



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في  
فلسطين "شركة التأمين الوطنية كالحالة دراسية"

جميلة أديب احمد العواودة

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1440هـ / 2018م

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في  
فلسطين "شركة التأمين الوطنية كالحالة دراسية"

إعداد:

جميلة أديب احمد العواودة

بكالوريوس - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

بإشراف: د. نايف جراد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التنمية الريفية المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من  
معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1440هـ / 2018م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين  
"شركة التأمين الوطنية كالحالة دراسية"

اسم الطالبة: جميلة أديب العواودة

الرقم الجامعي: 21610835

المشرف: الدكتور نايف جراد

نوقشت هذه الرسالة وأجريت بتاريخ 2018/12/10 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتواقيعهم

التوقيع: .....

التوقيع: .....

التوقيع: .....

1- رئيس اللجنة: الدكتور نايف جراد

2- ممتحناً داخلياً: الدكتور عزمي الأطرش

3- ممتحناً خارجياً: الدكتور سعدي الكرنز

القدس - فلسطين

1440هـ - 2018م

و

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ  
لَا يُظْلَمُونَ

و

## الإهداء

إلى معلم البشرية كل خير... إلى الهادي البشير... إلى سيد الأولين والآخريين... إلى سيدنا  
محمد صل الله عليه وسلم

إلى من ضحوا في سبيل الله ولتحرير ثرى الوطن "شهداؤنا الأبرار"  
إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حريتنا "أسرانا البواسل"

إلى والدي الحبيب... حفظه الله

إلى والدتي الغالية... حفظها الله

إلى أخوتي وأختي الأحباب على قلبي.

إلى كل من قدم لي العون من أصدقاء ورفقاء الدرب الأعزاء الذين ساندوني في مسيرتي  
التعليمية....

إلى مشرفي العزيز د. نايف جراد الذي لم يبخل على بعبائه وعلمه  
إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

جميلة أديب العواودة

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر

التوقيع: جميلة العواودة.....

جميلة أديب احمد العواودة

التاريخ: 2018/12/10

## شكر وعرافان

أحمد الله رب العالمين الذي خلق وهدي وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه نحمده حمداً كثيراً في المبتدى والمنتهى، والصلاة والسلام على الرسول المعلم القائل صل الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله (رواه البخاري)، وبعد أن أتم الله نعمته على إذ أكملت هذه الرسالة العلمية، التي أسأل الله أن يكتب لي أجرها، وأن ينفع بها.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير لجامعة القدس، وإلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، لما كان لإرشادهم ونصحهم من النفع والفائدة في إثراء الدراسة.

واعتزافا لذوي الفضل بفضلمهم، ولذوي العلم بعلمهم، أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان، والتقدير والمحبة، إلى جميع أساتذتي الأفاضل، الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة، وأخص بالشكر والتقدير الدكتور الفاضل/ نايف جراد الذي تفضل بالإشراف والتوجيه، وسعه الصدر فكان خير موجه لي في رحلة البحث والتنقيب.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للجنة المناقشة، ممثلة بكل من: الدكتور/..... مناقشاً داخلياً، والدكتور/..... مناقشاً خارجياً، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتها السديدة، سائلاً الله- عز وجل- أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية، وأن يجزيهما عني خير الجزاء.

والشكر موصول لجميع العاملين في جامعة القدس، والعاملين في شركة التأمين الوطنية، وأخيراً، كل الشكر والتقدير لكل الأصدقاء والأخوة الذين شجعوا، وساهموا في إنجاز هذه الرسالة.

الباحثة

جميلة أديب العواودة

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر جميع العاملين في الإدارة العليا في شركة التأمين الوطنية في مدينة رام الله، حيث اعتمدت الدراسة على توظيف المنهج الوصفي باعتباره مناسباً لطبيعة وأغراض هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة وتوزيعها بعد التحقق من صدقها وثباتها ، تم اختيار المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (40) وتوزيع (40) استبانة استرد منها (38) استبانة بنسبة استرداد (95%) كما تم الاستعانة ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي لمعالجة البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في مدينة رام الله جاء بوزن نسبي (85.420%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وكان ترتيبها كالتالي (التحليل البيئي الاستراتيجي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية)، وأن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة في مدينة رام الله جاء بوزن نسبي (88.596%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وكان ترتيبها كالتالي (التكلفة الأقل، الجودة، التميز والإبداع، الاستجابة)، وبينت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط قوي بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

وأظهرت النتائج أيضاً أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير العمر، عدد سنوات الخدمة.

# **The role of strategic management in achieving a competitive advantage of insurance companies in Palestine**

**“National Insurance Company as a case study”**

**Prepared by: Jamila Adib ahmad Al- Awawdeh**

**Supervised by: Dr. Nayef Jarad**

## **Abstract**

This study aimed to identify the reality of the strategic management implementation in achieving a competitive advantage from the view point of all senior management members in National Insurance Company in the city of Ramallah. The study adopted the descriptive approach as it is applicable to the nature and purposes of this research. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire and distributed it after verifying its validity and stability. A comprehensive survey of the study population was conducted which covered 40 participants; 40 questionnaires were distributed, and 38 of them were retrieved which made the recovery (95%). To statistically analyze and process data, and in order to reach the results of this study, the Statistical Package for the Social Science (SPSS) was used.

One of the most important findings of the study was that the reality of the strategic management implementation in National Insurance Company in the city of Ramallah has a relative weight of (% 85.420), with a (very high) approval degree, and its order was as follows: (the strategic environmental analysis, the strategy formation, the strategy implementation, the strategic assessment and control). The level of achieving a competitive advantage in the company in the city of Ramallah has a relative weight of (% 88.596), with a (very high) approval degree, and its order was as follows: (the lower cost, the quality, the excellence and creativity, and the response). The study showed that there is a strong correlation between the strategic management and the competitive advantage.

The results also indicated that there is a direct correlation with a statistically significant relationship between the strategic management and achieving a competitive advantage in the National Insurance Company in Palestine, and the absence of statistically significant differences between the responses of the sample members attributed to the demographic variables, except the variables of age and the years of service number.

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

- 1.1 مقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 أهداف الدراسة
- 4.1 أهمية الدراسة
- 5.1 مبررات الدراسة
- 6.1 فرضيات الدراسة وأنموذج الدراسة
- 7.1 حدود الدراسة
- 8.1 هيكل الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة:

تعاصر مجتمعاتنا حالياً العديد من التغييرات الاقتصادية والإدارية، والمستجدات المتسارعة، والتي تسفر عن فرص وتحديات، حيث تعد الإدارة الاستراتيجية في أي منظمة مهمة إدارية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، واقتناص الفرص، وتجنب التهديدات، وبالتالي فإن البيئة الخارجية أكثر تنوعاً وتعقيداً من البيئة الداخلية، والتي تكون خارج حدود السيطرة، في حين أن المتغيرات الداخلية للمنظمة تكون في حدود سيطرتها.

وتعد المنظمات الحديثة جزءاً لا يتجزأ من الأنظمة المفتوحة على البيئة التي توجد فيها، حيث إنها في حالة تفاعل مستمر معها، وبالتالي إن البيئة التي تتعامل فيها هذه المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً واضطراباً بسبب التغييرات المستمرة مما أدى إلى عدم استقرار هذه المنظمات، ومن هنا تأتي أهمية الإدارة الاستراتيجية في خلق وتعزيز الميزة التنافسية التي من شأنها أن تؤدي إلى التكيف والتعايش مع المتغيرات الرئيسية الداخلية والخارجية المتعلقة بالعملاء والسوق والخدمة المقدمة والفرص من أجل تحقيق الاستمرار والنمو. (أحمد، 2016)

إن أهمية الإدارة الاستراتيجية تحتاج إلى فهم سليم وواضح من قبل صانعي القرار في المؤسسات المختلفة، بحيث تقوم هذه المؤسسات بممارسة نشاطها بأسلوب علمي سليم، حتى تستطيع الوصول إلى رؤية مختلفة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية، وذلك كي تتمكن من الاستفادة من التغيير في البيئة المحيطة التي تعمل بها، بما يحقق لها في النهاية توجهها فعالاً بصورة أفضل لإدارة أعمالها .

وتهدف الإدارة الاستراتيجية إلى الارتقاء بعمل منظمات الأعمال، وتوصف بأنها نظام مفتوح يقوم على التفاعل والتغير، إذ تركز على الإبداع والابتكار، ومواكبة كل ما هو جديد، و شامل ويستجيب للمتغيرات ، بحيث يجري التركيز على النتائج (عبد الفتاح، 2016).

إن تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين في فلسطين إنما يعتمد على قدرة تلك الشركات على تحقيق ثلوث التطوير أو التحسين المستمر؛ المتمثلة في الإبداع والابتكار والنمو، فقدرة الشركات على تحقيق التميز يعتمد على قدرتها في تحقيق الجودة في مكونات منتجاتها وفي مدخلاتها وفي أسعارها وفي طرائق توزيعها وترويجها، فالشركات الصناعية لا تستطيع التطور والتميز وبناء الميزة التنافسية إلا من خلال توفير مناخ تنظيمي وإداري داعم ومساند لهذا التميز والتطور والنمو.(المصري، وعابدين، 2017 )

مما سبق يتضح ان المناخ التنظيمي والإداري يعتبر ضرورة من ضرورات النمو والتطوير والتميز ومواكبة التقدم والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والتكيف معها لتستطيع هذه الشركات حل المشكلات التي تواجهها بفعالية وتكون قادرة على إيجاد الحلول الابتكارية، والقدرة على تفهم حاجات الآخرين، ولهذا تم دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة التأمين الوطنية في ضوء المتغيرات الديموغرافية.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية أشارت بعض الدراسات بوجود قصور في تحقيق الميزة التنافسية في بعض الشركات كدراسة (التلبناني، وآخرين، 2012)، ودراسة (الشريف، 2015)، ودراسة (المصري، وعابدين، 2017)، لذلك أدركت شركات التأمين بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص أن البقاء والاستمرار في الأسواق يتطلب منها تحقيق الميزة التي تميزها عن غيرها من المنافسين، ويتطلب منها المقارنة بشكل مستمر مع أفضل المنافسين في الأسواق، فالشركات في فلسطين تعاني من مشكلات متعددة تتمثل في قلة الموارد وانخفاض رأس

المال، فكل تلك المشكلات تتطلب منها الإبداع والابتكار في طرائق تحصيل الموارد أو اقتناص الفرص التسويقية بما يحقق النفع والتميز لشركات التأمين، وبالتالي تحاول الدراسة التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في شركات التأمين وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاجابه على سؤال المشكلة البحثية التالي:

**المشكلة الرئيسية:**

**مادور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين ؟**

**وينبع من السؤال الرئيسي الأسئلة النوعية الآتية :**

- 1- ما واقع الإدارة الاستراتيجية المتمثل ب (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة) في شركة التأمين الوطنية في فلسطين؟
- 2- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة ب (الكفاءة الأقل، الجودة، التميز والابداع، التجديد) في شركة التأمين الوطنية في فلسطين؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين؟
- 4- ما مقدار التغير في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغير في أبعاد الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة في شركة التأمين الوطنية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

