

## متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية (التنمية) بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

د. محمود عبد المجيد عساف

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

[Massaf1000@hotmail.com](mailto:Massaf1000@hotmail.com)

### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية (التنمية) بمحافظات غزة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرهم تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي)، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي/ التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على (5) مجالات على (91) عاملاً من المؤسسات التي يزيد عمرها عن (10 سنوات)، وأظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية للمتطلبات كانت كبيرة عند وزن نسبي (83.64%)، حيث جاء مجال (التفكير الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.6%) وبدرجة كبيرة جداً، 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، المؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات الأهلية الاستراتيجية القائمة على الموارد، وإخضاع مواردها لمجموعة المعايير (القيمة، الندرة، التقليد، الاستثمار الأمثل).  
الكلمات المفتاحية: متطلبات الاستدامة، الميزة التنافسية، المؤسسات الأهلية.

### Abstract:

The study aimed at identifying the degree of appreciation of the employees of NGOs in the Gaza governorates for the requirements of sustainability of the competitive advantage, and also to find 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: (sex, scientific qualification). To achieve this, the researcher followed the descriptive / analytical approach by applying a questionnaire consisting of (53) paragraphs 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 large at relative weight (83.64%). The field of "strategic thinking" ranked first with a relative weight of 86.6% and a very large 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: (sex, scientific qualification). The study recommended that NGOs should adopt a resource-based strategy and subject their resources to the set of criteria (value, scarcity, tradition, optimal investment).

**Keywords: sustainability requirements, competitive advantage, NGOs**

### مقدمة:

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 الامكانيات 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 بالاحتلال الاسرائيلي وممارساته غير الانسانية من عدوان متكرر ينعكس على جميع مؤشرات التنمية فيه، فقد قامت المؤسسات الأهلية خلال الأعوام الماضية بدور فعال في خدمة القضية الوطنية، وتمكين أفراد المجتمع وطرح برامج تنموية أفادت المجتمع بعيداً 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 والتنافسية 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 (المعاضيدي، 2009: 107) حيث تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة.

وعملياً 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)

وعطفاً على ما سبق، ولما كانت منظمات المجتمع المدني رافداً مهماً 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 انتاجيتها، وانطلاقاً 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 هلو (2016) التي وضعت تصوراً 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 ان تتمتع بميزة تنافسية خاصة تعمل على استدامتها، وذلك لحساسية دورها في تغيير ثقافة المجتمع، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

#### ما متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية (التنموية) بمحافظة غزة؟

ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية (التنموية) بمحافظة 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 العاملين في المؤسسات الأهلية (التنموية) بمحافظة 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 نفسها 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 فيه، وفي ظل تدهور الوضع السياسي في غزة، وانعكاسات الحصار الاقتصادية.
- 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.

#### حدود الدراسة:

- **حد الموضوع:** التعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية (التنموية) بمحافظة غزة والمتمثلة في (التركيز على التنافس، التفكير الاستراتيجي، تقييم الموارد والقدرة السوقية، التحسين 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 إجرائياً بأنها: " مظاهر تعكس قدرة المؤسسة الأهلية في مجالها وتميزها عن منافسيها والمتمثلة في الجودة أو التكلفة أو الخدمة أو التخطيط، من خلال الاستثمار الأمثل والتميز لعلاقاتها وقدراتها التي يصعب محاكاتها أو تقليدها"
- ويعرف الباحث متطلبات استدامة الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: (مجموعة المستلزمات والتصرفات التي تقوم بها المؤسسة، والتي من شأنها تضيق الطريق أمام المنافسين لتقليد نقاط القوة والقدرة المؤسسية المتفردة للمؤسسة)
- 2- **المؤسسات الأهلية:** يعرفها الجدلي (2005) بأنها: " هيئات ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف إلى الربح من مزاوله نشاطها، وإنما تهدف إلى تحقيق اغراض اجتماعية أو علمية أو اقتصادية تنموية، ومن امثلتها: المؤسسات الخيرية، والاجتماعية والإغاثية والصحية والتربوية" ( الجدلي، 2005: 27)

