ulyā

'abū waṭifatin sāmmay 2016). mudā musāhamati al-thaqāfati al-tanẓīmiyyati fī ta'zīzi taṭbīqi ma'āyīri alḥukmi al-rashydi fī aljam'iyyāti al-thaqāfiyyati fī filasṭīni risālata mājistīrin 'kādīmiyyta al'idārati al-sīāsiyyati lil-dirāsāti al'ulyā

yāsīnun libanā 2010). dawra almunaẓẓamāti ghayra alḥukūmiyyati fī du'umi al-ta'līmi fī al'urduni baḥthu maqdamin 'ilā mu'tamari al-tarbiyata fī 'ālami mutaghayyiri aljāmi'ata alhāshimiyyata 7- 8 / naysāna al'urduna

Sustainability Requirements of the Competitive Advantage of NGOs in Gaza (Palestine)

Mahmoud A.R. Assaf[1]

Abstract:

The study aimed at identifying the degree of estimation of the employees of NGOs in the Gaza governorates in Palestine for the requirements of sustainability of the competitive advantage. It also aimed at finding out wherever there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of their grades attributed to the variables of sex and scientific qualification. To achieve this, the researcher adopted the descriptive-analytical approach through the use of a 53-paragraph questionnaire distributed over (5) fields to (91) factors of institutions older than (10 years). The results showed that the total degree of estimation of the requirements was significant at relative weight (83.64%). The field of "strategic thinking" ranked first with a relative weight of 86.6% and an extensive degree. The field of adaptation came last with a relative weight of 80.1% and to a large extent. There were no statistically-significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the average scores of the sample members for the requirements attributed to the variables of sex and scientific qualification. The study recommended that NGOs should adopt a resource-based strategy and subject their resources to the set of criteria of value, scarcity, tradition, and optimal investment.

Keywords: Sustainability Requirements, Competitive Advantage, NGOs.

(1) Ministry of Education and Higher Education (Gaza - Palestine)
Massaf1000@hotmail.com