### **3.1 أهداف الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيس في الكشف عن واقعتطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين، وعلاقتها بالميزة التنافسية، ويندرج تحته مجموعة من الأهداف:

- 1- تسليط الضوء على واقعا لإدارة الاستراتيجية المتمثل ب (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة) في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- 2- التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة ب (الكلفة الأقل، الجودة، التميز والابداع، التجديد) في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- 3- الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية، والميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- 4- معرفة مقدار التغيير في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغيير في أبعاد الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- 5- بيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة في شركة التأمين الوطنية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية من أهمها:

- 1- تكمن أهمية البحث في دراسة وتحليل منهج الإدارة الاستراتيجية وعلاقته في تحقيق الميزة التنافسية، وهي نقطة أساسية وضرورية حتى يتم الوصول إلى بيئة عمل ملائمة تؤدي إلى تعزيز كفاءة عمل شركات التأمين.
- 2- هناك أهمية للقيام بهذه الدراسة حيث أن شركات التأمين ذات أهمية ، ولا بد من البحث عن سبل لتحسين وتطوير أدائها.
- 3- من الجانب العملي، تعطي هذه الدراسة تقييماً عملياً طبقاً لأبعاد ومحاور الإدارة الاستراتيجية من جانب الممارسين والباحثين. لذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية توجيه الاهتمام نحو الدور المحتمل للإدارة الاستراتيجية في شركات التأمين، وإضافة المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة في المكتبة العربية، وخاصة الفلسطينية.
- 4- إمكانية توفير دلالات عملية تساعد على تطوير شركات التأمين، وذلك من خلال ما سوف تسفر عنه نتائج الدراسة، وذلك كمحاولة للإسهام في تحديد الأسباب المحورية التي تفسر بعض أسباب ضعف أداء هذه الشركات.

## 5.1 مبررات الدراسة

بدأت شركات التأمين عملها في فلسطين في أواخر العام 2004م، ساعد صدور قانون التأمين رقم (20) لعام 2005م، في إعادة تنظيم قطاع التأمين، حيث مرت هذه الشركات كغيرها من المؤسسات العاملة في فلسطين بظروف مختلفة كان لها تأثيرات متباينة سلباً وإيجاباً على تقديم خدماتها، وكان من بين هذه الظروف والمتغيرات فيما يتعلق بعدم الاستقرار في البيئة الداخلية والخارجية؛ مما أدى لتبنيها الفكر الإداري الحديث المتمثل بالإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية، ومن أهم هذه المبررات التالي:

- استكمال الدراسات التي تناولت واقع الإدارة الاستراتيجية بدراسة تسليط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من الشركات للمواطن الفلسطيني سواء كان للشركات أو الأفراد على أساس دراسة كافية لمتطلبات المجتمع الفلسطيني والاحتياجات وفرص النمو المحتملة للشركات.
- العمل على مواكبة المستجدات المتعلقة بسوق التأمين العالمية لمواجهة المخاطر؛ إضافة إلى تجرته العديد من الدول في قطاع التأمين، والتي اثبتت وجود الأثر الكبير للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين.
- أهمية فاعلية دور مجتمع الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق غايات الشركة.
- اهتمام الباحثة الشخصي كونها موظفة في شركة التأمين الوطنية.

## 6.1 فرضيات نموذج متغيرات الدراسة:

### 1.6.1 فرضيات الدراسة:

بناء على ماتناولته مقدمة ومشكلة الدراسة يمكن تقريب مشكلة الدراسة للواقع بصياغة الفرضيات تبعا للمتغيرات المستقلة المتمثلة بالإدارة الاستراتيجية ( التحليل البيئي الاستراتيجي ) ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، تنفيذ ورقابة الاستراتيجية ) ، والمتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية والذي يشمل

على مجموعة من مؤشرات القياس (التكلفة الأقل، الجودة، التميز والإبداع، الانطباع) في ظل وجود المتغيرات الديموغرافية، قامت الدراسة بتحديد أربع فرضيات رئيسية لتحديد العلاقة بين محاور الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وذلك على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين"، ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحليل البيئي الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين".
- 2- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين".
- 3- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين".
- 4- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقييم ورعاية الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين".

### الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.

### الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر.

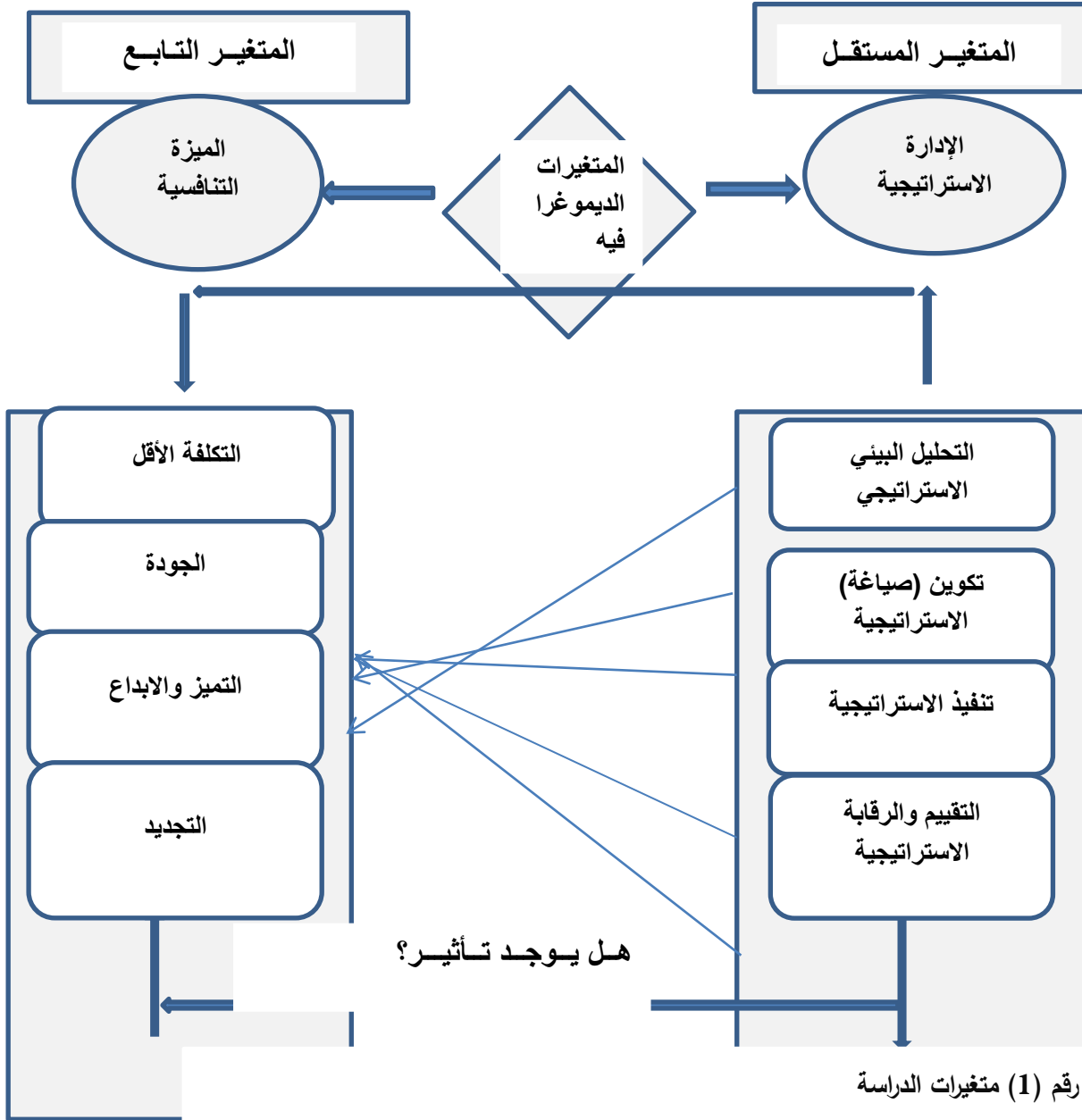
3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

## 2.6.1 نموذج متغيرات الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها تم بناء نموذج للدراسة ، والذي يعكس علاقات ارتباط وتأثير مباشر بين متغيرات أبعاد الإدارة الاستراتيجية، والميزة التنافسية كما هو موضح .



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

## 7.1 حدود الدراسة

تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على شركة التأمين الوطنية في فلسطين.

**الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2018م. إن شاء الله.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى في شركة التأمين الوطنية، والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ تطبيق الدراسة ميدانياً.

## 8.1 هيكل الدراسة

ستتكون الدراسة من خمسة فصول رئيسية يبدأ كل فصل بمقدمة تعبر عن محتوياته بشكل مختصر كما يلي:

**الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول:** المقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، ومبررات الدراسة، وأسلوب الدراسة، وحدود وهيكل الدراسة.

**الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:** الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية والعلاقة بينهما: تناولت الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري حيث تضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، والميزة التنافسية من حيث الاستراتيجيات، والأهداف، والأهمية، وكذلك تناولت الدراسات السابقة، التي تم تقسيمها إلى ثلاث محاور أساسية، المحور الأول: يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والمحور الثاني: الميزة التنافسية، والمحور الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

**الفصل الثالث: منهجية الدراسة:** ويتضمن منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة متضمنة متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وثبات وصدق الاستبانة؛ بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدها الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات التي تم اعتمادها.

**الفصل الرابع: نتائج الدراسة:** تضمن هذا الفصل دراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً بواسطة قائمة الاستقصاء وعرض نتائج التحليل، مساهمة هذه النتائج في إثبات صحة الفرضيات.

**الفصل الخامس: النتائج والتوصيات:** يحتوي هذه الفصل على عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات المترتبة على ذلك، وسيتم عرض خطة عمل لتنفيذ هذه التوصيات. وأخيراً عرض المراجع التي اعتمدها الباحثة في الدراسة، وعرض الملاحق التي استخدمتها الباحثة في دراستها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 مقدمة:

2.1.2 الإدارة الاستراتيجية-التطور، والمفهوم، والأهمية

3.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية

4.1.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية

5.1.2 الميزة التنافسية-المفهوم والأهمية

6.1.2 غايات الميزة التنافسية

7.1.2 العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية

8.1.2 نبذة مختصرة عن شركة التأمين.