ويعرفها الباحث المؤسسات الأهلية (التنموية) **إجرائياً** بأنها: " إحدى مؤسسات المجتمع المدني، تطوعية مستقلة جزئياً او كلياً، يغلب على نشاطها الطابع الإنساني والإنمائي وخدمة المجتمع، وتحسين أوضاع الفئات ذات الاحتياج والتي يزيد عمرها عن (10) سنوات وتغطي انشطتها 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، حيث 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)** 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) موظفاً في هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد العينة لواق بناء القدرات جاءت كبيرة بوزن نسبي (70.8%)، وأن أعلى درجات التقدير كانت في مجال العلاقات العامة والتشبيك، وأن هناك ضعف 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 خانيونس .

2- دراسة **علي (2014)** هدفت التعرف إلى متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، حيث 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)** 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) هدفت التعرف إلى مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي/التحليلي بتطبيق استبانة على (136) موظفاً 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، ضعف التطوير الذاتي للعاملين، ضعف الترويج الإعلامي للأنشطة، ضعف القدرة على تلبية الاحتياجات المجتمعية، ضعف إدراك الميزة التنافسية).

5- دراسة بفيستر (Pfister 2014) هدفت إلى تطوير مناهج لقياس الاستدامة لمنظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال التنمية والإغاثة، وذلك من خلال قياس النجاحات التي تقدمها في مجالات: (المصدقية، 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) 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 0 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 موندر وأخرون (Mundra and Other, 2011) 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) هدفت التعرف إلى العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات الأهلية النسوية في قطاع غزة، حيث 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 بلغ 81.5% ، كما أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين وأن أكثر عوامل التأثير على مستوى الأداء هو الميزة التنافسية المعتمدة على حجم المساعدات والنشاطات المقدمة .

9- دراسة باريصي (2009) Parisi 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، ووحدة 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) هدفت تقييم نظم المعلومات ودورها في تطوير واستدامة الميزة التنافسية لوزارتي الصحة والمالية في محافظات غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي/التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً 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) هدفت التعرف إلى دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة بمحافظات غزة، حيث 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 تشنغ ويويه (Cheng & Yuyeh, 2007) هدفت التعرف إلى جوهر العلاقة بين الكفاءة واستدامة الميزة التنافسية في شركات الشحن الجوي في تايوان، واستندت الدراسة

على النظرية القائمة على أساس الموارد، وقد اتبعت المنهج الوصفي/ التحليلي لمعرفة تأثير الأبعاد الداخلية المتمثلة في (القدرات، خدمات الشحن، التحسين، الزمن) على استدامة الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أن القدرات المتميزة لها تأثير إيجابي على استدامة الميزة التنافسية وأن استراتيجية التحالف تعتبر المصدر الأساسي للعوامل الخارجية المؤثرة على استدامة الميزة التنافسية .

13- دراسة نوى (2006) 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، فقد تناول بعضها الميزة التنافسية وعلاقتها بمتغيرات أخرى 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 عموماً مع دراسة نوى (2006)، ودراسة بفيستر (Pfister 2014)، وعلي (2014).

ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها، هو أنها تناولت متطلبات استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الأهلية، والتي اختلفت من حيث العينة وبيئة التطبيق مع دراسة علي (2014)، ودراسة عبد الغفور (2015) التي كانت في مؤسسات التعليم العالي. أما من حيث مجال التطبيق والعينة فقد اتفقت الدراسة مع دراسة هلولو (2016)، ودراسة أبو شمالة (2015) ، وصيام (2010)

#### **الخلفية النظرية للدراسة :-**

يمثل المجتمع المدني نمطاً من أنماط التنظيم الاجتماعي والسياسي والثقافي، وتمثل هذه التنظيمات في مختلف مستوياتها وسائط تعبير ومعارضة بالنسبة للمجتمع، وتمثل المؤسسات الأهلية إطاراً عاماً يعني بجميع الروابط التي تجمع أفراد المجتمع خارج الإطار الرسمي للدولة . وعلى ذلك يعرفها العالول وآخرون(2012) بأنها: (مجموعة من التنظيمات المستقلة غير الربحية، التي تملأ المجال العام ما بين الأسرة والدولة وتنشأ بإرادة حرة لأفراده لتحقيق مصالح أفراد 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 المؤسسة، 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 هلولو (2016) في :-

- **الدور الخدماتي/** من خلال تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية على المستويات المختلفة، وتوفير خدمات أخرى كإعانة الأيتام وإنشاء المدارس ورياض الأطفال ورعاية المعاقين .

- **الدور الإغاثي/** على شكل إعانات خيرية ومساعدات اجتماعية أوقات الطوارئ وتنفيذ بعض البرامج التنموية والتمكينية 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. (هلولو، 2016: 37)

وفي ظل هذه الأدوار تتعرض المؤسسات الأهلية لجملة من التحديات، يمكن تحديدها في النقاط التالية :-

- ضعف إدراك بعض قيادات المؤسسات للتغيرات الحاصلة، وما يلزم ذلك من ضرورة إجراء تغييرات 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 . (عبد الهادي، 2004: 23)

ورغم استمرار عمل المؤسسات الأهلية بقانون رقم (1) لسنة 2000م في غزة دون تعديلات إلا أنه تم إصدار قرارات مكملة لتنظيم عملها خاصة فيما يختص بالأمر المالي وجالس الإدارة، حيث تطور العمل في هذه المؤسسات من خلال أربع مراحل، هي:

- 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. (أبو وطفة، 2016: 54)
- 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)، ولا سيما أن 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 والعالمية، حيث تعد الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة، لذلك تم التوجيه للعمل على جودة خدماتها وإشباع رغبات عملائها وتقديمها 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 هبة وقيمة لخدماتها، وزيادة القيمة المتصورة من قبل العملاء وتحقيق رضاهم، والذي هو أيضاً القدرة على توفير قيمة متنوعة للعميل" (Diab, 2014: 140)

ويعرفها أبو بكر (2006) بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات 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 في أنها :
- 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 حركية و ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة. (الغالبى وإدريس، 2009: 67)
  - 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 و التميز .
  - **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 :
  - 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 تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها . (علي، 2013: 30)

وعليه يمكن القول 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. (أبو هرييد، 2017: 59)

وعلى ضوء هذه الاعتبارات، يتم التمييز 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 لإنجاز هذه الدراسة، لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، ويدرس 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، والتي فيها (10) موظفين مثبتين (غير متطوعين) فأكثر 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 (2017/4/1) 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، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة بعد استرداد (91) استبانة، لتمثل العينة الأصلية .

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

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

أداة الدراسة :

قام الباحث بمسح الأدبيات المرتبطة 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 رقم (2):

جدول (2): أوزان الخيارات في مقياس ليكرت الخماسي

التقدير	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وبالتالي تتراوح الدرجة على المقياس للاستبانة الأولى بين (53 - 265 درجة)، وبين (25- 125) للثانية، وفي هذه الدراسة سنعمد 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 تدرج ليكرت الخماسي هو (4=1-5) وطول الفترة (0.8) بوزن نسبي (16%)، كما في الجدول التالي:

جدول (3): درجات التقدير ل فقرات مجالات أداة الدراسة.

طول الخلية	الوزن النسبي	درجة الاحتياج
1.8-1	من 20 إلى 36	ضعيفة جداً
أكبر من 1.8-2.6	أكبر من 36.0 إلى 52	ضعيفة

متوسطة	أكبر من 52.0 إلى 68	أكبر من 2.6-3.4
كبيرة	أكبر من 68.0 إلى 84	أكبر من 3.4-4.2
كبيرة جداً	أكبر من 84.0 إلى 100	أكبر من 4.2-5

### صدق الأداة :

أ- **صدق المحكمين** : تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (11) من المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مناسبة الفقرات والمجالات ، وتم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف ( فقرتين ) باعتبارهما مكررتين ضمناً ، 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**