#### 2.2 الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 رتمهيد:

سيتم في هذا الفصل مناقشة المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة الأساسية والتعرف على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية التي تناولها الكتاب والباحثون، وكذلك على أهمية وأهداف ومراحل الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وكما يأتي:

#### 2.1.2 الإدارة الاستراتيجية-التطور، والمفهوم، والأهمية

##### تطور الإدارة الاستراتيجية:

ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية مشكلات تنظيمية وإدارية في الدول بشكل عام وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، وأصبحت هذه المشكلات أكثر تعقيداً وسرعة في الظهور، وبالتالي اضطرت إدارات منظمات الأعمال البحث عن مفاهيم جديدة وأفكار إبداعية تستطيع من خلالها التعامل مع تلك المشكلات، التي أخذت أبعاداً متعددة وتحتاج إلى حلول شمولية وتكاملية، مما أدى إلى إيجاد أرضية مناسبة للإدارة العليا لمنظمات الأعمال لوضع خطط استراتيجية على مستوى المنظمة وإداراتها الرئيسية. (الغالي، 2007)

إن الواقع الجديد لمنظمات الأعمال الذي ساعد بشكل كبير في تطورها، والتعامل المرن مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال من خلال تبنيها الحقل الاستراتيجي، ساهم في إيجاد الحلول

الإبداعية والابتكارية للمشكلات المعقدة، من خلال الطرق والأساليب في بيئة أعمال شديدة المنافسة وسريعة التغير، حيث أن الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الفكرية الحديثة نسبياً، التي تستوجب الفهم من قبل صناع ومتخذي القرارات في المنظمات الخدمية والصناعية منها. فالاستراتيجية هي نقطة الانطلاق بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها. وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين زيادة سرعة وديناميكية التغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا، أو في السياسة، أو في الاقتصاد، أو في التشريع، أو في الثقافة من حيث أذواق ورغبات المستهلكين، أو في المنافسة من خلال التعرف على حقائق وتوجهات المنافسين، أو الإفرازات التي أحدثتها ظاهرة العولمة، حيث ظهرت مداخل جديدة نتيجة تلك المتغيرات كمدخل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الشركات، ومدخل الهدم الخلاق، ومدخل المقارنة المرجعية، وغيرها مما شكل دليلاً على الدور الفعال للإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على صياغة وبناء الغايات والأهداف عبر التحليل الدقيق وفق (SWOT). وخلق الكيان المتكامل للاختيار الاستراتيجي بغية التطبيق الفعال للاستراتيجية على مستوى المنظمات، أو على مستوى وحدات الأعمال، أو على المستويات الوظيفية (مساعدة، 2017: 25).

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، حيث أن الجذور الأولى لكلمة الاستراتيجية انحدرت من أصول عسكرية. إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال، ويعود ذلك إلى التغيرات البيئية المتسارعة، والتعقيد المتزايد في بيئة منظمات الأعمال، وأن الثبات الوحيد في هذا العالم هو التغير السريع والمتلاحق، وتحول المنظمات المستقرة إلى منظمات سريعة التغير نتيجة الظروف البيئية غير المستقرة وصعوبة السيطرة عليها للاستجابة للتغيرات التي تواجه المنظمات لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، وكذلك معالجة القصور، وتعزيز القوة في البيئة الداخلية للمنظمات.

وقد ازداد الاهتمام بالاستراتيجية من قبل متخذي القرارات، والمسؤولين عن ممارسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، حيث أن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الاستراتيجية مفهوم

ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من أربع أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي:

- التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة.
- التعلم والفكر الاستراتيجي، وما يشتق عنه من قدرات إبداعية، وتعامل مع الأحداث بذكاء لصناعة القرارات المهمة والاستراتيجية في المنظمة.
- التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.
- التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة، والأعمال المختلفة وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لغرض تطوير ميزات تنافسية فريدة. (الغالي، 2007)

وقد أورد الكتاب والمهتمون بالباحثون تعريفات عديدة للإدارة الاستراتيجية خلال العقود الماضية فقد عرفها (الدوري، 2010: 25)، بأنها: هي أن تحدد المؤسسة أهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وترى (حطاب، 2003: 4)، إعلانها مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

كما عرفت أنها "نظرة مشتركة توحد المؤسسة الذي تسلكه على المدى البعيد من أجل تحقيق أهدافها المرجوة (النعمي، وآخرون، 2009: 91).

وينظر إليها (Hittet., 2004) من ناحية المزايا التنافسية بأنها: "تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات، والقرارات، والأفعال المطلوبة لحصول المنظمة على المزايا التنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة. وكذلك يشير (Dess et al., 2005) على أنها: "مجموعة القرارات والأنشطة التي تمارسها المنظمة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

ومن خلال اطلاع الباحثة على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وارتباطها ببعض المفاهيم الأخرى. كدراسة السلمي (2010: 76)، ودراسة (Wheden & Hunger, 2006: 69)، ودراسة الغالي، وإدريس (2007: 48). يتضح التباين في وجهات النظر والآراء من قبل الكتاب والمفكرين والباحثين تجاه هذا المفهوم، نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة، ولتطور استعمالها في مجال إدارة الأعمال من جهة أخرى، لذا

يمكن إدراج بعض المفاهيم حسب مختلف وجهات نظر المفكرين ومن زوايا أخرى وذلك من خلال الجدول الآتي:

### جدول رقم (1.2): مفهوم الإدارة الاستراتيجية

م	اسم الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	(مساعدة، 2017: 28)	تمثل مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة.
1	(الغالي، وإدريس، 2007: 48).	الإطار الذي يحوي الاستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة.
2	(Pearce. J & Robinson, 2005: 6)	هي مجموعة من القرارات والإجراءات الناجمة عن صياغة وتطبيق الاستراتيجيات المصممة لتحقيق غايات المنظمة.
3	(عوض، 2001: 6)	هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأمد التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.
4	(Wheden & Hunger, 2006: 69).	مجموعة القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد التوجه طويل الأمد للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية مقابل القوة والضعف التي تتسم بها تلك المنظمة.
5	(رشيد، وجلاب، 2008: 221).	مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة.
6	(السلمي، 2010: 76)	هي الأسلوب الإداري المميز الذي ينظر إلى المؤسسة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانه ومركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تأخذ باعتبارها الفرص والمشكلات الحالية وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل للإعداد للتعامل معه.
7	(بن حبتور، 2004: 45)	عملية تتمكن المؤسسة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقييم مستوى التقدم والنتائج المتحققة.
8	(العيساوي، وآخرون، 2012: 78)	مجموعة القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد التوجه بعيد المدى للمؤسسة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المؤسسة.
10	(Marcus, 2005: 52)	الهدف الرئيس للإدارة الاستراتيجية هو الأفضلية في الاستدامة التنافسية أو الأداء فوق المتوسط على الأقل لمدة عشر سنوات.
11	(السالم، 2005: 23)	تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة تتبنى مجموعة من الأفعال وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.
12	(المريسي وآخرون، 2002: 21)	هي رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الاستراتيجية، ومتابعتها وتقييمها.
13	(حريم، 2003: 86)	هي عملية تكييف المنظمة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها.

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المراجع السابقة

## ينضح للباحثة من خلال التعريفات السابقة في الجدول أعلاه

تناول بعض الكتاب والباحثين أن الإدارة الاستراتيجية تمثل مجموعة من القرارات والممارسات كدراسة مساعدة (2017: 28)، وبالتالي يتفق مع دراسة (Pearce. J & Robinson, 2005: 6) حول المفهوم، ويختلف مع دراسة الغالي، وإدريس، (2007: 48). التي توضح بأن الإدارة الاستراتيجية هي الإطار الذي يحوي الاستراتيجية، ويعمل على تحقيقها خدمة للمنظمة، وبالتالي يرجع سبب الاتفاق والاختلاف بين الباحثين للبيئة التي تم فيها تحقيق الاستراتيجية؛ إضافة إلى اختلاف الزمن لمفهوم الاستراتيجية، كما أنها جميعاً تركز على مجموعة من العمليات والأبعاد للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمات، وأن الإدارة الاستراتيجية تهتم بعدة مهام منها:

- صياغة رسالة ورؤية المنظمة.
- إعداد خطة استراتيجية رئيسية للمنظمة، وكذلك تحديد أهدافها واستراتيجيتها للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية حتى يتم تحويلها إلى نتائج ملموسة.
- تقييم ومتابعة ورقابة الخطة الاستراتيجية من أجل تحديد ما إذا تم تنفيذ الخطة الاستراتيجية التي تتماشى مع رسالتها ورؤيتها وأهدافها، والعمل على التعديلات المناسبة في حالة أي انحراف.

**ينضح من الانف** ان الإدارة الاستراتيجية هي أسلوب أو طريقة ممنهجة تتبناها منظمات الأعمال من أجل تحديد مستقبل هذه المنظمات، و تتضمن التحليل البيئي للشركة، وتكوين الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها والرقابة الاستراتيجية على المدى البعيد بهدف خلق ميزة تنافسية تمكن الشركة من إيجاد موقع لها بين الشركات الأخرى المنافسة والحفاظ على وجودها واستمراريتها واستقرارها وتطورها ونموها وامتلاك عناصر القوة اللازمة التي تمكنها من التفوق على المنافسين في المنظمات الأخرى، وذلك من خلال القرارات والنشاطات والأسلوب الإداري الذي يتم تبنيه من الإدارة العليا ويلبي رغبات ومتطلبات واحتياجات مجتمع المستفيدين، وتبنيها يعد كقوة دفاعية في مواجهه التحديات والمنافسين، بما يمنحها الأفضلية وإيجاد موقع للمنظمة تكون فيه قادرة على المنافسة وتحقيق الاستدامة من خلال خطة شاملة، تمثل خليط من الأهداف المستخدمة في رسالتها ورؤيتها تمكنها من تحقيق أهدافها.

## أهمية الإدارة الاستراتيجية:

عند نجاح منظمات الأعمال في تطبيق الإدارة الاستراتيجية فإنه ينتج عن ذلك العديد من المزايا والمنافع التي من أهمها اتخاذ القرارات المناسبة التي تستند إلى وضوح الرؤية الاستراتيجية، و التفاعل مع محيط المنظمة وبيئتها والاستجابة لها من خلال تخصيص الموارد بما يسهم في انتهاز الفرص، وتجنب التهديدات المحيطة، والاستفادة من عوامل القوة الداخلية، والعمل على ردم عوامل الضعف الداخلية لتحقيق عائد اقتصادي مرضي، والعمل على تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف والبقاء والاستمرار والاستقرار والنمو.

إن تزايد إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال المختلفة مرده وجود عاملين أساسيين يتفاعلان معاً كما وضحتها (مساعدة، 2017: 29):

- الأول: اعتماد الإدارة الاستراتيجية في إطار العمل الآني والمستقبلي الأمر الذي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة.
- الثاني: إن اعتماد الإدارة الاستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظراً لما تواجهه من تحديات محلية، وإقليمية، وعالمية، وبالتالي إن التفكير التقليدي في إدارة المنظمات أصبح غير مجدي في يومنا هذا.

ويرى (سلطاني، 2014: 20): أنه مع التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة، والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، والتغيير التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، أصبح العمل بأسلوب الإدارة الاستراتيجية ضروري للتكيف مع تلك المتغيرات.

ويمكن توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية (الخفاجي، 2004: 38)، (الحسيني، 2000: 30)

- تساعد المنظمات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص.
- تهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة، وآفاق تطورها.

- تسهم في تحقيق الفوائد، وذلك باعتباره دليلاً مرشداً للمنظمة، ومساعداً للمديرين، وباقي الموارد البشرية على التغيير.
- تساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، والتي لها علاقة بمستقبل المنظمة.
- تمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط، والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المنظمة، وتقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة.
- تؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل، والتكامل، والتعاون، والجدية.

ويتضح من الأنف ذكره أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تكمن في قدرتها على تحديد الفرص من خلال البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات، وحسن استغلالها، والعمل على تجنب المخاطر والتهديدات والحد من أثارها وكذلك تعزيز نقاط القوة، وتحديد نقاط الضعف في بيئتها الداخلية والسيطرة المباشرة عليها.

### 3.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية:

إن الأسلوب الإداري له غايات وأهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ومن هذه الأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمات أسلوب الإدارة الاستراتيجية، حيث سيتم عرض مجموعة من آراء الباحثين والمفكرين الإداريين حول ما يتعلق بأهم أهداف الإدارة الاستراتيجية ويرى (وهبه، 2008: 11) أن أهداف الإدارة الاستراتيجية تتلخص فيما يلي:

- 1- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد، والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجة بكفاءة وفعالية.
- 2- التركيز على السوق، والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- 3- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق، وزيادة رضا المتعاملين معها، وزيادة المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء أكانوا من المساهمين أم من المجتمع كله أو قطاع معين.

- 4- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- 5- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد التزام العاملين؛ لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، وبالتالي يقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.

ويشير عوض أن الأهداف الاستراتيجية التي على منظمات الأعمال الأخذ بها هي على النحو التالي: (عوض، 2001)

- ✓ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي ردود فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- ✓ وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات التي تواجههم.
- ✓ تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
- ✓ وجود معايير واضحة لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- ✓ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة؛ فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير المنظمة.
- ✓ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية والمسؤوليات المحددة عن تنفيذها.

ويرى (الحسيني، 2000) أنه يجب أن تهدف الاستراتيجية إلى خلق درجة من التطابق، والتي يجب أن تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين وهما:

- خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة وبين غاية المنظمة أي غرضها، حيث لا تتمكن المنظمة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

- خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، ومعنى ذلك أن الاستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية المؤثرة فيها، والاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الحسبان التهديدات والفرص والموارد والإمكانات الحالية لهذه المنظمة، وهذا يشمل ثلاث عوامل رئيسة تؤثر بدرجة كبيرة على الاستراتيجية وهي: (البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الموارد والإمكانات الداخلية، الأهداف التي تحددها المنظمة، وتسعى لإنجازها ضمن إطار زمني محدد).

ويوضح رشيد وجلاب أن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة تنقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي (رشيد، وخلاب، 2008):

- الأهداف قصيرة المدى: وهي التي يتوقع إنجازها خلال أقل من عام واحد.
- الأهداف المتوسطة المدى: وهي التي تتجز خلال فترة زمنية من عامين إلى خمسة أعوام.
- أهداف بعيدة المدى: وهي التي يتوقع إنجازها خلال فترة زمنية تزيد عن خمسة أعوام، وهذه الأهداف غالباً ما يطلق عليها بالأهداف الاستراتيجية

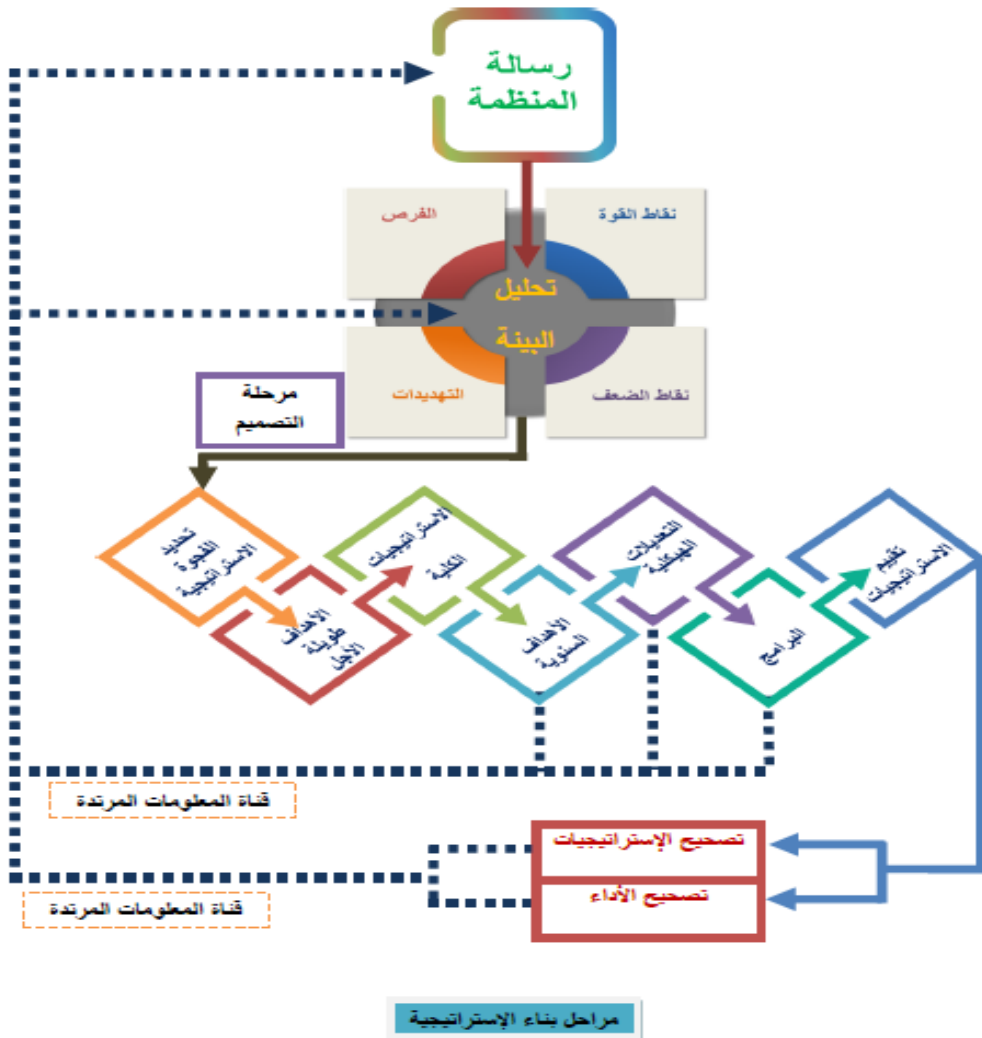
ترى الباحثة من خلال العرض السابق أن أهداف الإدارة الاستراتيجية هي الأهداف التي ترتبط مباشرة برسالة المنظمة ويتم صياغتها من الإدارة العليا وعادة ما ترتبط بالمركز الذي ترغب المنظمة الوصول إليه في القطاع التي تعمل فيه، وبالتالي إن الهدف الرئيس هو تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. ورغم وجود أهداف فرعية مثل: هدف الربحية، وخدمة المستفيد، وهدف النمو، وخدمة الأفراد العاملين، وهدف خدمة المجتمع المحلي التي تعمل فيه المنظمة إلى غير ذلك لكن هذه الأهداف الفرعية في النهاية تعد المحصلة التي تعمل فيها المنظمة على تحقيق هدفها الرئيس، وعلنه تعد الأهداف الاستراتيجية هي تعبير عن الرؤية المستقبلية.

## 4.1.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تعددت الآراء المقدمة من الكتاب والمفكرين حول مراحل الإدارة الاستراتيجية، ومهما اختلفت وجهات النظر فهناك آراء مشتركة بين الباحثين تؤدي إلى صياغة الاستراتيجيات واختبارها ووضعها موضع التنفيذ كما حددها: (عوض، 2001: 6) على النحو الآتي:

- ✓ مرحلة تصميم الاستراتيجية
- ✓ مرحلة تطبيق الاستراتيجية
- ✓ مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
- ✓ مرحلة تقييم ورقابة الاستراتيجية

والشكل التالي يوضح مراحل بناء الاستراتيجية



مرحلة صياغة الاستراتيجية

تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بالتعرف إلى الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن تحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة، واختيار الاستراتيجيات، ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى (مساعدة، 2017).

يشير الكثير من الكتاب والباحثين والخبراء في ترتيب تصميم الاستراتيجية، ومكونات الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من حيث أن مكوناتها تتمثل برؤية منظمة الأعمال، ورسالتها، ولائحة القيم الأساسية فيها، وأهدافها الاستراتيجية، وبالتالي يمكن تعريف صياغة الاستراتيجية بأنها عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال موازنة نقاط القوة ونقاط الضعف، مع الفرص والتهديدات في المنظمة. ويؤكد (الغالي، وإدريس، 2007) أن أهمية صياغة الاستراتيجية تتجلى في الأمور التالية:

- المرحلة التي تربط بشكل صحيح، ودقيق، وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة، وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة.
  - مساعدة منظمات الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة الإسهامات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من المستويات، كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات.
  - الإسهام في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة استراتيجية واضحة المعالم.
  - تمثل القاعدة الأساسية لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقاً فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع بدون تحديد استراتيجي وواضح المعالم.
- ويرى (جاد الرب، 2010) أن صياغة الاستراتيجية يجب أن ترتبط باتخاذ قرارات متعلقة بالآتي:
- ✓ تحديد وفلسفة وغرض ورسالة المنظمة.
  - ✓ تحديد الأهداف طويلة الأجل لإنجاز رسالة المنظمة.
  - ✓ اختيار الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

## مرحلة تطبيق الاستراتيجية

بعد القيام بوضع الرسالة والتحليل البيئي للمنظمة وتقييم النتائج يتم اختيار استراتيجية المنظمة، وتعد هذه المرحلة الثانية في تنفيذ هذه الاستراتيجية، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، ورسم السياسات التي تشتق من استراتيجية الموارد البشرية والمادية وتوزيعها، حيث إن تنفيذ الاستراتيجية يتطلب تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات، وتحديد الإجراءات وتغيير الأنشطة واهتماماتها، وقد تتطلب هذه الاستراتيجية عند تنفيذها قوى عاملة تحمل خصائص معينة فبعد مرحلة تصميم الاستراتيجية التي تعد نظرة فلسفية فإن مرحلة تطبيق الاستراتيجية تحتاج إلى نظرة علمية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة للعمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية وإن من أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة لأن الاستراتيجية التي تم تصميمها غالباً ما تكون حديثة أو جديدة لم يسبق القيام بها لذلك فإن تطبيقها يحتاج إلى أفكار جديدة وليس تقليدية كما هو معروف ومطبق عند تنفيذ استراتيجية سابقة. (شوقي، وآخرون، 2014)

### مرحلة تقييم الاستراتيجية

تعد هذه المرحلة الثالثة بعد القيام بتصميم الاستراتيجية وتنفيذها وهي تقييم التحليل البيئي (الداخلي والخارجي للمنظمة)، وتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط من خلال مقارنة النتائج الفعلية المتحققة بالأهداف المتوقعة التي تم التنبؤ بها من خلال تصميم الاستراتيجية وتنفيذها واكتشاف الانحرافات في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو تنفيذها، ولكي تتمكن المنظمة من الحكم على نجاح استراتيجيتها في تحقيق الهدف تبرز الحاجة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية أو تغيير النظام أو هيكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف.