جدول (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
<b>المجال الأول: التركيز على التنافس</b>								
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						
<b>المجال الثاني: التفكير الاستراتيجي</b>								
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			
<b>المجال الثالث: تقييم الموارد والقدرة السوقية</b>								
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			
<b>المجال الرابع: التعلم والتحسين المستمر</b>								

0.00	0.745	3	0.00	0.717	2	0.00	0.701	1
0.031	0.351	6	0.00	0.735	5	0.00	0.742	4
0.00	0.769	9	0.00	0.541	8	0.00	0.735	7
						0.004	0.481	10
<b>المجال الخامس: التكيف</b>								
0.00	0.815	3	0.00	0.662	2	0.00	0.809	1
0.00	0.712	6	0.00	0.629	5	0.009	0.437	4
			0.00	0.645	8	0.00	0.694	7

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

**جدول (5) معامل ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للإستبانة**

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 إحصائياً عند مستوى (0.01, 0.000) 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.

**جدول (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	<b>0.884</b>

## نتائج الدراسة ومناقشتها :

ينص السؤال الأول على : " ما تقديرات العاملين في المؤسسات الأهلية ( التنموية) لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية ؟"

للإجابة على 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.

جدول (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) بمحافظة غزة كانت كبيرة عند وزن نسبي (83.64%)، وجاء مجال (التفكير الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بوزن نسبي ( 86.6%) وبدرجة كبيرة جداً، وجاء مجال (التكيف) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.1%) وبدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث 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 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 هلولو (2016) من حيث متطلبات بناء القدرات المؤسسية لمؤسسات المجتمع المدني.

ويعزى 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) ويعزى 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 التغييرات والمكونات الداخلية، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة علي (2014)، وأبو شمالة (2015).

**المجال الأول: التركيز على التنافس**

جدول (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	4.033	0.496	80.67	16

				المميزة .	
1	95.00	1.164	4.75	حشد الطاقات في الظروف الحرجة ( الحروب- الكوارث)	16
	<b>85.8</b>	<b>2.819</b>	<b>4.28</b>	الدرجة الكلية	

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 جداً وكبيرة. حيث كانت أعلى الفقرات، الفقرة (16)، " حشد الطاقات في الظروف الحرجة ( الحروب- الكوارث)." في المرتبة الأولى بوزن نسبي (95 %) بدرجة احتياج كبيرة جداً. ويعزى 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. ويعزى 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

جدول (9) الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال التفكير الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	اشترك 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 ( داخلياً-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	4.316	0.494	86.33	6

				الاستراتيجية.	
11	83.00	0.503	4.15	وضع استراتيجيات تعمل على بناء قدرات إضافية للمؤسسة .	10
9	85.00	0.500	4.25	مشاركة الخبراء في تقديم حلول وإرشادات للمشكلات.	11
-	<b>86.6</b>	<b>3.118</b>	<b>4.33</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يتضح من الجدول أن درجات تقدير أفراد العينة حول (التفكير الاستراتيجي) تراوحت بين كبيرة وكبيرة جداً وبأوزان نسبية بين ( 83- 90 %) بين درجات كبيرة جداً 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. ويعزى 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. ويعزى السبب في ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة من ذوات العمر الطويل نسبياً، 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:-

جدول (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 وفقاً 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

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

يتضح من الجدول أن درجات تقدير أفراد العينة حول (تقييم الموارد والقدرة السوقية) تراوحت بين كبيرة وكبيرة جداً وبأوزان نسبية بين ( 81.67- 90.33 %) بين درجات كبيرة جداً وكبيرة. حيث كانت أعلى الفقرات، الفقرة (4)، " توفير نظام لاستقطاب الممولين. " في المرتبة الأولى بوزن نسبي (90.33%) بدرجة احتياج كبيرة جداً. ويعزى السبب في ذلك إلى أن أغلب هذه المؤسسات تعتمد على ممولين خارجيين في تنفيذ نشاطاتها التنموية، وهو ما قد يكون صعباً 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 هلو (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. ويعزى السبب في ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة تختلف من حيث النشاطات والانظمة الداخلية، مما يجعل متطلب التفرد ليس محورياً، إضافة إلى قناعة أفراد العينة بخصوصية المؤسسة التي يعملون فيها من حيث المجال وتقديم الخدمة.