## مرحلة تنفيذ ورقابة الاستراتيجية

تعد مرحلة تنفيذ ورقابة الاستراتيجية عنصراً هاماً وجزءاً أساسياً من عملية تنفيذ الاستراتيجية، وتعرف الرقابة بأنها: الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تستخدم بواسطة المدراء على مختلف الأنشطة التنظيمية، وذلك بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف. (الظاهر، 2011)

وبالتالي تستخدم الرقابة في تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، وضمان عدم تكرارها مستقبلاً سواء كانت الرقابة إدارية أو مالية، ولقد تم تطوير مداخل حديثة للرقابة الاستراتيجية أهمها ما أطلق عليه نظام التغذية الأمامية، ويتضمن الخطوات التالية كما يرى (الغالبى، إدريس، 2009):

### 5.1.2 الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية تحدياً حقيقياً ما بين منظمات الأعمال في مختلف القطاعات سواء أكانت خدمية أو إنتاجية، وذلك من خلال تقديم أفضل الخدمات للتفوق على المنافسين من أجل الوصول إلى مركز تنافسي مما أدى أن تسارع المنظمات لتقديم أفضل الخدمات والمنتجات لعملائها مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات السوق ورغبات الزبائن.

### تعريف الميزة التنافسية:

أجمعت الأدبيات الاقتصادية أن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى كتابات Chamberlain عام 1939م. وSelzhick عام 1959م. غير أنه ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالمفكر "مايكل بوتر" الذي أثبت أن الميزة التنافسية ترتبط بالمنظمة لا بالدولة، وذلك بما تحققه هذه المنظمة من قيمة مضافة لعملائها. (طرطار، 2011: 365)

والميزة التنافسية هي ميزة مكتسبة على المنافسين من خلال تقديم أكبر قيمة للعملاء من خلال تخفيض الأسعار أو عن طريق توفير قيم إضافية وخدمة هذه القيم أو عن طريق أسعار أعلى، وبجودة أكبر مع مزايا مختلفة عن المنافسين.

## جدول رقم (2.2): مفهوم الميزة التنافسية

م	اسم الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	(الشريف، 2018: 31)	قدرة المنظمة على توظيف مواردها المادية والبشرية لتلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات التي تعمل في نفس المجال.
2	(التلياني وآخرون، 2012: 48).	هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية.
3	(عوالي، 2010: 33)	هي قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي حاجاتهم.
4	(الشويكي وآخرون، 2011: 53)	مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي طريقة التنافس، صلبة التنافس، وأساس التنافس.
5	(ALLAN Afu AH. 2009: 4)	الميزة التنافسية هي ميزة مكتسبة على المنافسين من خلال تقديم أكبر قيمة للعملاء من خلال تخفيض الأسعار أو عن طريق توفير قيم إضافية وخدمة هذه القيم أو عن طريق أسعار أعلى، ولكن هذه المزايا لا تميل إلى البقاء دون بذل جهد كبير إذ مع مرور الوقت قد يؤدي إلى تأكلها. كما يحاول المنافسون لتكرار ميزة ناجحة لأنفسهم ونصف المعركة هو إنشاء ميزة تنافسية في حين النصف الآخر هو الحفاظ عليها.
6	(محسن، 2009: 58)	وهي الطريقة التي تدار بها العمليات والتي يجب أن تعكس الفهم الواضح للأهداف طويلة الأمد للمنظمة والمجهودات الوظيفية للشركة بين التسويق والعمليات بهدف تتبع حاجات كل جزء من أجزاء السوق وتحويل تلك الحاجات إلى مرغوبة.
7	(اللامي، البياتي، 2008: 56).	والميزة التنافسية قدرة المنظمات على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى المستهلك الحصول عليها من خلال المنتج.
8	(الدهار، 2006: 95).	وهي المجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتضع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو بتميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية.
9	(السلمي، 2001: 98)	المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرين.
10	( ) 2000: (120macmillan&tampoc)	والميزة التنافسية هي الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها المكسب في منافستها مع الآخرين.
11	(kotler,1997:35)	وتعرف أنها قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً وأن (الميزة التنافسية) ترتبط بقدرة المنظمة على بنائها فقد تتمثل بتوفير جودة أفضل للمنتج أو تقديم خدمات أفضل أو كلفة منخفضة أو إبداع في منتجاتها أو تميز في المنتج أو الخدمة المقدمة أو المعرفة التي تمتلكها مقارنة بالمنظمات الأخرى.

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المراجع السابقة

مما سبق ترى الباحثة قدرة الشركة على تلبية احتياجات السوق والمستهلك من سلع وخدمات متميزة، وذات قيمة إضافية مع أسعار مناسبة وبجودة عالية من خلال إدارة استراتيجية حديثة وكفؤة يتم من خلالها توظيف الموارد المادية والبشرية والمهارات والمعارف التقنية والإدارية بشكل أمثل. تتمكن الشركة من استغلال نقاط القوة والفرص المتاحة، والتغلب على نقاط الضعف والتحديات الماثلة والمحتملة. بما يحقق لها حصة سوقية أكبر، ويجعلها قادرة على الابتكار والتطوير، وإجادة التسويق، ومهارات الاستجابة والتكيف مع المتغيرات والحاجات. من أجل كسب ورضا العملاء وأصحاب المصلحة، وتحقيق التفوق المستدام، والمحافظة على التميز عن المنافسين الآخرين.

### أهمية الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً للمنظمات، تعمل على تحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي، وتحقق الميزة التنافسية القيمة المضافة للمنظمة، وتضمن لها البقاء والاستمرارية، كما تظهر أهمية الميزة التنافسية كما أوردها الشريف (2018: 152) على النحو الآتي:

- ❖ تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- ❖ هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهذه الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة.
- ❖ إنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة.
- ❖ تمكنت المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.
- ❖ تسهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته.
- ❖ تتسم الميزة التنافسية بالتجدد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- ❖ تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظراً لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها.
- ❖ هي المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

## خصائص الميزة التنافسية:

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لابد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، ويلخص (باديس، 2014: 54) أهم خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو التالي:

- إنها نسبية، أي تحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
- إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة.
- إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- إنها تتعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
- أن لها دوراً في التأثير على المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة من منتجات (سلع أو خدمات) وتحفزهم للشراء منها.
- إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

## أبعاد الميزة التنافسية:

يمكن النظر إلى أبعاد الميزة التنافسية بأنها تمثل مصادر حيوية لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال كما أشار إليها (المعاضدي، 2007: 16).

- ✓ **العمليات:** تتمثل بمجموعة العمليات الإدارية والمنظمية التي تؤدي ثلاث أدوار رئيسية هي (التعاون والتكامل، التعليم، وإعادة التشكيل).
- ✓ **المواقع:** ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعد في تحديد موقعها الاستراتيجي وتقرير ما تمتلكه من مزايا تنافسية، وكيفية استدامتها، وتتمثل هذه الموجودات ب (التكنولوجيا، المالية، غير الملموسة، المؤسسية، البنية الهيكلية للسوق، الحدود التنظيمية).
- ✓ **المسارات:** وتشير إلى الاستثمارات التي تحقق العوائد المتزايدة والمستمرة للمنظمة في ضوء الفرص والتهديدات الخاصة ونقاط القوة والضعف فيها.

وقد حدد زايد (2008)، وترغيني (2014) أبعاد الميزة التنافسية على النحو الآتي:

**أولاً: الجودة:** تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المنظمات، فالاستجابة السليمة والسريعة، والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتسهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة، والقيمة التي تقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها، وتنمية مهاراتها التسويقية.

**ثانياً: الكفاءة:** تعد مفهوماً عاماً يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني. فهي تشمل التنظيم والتخطيط، والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف. وتعد المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ولذلك يعد أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين. وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال، والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين. وما المنظمة إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تكلفة الهيكل الإنتاجي للمنظمة. (شعبان، 2011)

ويختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي، وبيوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي، وبيوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي وبيوافق الكفاءات التنظيمية، ويسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية التي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد. (منصوري، 2010)

**ثالثاً: الإبداع:** إن مفاهيم الإبداع والخلق مترادفات، وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، وهناك فروق بين الإبداع والمهارة فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان، أما الإبداع ففيه أصالة وإضافة نوعية (القيوتي، 2012).

وبالتالي يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو الآتي: (شعبان، 2011)

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة. مما يجعل التنظيم في وضع مستقر.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- يسهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات، والاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

**ويرى اللامي (2008)** من خلال تعدد التصنيفات للكتاب والباحثين لعناصر الإبداع، وأن أفضل تصنيف للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسع والكم والكيف على النحو التالي:

- ✓ **عنصر الطلاقة:** وتقاس الطلاقة وتحدد بعدد وكمية ما يعطى الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة. ويوجد للاختيارات الكلامية ثلاث عوامل متميزة وهي، الطلاقة الفكرية وجل هذه النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية، وتعني بعملية إكمال العلاقات، وذلك تميزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل.
- ✓ **عنصر المرونة:** وتعني بذلك المرونة في التفكير، وتعد تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة، والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

✓ **عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.

✓ **عنصر التوسع:** ويظهر هذا العامل قدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

✓ **عنصر الكم والكيف:** فرضية الكم والكيف هي إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد. في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

**ويوضح المحياوي (2006) أن الإبداع الإداري له خمس مستويات تعبر في مجملها على مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي، وكيفية استغلاله في التطبيق العلمي للأفكار المبدعة هي:**

▪ **الإبداع التعبيري:** وهو تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال.

▪ **الإبداع المنتج أو التقني:** وهو قدرة الإداري إلى التوصل لنواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات، مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال.

▪ **الإبداع الابتكاري:** ويتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض.

▪ **الإبداع التجديدي:** ويشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة، وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء. مما ييسر تحسينها وتعديلها، ويسهم في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

▪ **الإبداع التخيلي:** ويمثل أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية، ويترتب عليها زدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

**رابعاً: الاستجابة:** وهي التفاعل بسرعة مع المستجدات والمرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة وتلبية الاحتياجات الطارئة للزبائن، وتمثل المرونة في إجراءات ووسائل الخدمة وتلبية الاحتياجات الطارئة للزبائن (المحياوي، 2006).

وتستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك موائمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون (شعبان، 2011).

#### أنواع الميزة التنافسية:

يرى بورتر أنه يمكن حصر المزايا التنافسية في نوعين رئيسيين:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن للمؤسسة أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلي مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلي تكاليف التالف، والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلي مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق تم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ويرى بورتر أنه حتى تتحقق النتائج من ميزة الإنتاج بأقل تكلفة، لا بد من توافر عدد من الشروط وهي (خليل، 1996)، نقلا عن (الوردان، 2013):

✓ وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

✓ نمطية السلع المقدمة.

✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

✓ محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها (نهائيا) بالنسبة للمشتريين.

2. **ميزة التمايز:** تتميز المنشأة عن منافسيها بحسب بورتر عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص إضافية تميزها عن المنافسين تتفرد بها وتجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم حياة هذه الميزة لا بد من الاستناد إلى العوامل المتعددة بعوامل التفرد، يوجد هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع غيار، الريادة التكنولوجية، وجود خط متكامل من المنتجات، وأخيرا سمعه جيدة.

ومن أهم مجالات التمايز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل وفترة زمنية أطول (الوردان، 2013).

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم للمنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

وكقاعدة عامة، يمكن القول بأن ميزة التمايز تحقق نتائج أفضل في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

### 6.1.2 غايات الميزة التنافسية:

ومن بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق الميزة التنافسية بحسب (السلمي، 2001) ما يلي:

- ✓ إيجاد فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة "Apple" التي كانت أول من قامت بابتكار الحاسبات الشخصية.
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعيه جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في استنتاجها.
- ✓ بالإضافة إلى ذلك الأهداف الأساسية التي تسعى كل منظمة لتحقيقها، كالربحية والنمو والاستمرارية وغيرها.

### مظاهر الميزة التنافسية:

تبدو الميزات التنافسية في مظاهر وأشكال متعددة تركز فيها على ما يلي (بلعيد، وغزالي، 2004):

- ❖ الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها.
- ❖ سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، وفي مشروعات تطوير المنتجات.

- ❖ الحرص على تقديم خدمات العملاء، مثل البيع في صورة معلومات وإرشادات، ومساعدات التي تسمح لهم بتحديد رغباته، واختيار أفضل البدائل.
- ❖ تيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود.
- ❖ خدمات ما بعد البيع مثل: أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو تخفيض التكاليف وتيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبوله رد المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات.
- ❖ تشمل كذلك الميزة التنافسية أشكال التنظيم المرنة، عالية الكفاءة، ونظم العمل الميسرة، والتي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات.
- ❖ إقامة علاقات تحالفية مع الموردين، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة مما يتيسر لمنافستها.
- ❖ تخفيض تكاليف الإنتاج، أو التسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة جدا.

#### مصادر الميزة التنافسية:

يمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين أساسيين:

**التفكير الاستراتيجي:** إن تبني الفكر الاستراتيجي من جانب المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئة متغيرة باستمرار كمتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع (pranlad& Hamel, 1990).

**مدخل الموارد:** إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية فحسب، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات. وتقصد بالموارد كل من الموارد الملموسة وغير الملموسة. (Granal,1991)

بالإضافة إن أهم مصادر الميزة كما يراها (الوردان، 2013: 49). تتمثل فيما يلي:

**التكنولوجيا:** أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات للنظريات العلمية، والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج.

**المعرفة:** هي تتمثل فيما يطلق عليها الآن رأس المال الفكري. حيث أن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز.

**الجودة:** هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بجودة وتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها. **الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لان تحقيق التميز في أداء المؤسسة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

**الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

### جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية تتمثل فيما يلي (أبو قحف، 1997):

❖ **مصدر الميزة:** تنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:

✓ **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والموارد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة.

✓ **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في قيمته، السمعة الطيبة، والعلاقة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

❖ **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:**

يؤدي اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، حيث بإمكان المنافسين إيجاد مصادر للتوريد أرخص، مما تملكه المنظمة، وبالتالي يمكنها اكتساب ميزة تنافسية تفوق ميزتها، في حين يصعب تقليدها عند تعدد مصادرها.

#### ❖ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

إذ يجب أن تسعى المنظمة إلى خلق مزايا جديدة بشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة التنافسية الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، كالكسب كفاءات محورية والوصول إلى رضا العميل.

#### أسس بناء الميزة التنافسية

تتصدر الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية حسب (شارلز، وجاريت، 2004) في أربعة عوامل أساسية، الكفاءة، الجودة، والتجديد، والاستجابة لحاجات العميل.

❖ **الكفاءة:** أنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، أي أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبالتالي تقل تكاليف الإنتاج.

❖ **الجودة:** يقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات، وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون.

❖ **التجديد:** يمكن تعريف التجديد علناًهاستحداث شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات. ويشمل التجديد على تقدم يطرأ على المنتجات، أو عمليات الإنتاج، ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة.

❖ **الاستجابة لحاجات العميل:** يتحقق هذا العامل بشكل متفوق، لما تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها.

## استمرارية الميزة التنافسية:

يقصد باستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة: كم من الوقت سوف تستمر هذه المزايا بعد استحداثها، على افتراض أن المؤسسات المنافسة تسعى وراء تطوير كفاءاتها المتميزة والتي من شأنها أن تمنحهم مزايا تنافسية؟ والإجابة على ذلك يرى (مجموعة خبراء، 2004) أنه يجب الاعتماد على العناصر الثلاثة التالية:

❖ **عوامل التقليد:** من المعروف أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية، يصبح بمقدورها تحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط، الشيء الذي يبعث بإرشادات إلى المنافسين تفيد أن الشركة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، **وهنا يمكن القول** إنه كلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية.

❖ **تقليد الموارد:** تقصد بها إمكانية المنافسين حيازة موارد مماثلة لموارد المؤسسة التي تمتلك الميزة التنافسية، سواء كانت مادية أو معنوية.

❖ **تقليد القدرات:** تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد وهذا يرجع بصورة أساسية لأن قدرات الشركة غالبا ما تكون غير مرئية، وحيث أن القدرات ترتكز على الطريقة التي تتخذ فيها القرارات أو العمليات التي يجري إدارتها داخل الشركة. لذا يكون من الصعب على المنافسين تمييز تلك العمليات وإدراك مغزاها.

**وبالتالي ترى الباحثة** أن الميزة التنافسية لشركة التأمين تتمثل في الحصول على ميزة التكلفة الأقل من نظيرتها لدى المنافسين، وبالتالي يجب عليها أن تستند إلى مراقبة عوامل تطوير التكاليف. حيث أن التحكم بهذه العوامل مقارنة مع المنافسين يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، وكذلك الحصول على ميزة التمايز ليكون بمقدرة الشركة الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وذلك من خلال الاستناد إلى عوامل التفرد عن المنافسين، وتعمل على تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج والخدمة من خلال التميز على أساس التفوق التقني، والجودة، والسعر، والخدمة. والعمل على الاستجابة لتحقيق ميزة تنافسية بالتفاعل مع سرعة المستجبات والمرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة لتلبية احتياجات الزبائن الطارئة. حيث إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للزبائن يتطلب التميز والابداع من

خلال تقديم خدمات غير نمطية، ومبتكرة يصعب تقليدها من المنافسين لكي تستطيع أن تلبى تطور احتياجات وأذواق الزبائن المتغيرة إن أردت النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال.

## 7.1.2 العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

يجمع كتاب الإدارة الاستراتيجية على أن الميزة التنافسية يجب أن تتصف بعدم إمكان تقليدها على طول الوقت، وبالتالي تعد ضمن الإطار الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسات مستقبلا التي سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل شائع، وكذلك فإن الميزة التنافسية تتسم بكون الأداء الناجم عنها متفوق في عدد من المقاييس والأبعاد المختلفة إذ أن تحقيق الميزة التنافسية سيولد عنه وبشكل ضمني أو مباشر أداء عالي، وفي ضمن التوجه نفسه فإن الميزة التنافسية تعمل على خلق القيمة للمؤسسة وعملائها فالقيمة المدركة للعميل تعد احد العنصرين الأساسيين التي تقوم عليهما الميزة التنافسية. (باديس، 2014: 35)

تستطيع الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال من خلال التوجه الاستراتيجي التأثير على العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة، وستكون متعلقة بإشباع الحاجات التي لم يتم إشباعها. هذا بجانب التركيز على المستوى الشخصي للأفراد من قبل الإدارة الاستراتيجية لتحديد مهاراتهم وقدراتهم وكيفية تطويرها وتنميتها، وكذلك من مهامها أيضا توجيه الأفراد نحو إدارة عنصر الوقت كأساس للتفكير الاستراتيجي، وتعزيز القدرة لديهم على عملية التخطيط والتفكير في تحقيق احتياجاتهم حيث إن الحياة المخططة تتيح للفرد القيام بالمهام المطلوبة والتنظيم والمتابعة. ويرى (خفاجي، 2008: 50) إن أهم العناصر التي تؤثر على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع في الأداء لتحقيق الميزة التنافسية هي الآتية:

- تحديد رسالة الأفراد.
- تحديد حاجات الأفراد.
- تحديد قدرات الأفراد.
- إدارة عنصر الوقت.

وبالتالي الهدف في الأصل هو تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة في الأجل القريب والتغيير وفق الرؤية الجديدة مع الاحتفاظ بقدرتها على البقاء في الأجل الطويل من خلال قدراتها وإمكاناتها الحالية لتحقيق التميز التنافسي لها.

### المدخل الأربعة للميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية:

إن مداخل الميزة التنافسية تتعلق استراتيجيا بقدرة المنظمة في السيطرة على البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك على مواردها وهيكلها الصناعي كمايحددها (القطب، 2002: 60)، على النحو الآتي:

- **مدخل التحليل الاستراتيجي:** هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على البيئة الداخلية مما يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي، ويلاحظ أن التحليل الاستراتيجي يشمل البيئة الخارجية وتضم الفرص والتهديدات، والبيئة الداخلية، وتشمل نقاط القوة والضعف وهو ما يعرف بتحليل Swot.
- **مدخل النظرة الاستراتيجية المستندة على الموارد:** يتضمن افتراض أن المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابلياتها النادرة هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وتشمل هذه الموارد، كلا من الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية والموارد المصنعة وغيرها، إذ أن التدريب المستمر لقدرات الموارد البشرية لدى المنظمة بوصفها أصول نادرة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية.
- **مدخل هيكل الصناعة:** يقوم هذا المدخل على أساس ان الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لانتماء المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية كالقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين فضلاً عن تهديد الداخلين الجدد، وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة المنافسة في تلك الصناعة.
- **مدخل استراتيجيات التنافس العامة:** الاستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة، وهي تتعلق بالمركز التنافسي للمنظمة في مجال الصناعة التي تعمل فيها، وأن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وهناك ثلاث أنواع من الاستراتيجيات هي:

✓ استراتيجية قيادة الكلفة: قدرة المنظمة في توفير المنتج بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين.