#### المجال الرابع : ( التعليم والتحسين المستمر)

جدول (11) الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال التعليم والتحسين المستمر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	وضع برنامج مستقبلي لحصر الهوية 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	4.234	0.501	84.67	6

				(تدريب-تشبيط...)	
4	86.33	0.494	4.316	اعتبار المشكلات فرصاً للتحسين والتطوير	8
9 م	81.67	0.500	4.08	دعم مبادرات العاملين وأفكارهم الإبداعية	9
2	89.33	0.469	4.466	الاستفادة من العلاقات مع المؤسسات الشريكة في تحسين الخدمات	10
	<b>81.5</b>	<b>2.261</b>	<b>4.075</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يتضح من الجدول أن درجات تقدير أفراد العينة حول (التعليم والتحسين المستمر) تراوحت بين كبيرة وكبيرة جداً وبأوزان نسبية بين (81.67- 89.67 %) بين درجات كبيرة جداً وكبيرة. حيث كانت أعلى الفقرات، الفقرة (2)، " نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها. " في المرتبة الأولى بوزن نسبي (89.67%) بدرجة احتياج كبيرة جداً. ويعزى 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 الهوية بين الأداء الحالي والأداء المأمول" جاءت في الترتيب الأخير ضمن الفقرات بوزن نسبي (81.67%) بدرجة كبيرة. ويعزى السبب في ذلك إلى أن أغلب نشاطات المؤسسات التنموية قائمة على تقديم تصورات مسبقة ومشاريع مقترحة لجهات مانحة أو ممولة، قد لا تستلزم أفكاراً، كما أن التخطيط المستقبلي الذي يحصر الهوية بين الوضع الحالي والمستقبلي قد يكون موجود بشكل مستمر لضمان تحديد الاحتياجات وفجوة الأداء، إلا أن درجة التقدير جاءت كبيرة.

### المجال الخامس : التكيف

جدول (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

7	84.67	0.503	4.234	تكريس الجهود لمواجهة التغيرات المؤثرة على مستوى التمويل	6
1	86.33	0.494	4.316	البحث عن أكثر من مصدر للتمويل لضمان الاستمرارية	7
م2	86.00	0.496	4.30	المحافظة على العلاقة مع الممولين بتقديم مشروعات متجددة	8
	<b>80.1</b>	<b>2.040</b>	<b>4.005</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

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 جداً 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 جداً. ويعزى السبب في ذلك إلى وعي أفراد العينة بحساسية موضوع التمويل، حيث 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 الخدمائية حسب متطلبات الجمهور."، جاءت في الترتيب الأخير بوزن نسبي (83%) بدرجة كبيرة. ويعزى السبب في ذلك إلى أن الخدمة المقدمة من هذه المؤسسات غالباً ما تكون مقرونة بالموافقة على شروط الممول او المشروع، دون تحديد من المؤسسة نفسها لنوعية الخدمة أو متطلبات الجمهور، ما لم يتم الاستناد على الاحتياجات في التصورات المقدمة للجهات المانحة مسبقاً

#### 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)

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

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
--------	-------	-------	-----------------	-------------------	--------	---------------

الأول	نكر	64	41.2813	2.79153	0.376	غير دال
الثاني	نكر	64	28.6406	3.20400	0.243	غير عادل
الثالث	نكر	64	20.6719	2.09349	1.525	غير عادل
الرابع	نكر	64	25.5156	2.36369	0.361	غير دال
الخامس	نكر	64	20.5000	1.95180	0.861	غير دال
الدرجة الكلية	نكر	64	136.6094	8.92227	0.553	غير دال

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 وعياً 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)، وهلو (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)

جدول (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 عادل
	دراسات عليا	18	29.3889	3.1648		
الثالث	بكالوريوس فأقل	73	20.5068	2.0691	0.425	غير عادل
	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		

غير دال	0.256	2.0196	20.4110	73	بكالوريوس فأقل	الخامس
		1.7758	20.2778	18	دراسات عليا	
غير دال	0.209	9.3472	136.1781	73	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
		6.6509	136.6667	18	دراسات عليا	

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، حيث إنه من الممكن أن يكون التحاق أصحاب المؤهلات العليا للعمل جاء على خلفية البحث عن فرصة عمل أو تطوع أو عمل إنساني.