- ✓ استراتيجية التميز: جعل المنتج أو الخدمة منفرداً للمشتري.
- ✓ استراتيجية التركيز: اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة.

## 8.1.2 واقع شركة التأمين الوطنية:

تأسست شركة التأمين الوطنية في عام 1992 وقد سجلت بتاريخ 1992/3/15 كشركة مساهمة عامة لدى مسجل الشركات في مدينة رام الله، وحصلت على رخصة مزاولة العمل بتاريخ 1992/2/15 وباشرت عملها اعتباراً من تاريخ 1992/3/1.

أسس الشركة مجموعة من رجال الأعمال الفلسطينيين وأهل الخبرة في بداية مرحلة غير واضحة المعالم من التطورات السياسية والاقتصادية بعد انسحاب شركات التأمين الإسرائيلية من العمل في البلاد، وضعوا نصب أعينهم بأن تكون التأمين الوطنية صرحاً اقتصادياً أساسه رأسمال وطني، وعمادة سواعد أبناء الوطن التي اكتسبت خبرة عريقة عبر عشرات السنين من العمل في المهجر يرفده ويؤازره شعب معطاء أضناه الشوق للاعتماد على نفسه في بناء حاضره ومستقبله، وبعد مسيرة خمس وعشرون عاماً يبقى هدف التأمين الوطنية دائماً تقديم أفضل الخدمات التأمينية لأبناء الشعب الفلسطيني.

### رؤية الشركة:

الحصول على مركز الصدارة في قطاع التأمين الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات التأمينية المتميزة لكافة القطاعات الاقتصادية في فلسطين، والعمل على توفير أفضل التغطيات التأمينية المناسبة للعملاء.

### مهمة الشركة:

تعظيم قيمة حقوق المساهمين من خلال تعظيم عائد الاستثمار، وتوفير أفضل الخدمات التأمينية، والعمل على شفافية ونزاهة مع أصحاب العلاقة، وتقديم كافة وسائل الدعم والرعاية للمجتمع والاقتصاد المحلي.

## أهداف الشركة:

- ✓ توفير تغطيات تأمينية متطورة وشاملة.
- ✓ نشر الوعي التأميني بين الجمهور.
- ✓ المنافسة الشريفة القائمة على تحسين مستويات الخدمة والأداء.
- ✓ الصدق في التعامل مع الجمهور.
- ✓ الموازنة بين مصالح جميع الفرقاء من مساهمين وزبائن وموظفين.
- ✓ المساهمة في بناء الاقتصاد الوطني.
- ✓ توفير فرص العمل لأكبر عدد ممكن من الأيدي العاملة الوطنية عن طريق استثمار معظم أموالها داخل فلسطين في مشاريع اقتصادية مجزية.
- ✓ تعظيم أرباح الشركة وزيادة الحصة السوقية.

## النشاط الأساسي للشركة:

مزاولة جميع أعمال التأمين وإعادة التأمين والقيام باستثمار رأس المال والموجودات المنقولة وغير المنقولة.

## المساهمين:

بلغ عدد مساهمي الشركة (2.469) مساهم كما في 2017/12/31 مقابل (2.486) مساهم في 2016/12/31 وكان حجم التداول على أسهم الشركة في بورصة فلسطين خلال العام 2017 مقارنة بالعام 2016 كما يلي:

### جدول رقم (3.2)

2016/12/31	2017/12/31	البيان
12.000.000 دولار أمريكي	12.000.000 دولار أمريكي	رأس المال المدفوع
12.000.000 سهم	12.000.000 سهم	عدد الأسهم
1 دولار أمريكي	1 دولار أمريكي	القيمة الاسمية
291.557 سهم	741.518 سهماً	عدد الأسهم المتداولة
894.650 دولار أمريكي.	2.334.983 دولار أمريكي	قيمة الأسهم المتداولة
196 عقداً	219 عقداً	عدد العقود المنفذة
3.20 دولار امريكي	3.30 دولار أمريكي	سعر الإغلاق
2.43%	6.18%	معدل دوران السهم

المصدر: التقرير السنوي الصادر عن الشركة عام 2017

### جدول رقم (4.2) أهم المؤشرات المالية:

2016/12/31	2017/12/31	البيان
2.89	3.31	القيمة الدفترية للسهم الواحد
8.95	5.14	القيمة السوقية إلى العائد (مرة)
1.11	1.00	القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية (مرة)
10.69%	7.70%	صافي دخل أعمال التأمين إلى الأقساط.
13.48%	17.01%	صافي الدخل قبل الضريبة إلى الأقساط
4.70%	7.57%	العائد على مجموع الموجودات
12.36%	19.41%	العائد على حقوق المساهمين
61.93%	61.02%	معدل المديونية
38.07%	38.98%	نسبة الملكية
1.10	1.06	نسبة التداول (مرة)
5.310.473	3.622.169	رأس المال العامل (دولار أمريكي)

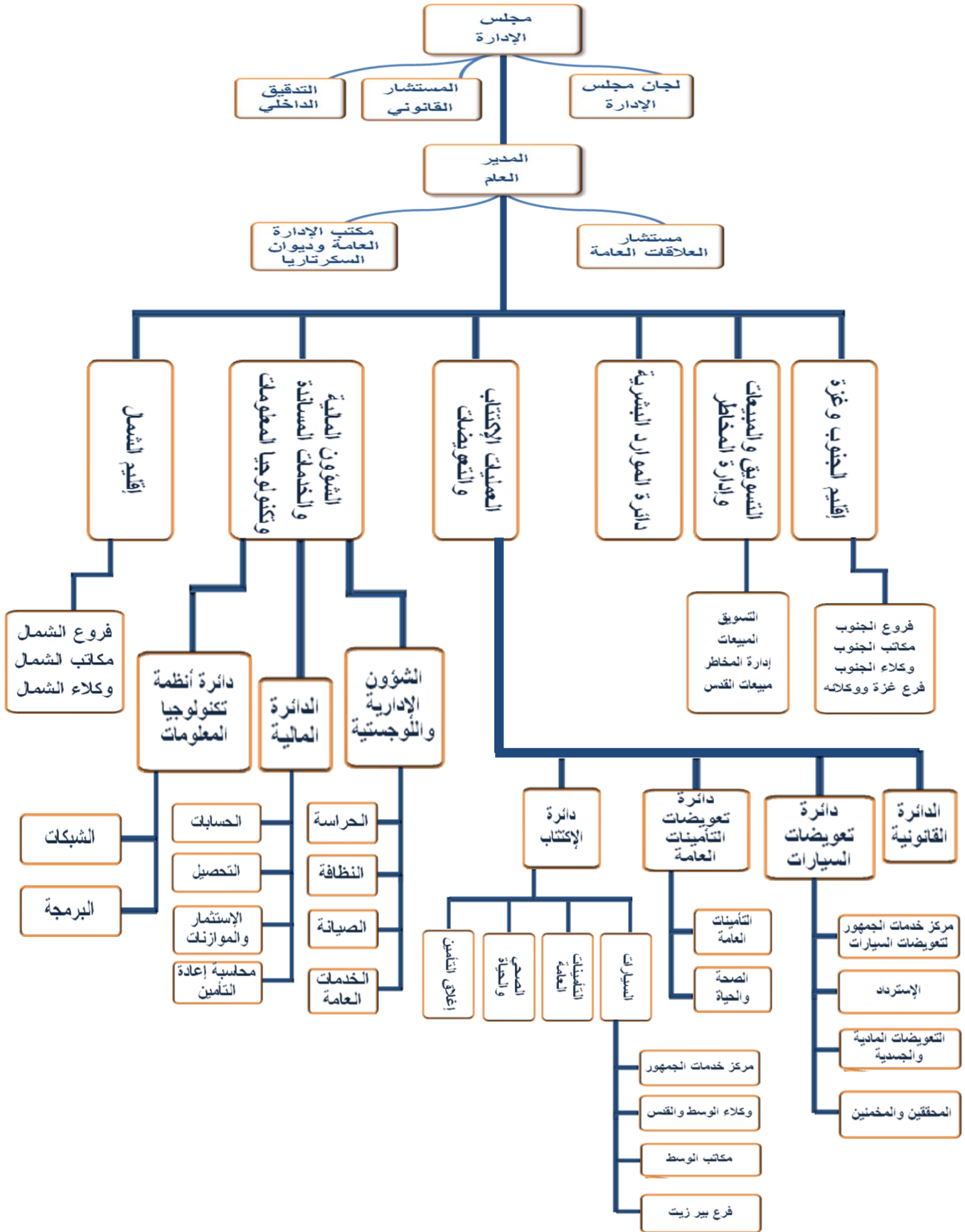
المصدر: التقرير السنوي الصادر عن الشركة عام 2017

جدول رقم (5.2) يوضح مساهمي الشركة موزعين حسب فئات الأسهم التي يملكوها على النحو التالي:

نسبة المساهمين	عدد الأسهم	عدد المساهمين	فئة المساهمة
%0.25	29.950	540	من 100 فأقل
%2.13	255.518	944	من 101 إلى 500
%2.84	340.656	438	من 501 إلى 1.000
%7.40	887.650	382	من 1.001 إلى 5.000
%3.00	360.805	51	من 5.001 إلى 10.000
%15.96	1.915.725	84	من 10.001 إلى 50.000
%4.18	501.258	7	من 50.001 إلى 100.000
%64.24	7.708.438	23	من 100.001 فأكثر
<b>%100.00</b>	<b>12.000.000</b>	<b>2.469</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: التقرير السنوي الصادر عن الشركة عام 2017

## الهيكل التنظيمي لشركة التأمين الوطنية



## مركز الشركة وفروعها وحجم القوى العاملة:

تمارس الشركة أعمالها من خلال مركزها الرئيس في مدينة البيرة وفروعها التسعة ومكاتبها الستة عشر، وبلغ عدد العاملين في الشركة 196 في نهاية عام 2017، والجدول التالي يبين توزيع الشركة حسب مؤهلاتهم العلمية:

### جدول رقم (6.2)

عدد موظفي شركة التأمين الوطنية	المؤهل العلمي
1	دكتوراه
18	ماجستير
106	بكالوريوس
41	دبلوم
24	ثانوية عامة
6	أقل من ثانوية
196	إجمالي عدد الموظفين

المصدر: التقرير السنوي الصادر عن الشركة عام 2017

### الخطة المستقبلية للشركة:

تتطلع دائما شركة التأمين الوطنية إلى التوسع الجغرافي لتكون أقرب إلى كافة عملائها للحصول على خدماتها بشكل مريح وفعال والاعتماد على التكنولوجيا ووسائل تطورها للتطوير من تجربة عملائها بالإضافة إلى بناء شراكات جديدة مع معيدي التأمين حول العالم لتقديم أفضل التغطيات التأمينية. حيث يشكل هذا المزيج من التكنولوجيا والتغطيات التأمينية الأنسب والتوسع الجغرافي وتجربة العملاء المتطورة، وتطوير آلية التعويض ركائز استراتيجية الشركة لتحقيق مركز الصدارة في سوق التأمين الفلسطيني انطلاقا من وطنيتها يبقى المجتمع الفلسطيني محور اهتمام الشركة حيث تستمر في تخصيص جزء من عائداتها لتنفيذ مشاريع مختلفة من المسؤولية المجتمعية في المجال الصحي والبيئي والاجتماعي.