#### 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- ضرورة أن تتبنى المؤسسات الأهلية الاستراتيجية القائمة على الموارد، وإخضاع مواردها لمجموعة المعايير ( القيمة، الندرة، التقليد، الاستثمار الأمثل) .
- 3- ضرورة اهتمام المؤسسات الأهلية بمعرفة قدرات واستراتيجيات منافسيها الحاليين والمحتملين.
- 4- زيادة الاهتمام بإجراء التحسين المستمر لبرامج المؤسسات الأهلية (التنموية)، وتصورات مشاريعها وسياستها المعتمدة وفق احتياجات المجتمع، والفئات المستهدفة.

## قائمة المراجع:

- 1- أبو بكر، مصطفى(2016): **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 2- أبو شمالة، إبراهيم(2015): **التحديات التي تواجه الأهلية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا، غزة .
- 3- أبو هريبد، ياسر(2017): **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة .
- 4- 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، غزة.
- 5- بعلوشة، محمود (2014): **واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية وسبل تطويره**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 6- الجديلي، محمد (2005): **دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 7- رابعة، خالد (2013): **دور مؤسسات المجتمع المدني في نشر ثقافة حقوق الإنسان**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 8- الرقب، خالد (2009): **دور نظم المعلومات في تطوير لميزة التنافسية: دراسة حالة على المدراء العاملين في وزارتي الصحة والمالية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 9- شبات، جلال واللوح، نبيل(2015): **دور المنظمات الأهلية في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية- دراسة حالة على مستشفى العودة**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 18 ، جامعة القدس المفتوحة.
- 10- الشرفاء، سلوى(2008): **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- 11- الشيخ، فؤاد وبدر، فادي (2004): **العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني**، مجلة الإدارة العامة، مجلد(44)، عدد(3).
- 12- صيام، أمال (2010): **تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية التسويقية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 13- العالول، عبد الماجد ومنصور، شحدة وحجاج، نهاد(2012): **مدخل إلى منظمات المجتمع المدني والتنمية**، دار الكتب والمكتبات، غزة .
- 14- عبد الغفور، صالح(2015): **متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

- 15- عبد الهادي، عزت(2004): **رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية**، مركز تطوير المؤسسات الأهلية، غزة .
- 16- علي، علي (2014): **متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 17- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل(2009): **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- 18- القطب، محي الدين (2012): **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 19- محيسن، تيسير (2004): **المجتمع المدني الفلسطيني (الدور والوظيفة)**، ورقة عمل مقدمة لمركز دراسات أمان، 7 مايو، فلسطين.
- 20- مزيد، عمر (2014): **دور المؤسسات الأهلية في تعزيز متطلبات مجتمع المعرفة بمدارس وزارة التربية والتعليم**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 21- 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.
- 22- المقادمة، عبد الرحمن (2013): **دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة على الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، غزة .
- 23- ندى، طه (2006): **الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة**، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، المجلد 12، العدد3، ص41-66.
- 24- هلولو، إيهاب (2016): **تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة .
- 25- 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.
- 26- Cheng, I.& YuYeh, S.(2007) :Core competencies and Sustainable competitive advantage in air- cargo forwarding : Evidence from Taiwan , **Transportation journal**, Vol.46, Issue 3, p.5-17 .
- 27- 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**, Vol.(4)N.(9), p,130-144.
- 28- 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** ,Vol.10, No.2.
- 29- Parisi, Jacqueline (2009): Capacity building in nonprofit Explanatory research of capacity building in Indonesia, Thesis submitted to Southern Cross

University in partial fulfillment of the **degree of Doctor of Business Administration** .

30- Pfister, Simon (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, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of **Doctor of philosophy in Management** .