## الوضع التنافسي للشركة:

إن للشركة مكانتها المتميزة في سوق التأمين الفلسطيني حيث بلغت حصتها السوقية في العام 2017 حوالي 20% من إجمالي أقساط جميع شركات التأمين الأخرى.

## الخلاصة:

تناول الفصل الثاني مفاهيم الاستراتيجية وتطورها التاريخي، وكذلك مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحلها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومكوناتها، والتحليل الاستراتيجي، وكذلك الميزة التنافسية ومفهومها، وأهدافها، وأهمية، وخصائصها، والعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، ونبذة مختصر عن شركة الوطنية للتأمين وهيكلها التنظيمي.

## 2.2 الدراسات السابقة:

تم البحث في الدراسات السابقة المتاحة في مجال البحث سواء العربية أو الأجنبية، وتعد هذه الدراسات الداعم والركيزة الأساسية في بناء، وتدعيم الإطار النظري للدراسة، والاستفادة في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة ومشكلتها وأسئلتها وفرضياتها بشكل دقيق، وكذلك معرفة واستكمال ما انتهى إليه الآخرون.

### 1.2.2 دراسات تتعلق بالمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية ومتغيرات أخرى.

دراسة (درادكة، والعياني، 2017)، بعنوان: تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وإلى معرفة معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والمقترحات التي تسهم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية)، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (363) وكيلاً ومعلمًا.

وأشارت نتائج الدراسة إلى: إن استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت متوسطة، وكما جاءت استجاباتهم على معوقات التطبيق بدرجة متوسطة، وجاءت استجاباتهم كذلك على الحلول المقترحة بدرجة موافق، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية.

دراسة (الخباز، 2016)، بعنوان: الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات.

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على تحسين الأداء التسويقي لبعض الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة العراقية ودور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الإدارة وتطويرها ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب، وشملت الدراسة على ثلاث متغيرات تشمل الإدارة الاستراتيجية، إدارة التميز، الأداء التسويقي.

وقد توصلت الدراسة إلى: إن أغلب الشركات الحكومية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية وعندما مارستها اتضح وجود جوانب ضعف متعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وأن الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، كما اتضح من الدراسة إن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على التميز الإداري للشركات الصناعية محل الدراسة مما أثر ذلك بدوره وبشكل مباشر على الأداء التسويقي لهذه الشركات، كما توصلت الدراسة إلى أن التميز الإداري بالشركات محل الدراسة هو محصلة لتطبيق مجموعة العناصر الاستراتيجية التي تمكن الشركات من التوصل إلى نتائج غير مسبقة في الأداء التسويقي مما يضع الشركات في مراكز تنافسية.

دراسة (أحمد، 2015)، بعنوان: تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية: دراسة مسحية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-مصنع المصاييح.

أهم أهداف الدراسة: بيان أهمية دور إسهام إدارة الموارد البشرية في استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمعرفة وتحديد حجم مشاركة كل نشاط في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، وذلك لتقليل الفارق والوصول إلى الإسهام المتوازن بين الأنشطة، وتم اختيار المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لملائمته مثل هذه الدراسة.

أهم نتائج الدراسة: إن تقييم الأداء يمثل الأولوية في التخطيط الاستراتيجي لشركتهم، وذلك من خلال تجهيز البرامج التدريبية أثناء العمل، ويعتقد المبحوثون بأن أسلوب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مهم جدا في بناء استراتيجيات تؤدي إلى نجاح العمل في الشركة، وذلك من خلال اعتماد مستويات عالية من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالوظائف وظروف العمل، وكذلك يرى

المبحوثون بأن للتدريب والتطوير دوراً متميزاً في استراتيجية الشركة، وذلك من خلال تنفيذ استراتيجيات الشركة الأم عبر التطوير والتدريب المستمر للعاملين.

**دراسة (شوقي، وآخرون، 2014). تحت عنوان: الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين.**

أهم أهداف الدراسة: إفادة المنظمة من مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بما يمكنها في بلوغ أهدافها بشكل أفضل، وإشاعة مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وإظهار فوائدها في عملية تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية أفضل. اعتمد البحث المنهج الاستطلاعي الذي يقوم على استطلاع آراء عينة من المسؤولين ومن ثم تحليل البيانات المتحصلة عليها واستخلاص النتائج.

أهم نتائج الدراسة: تعتمد المنظمة على خطط استراتيجية ذات رؤية ليست بمستوى الطموح الذي ينسجم ومسار المنظمة، وتسعى الإدارة العليا لبناء رؤية تمارس في ضوئها الأنشطة الاستراتيجية لاستثمار الفرص التي تواجهها، وتستعين المنظمة بالاستشاريين والخدمات الاستشارية المتخصصة واستقطاب المديرين المتميزين لإسناد عملها الإداري، وتمارس المنظمة المبحوثة أنشطة التخطيط الاستراتيجي في تحديد أساليب العمل وتقويم أداء العاملين، ويتأثر مستوى النجاح الاستراتيجي الذي تتطلع إليه المنظمة بالضعف الواضح في فهم دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح المنظمة.

**دراسة (صالح، 2014)، تحت عنوان: الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة.**

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى استخدام شركات قطاع الخدمات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لمدخل الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، ودورها في اتخاذ القرارات، ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتصميم استبانة بالاعتماد على الدراسة النظرية والدراسات السابقة، حيث تم توزيع (48) استبانة على تلك الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن نظام التكاليف المطبق في شركات قطاع الخدمات في قطاع غزة يعتمد على أسس علمية محاسبية تلبى حاجة الإدارات في اتخاذ القرارات، كما تستخدم إدارات الشركات أدوات مدخل التكلفة الاستراتيجية بشكل مبسط وينسب متفاوتة، كما أظهرت الدراسة الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا المدخل وهي: قناعة ورضا الإدارة بالنظم المطبقة لديها وعدم الرغبة

في التغيير، والحصار الاقتصادي والسياسي على فلسطين، وعدم وجود قسم خاص ومستقل لتحديد التكاليف في الشركة ونقص المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق هذا المدخل وعدم الإلمام الكافي به.

دراسة (Lena Ellitan, 2013)

#### 1- Confirmatory Factor Analysis on Organization Reputation, Strategic Leadership , and Organization Culture as A Resources – Based view )

##### (التحليل العاملي التوكيدي للسمعة التنظيمية، القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية)

أهم أهداف الدراسة: التحقق من صحة نموذج قياس سمعة المنظمة، القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية كمورد يستند إلى الرؤية.

أهم نتائج الدراسة: اعتمد جوهر المقياس على (كلما كانت قوة أصحاب العمل جيدة، كلما كانت سمعة المنظمة أقوى، كلما كانت القدرة على التفكير الاستراتيجي أقوى، كلما كانت القيادة الاستراتيجية أقوى، كلما كانت الحرية في النمو والفضل أقوى، كلما كانت الثقافة التنظيمية أقوى)، واعتمد المقياس على التحليل العاملي التوكيدي والإطار النظري للوصول إلى نجاح وموثوقية متقاربة ومركبة. إذ يعد نموذج القياس هذا مناسباً للأصول غير الملموسة في المنظمة على أساس الرؤية كمورد في البحوث المتقدمة للمنظمات الريادية، وتم اعتماد نموذج القياس في إطار مجتمع أوسع، وكمؤشر لقياس الإنجاز في المنظمات الصغيرة والكبيرة على حد سواء.

دراسة (محمد والنعمي، 2012)، بعنوان: العلاقة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأسلوب الدراسة الميدانية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها: إن معظم مديري المصارف الأهلية (عينة الدراسة) لديهم وضوح دقيق لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، كما أنهم أكدوا على أهمية استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الحياة العملية، وضرورة إيصاله إلى المديرين والعاملين، وتمارس الإدارة الاستراتيجية وبدرجة عالية، وإن وضوح مفهومها له علاقة وثيقة في زيادة ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

دراسة (محمود، 2012)، بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على شركة بترو إنيرجي المحدودة بالسودان.

هدفت الدراسة إلى: تطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تنمية الموارد المتاحة في تلك البلدان خاصة البشرية منها، واستهدفت الدراسة التعرف على مستوى إلمام ومعرفة القيادات العليا في القطاع الخاص بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي تحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي لهذه الأساليب وقياس أثر ذلك على تنمية الموارد البشرية بجانب الوقوف على نمط القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت والقطاع الخاص بالسودان وتحديد نوعيتها.

وأظهرت الدراسة أهم النتائج التالية: ارتفاع مستوى الإلمام ومعرفة القيادات الإدارية في القطاع الخاص بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وكذلك ضرورة تطبيقها.

دراسة (حنا، 2012)، تحت عنوان: متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على آراء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم، ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (132) عضو هيئة تعليمية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن إمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري (نوع العمل، والخبرة)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إحدى أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية وهي إمكانية التطبيق.

دراسة (وهبه، 2008)، بعنوان: واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة وسبل تطويرها، ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والتخصص والاختلاف المؤسسي على هذا الواقع، واستخدم المنهج الوصفي وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عددهم (88) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات محافظات غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى).

وقد توصلت إلى: أن التحليل البيئي سواء أكان للبيئة الداخلية أو الخارجية حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية بنسبة تراوحت بين (70 - 71.9%)، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة بنسبة (68.2%)، أما الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية فكانت فوق المتوسط حيث بلغت (70%). واهتمام الإدارة الجامعية بالموارد المادية كان فوق المتوسط بنسبة (77.6%)، واهتمام الإدارة الجامعية في جامعات محافظات غزة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي كان بدرجة فوق المتوسط لكن لم يصل إلى ما هو مطلوب، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات في محافظات غزة تعزى إلى متغير الاختلاف المؤسسي لصالح الجامعة الإسلامية، في حين لم تستطع الدراسة إثبات أي فروق في المتغيرات التالية (التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).

## 2.2.2 الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية مع متغيرات أخرى

دراسة (عبيد، 2017)، بعنوان: تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك. أهم أهداف الدراسة: معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيها، واتباع المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة بلغ حجمها (240) موظفاً.

أهم نتائج الدراسة: وجود مؤشرات على توافر إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة، ووجود تأثير لإدارة المعرفة في إكساب ميزة تنافسية للبنوك.

دراسة (المبوضين، 2015)، تحت عنوان: نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية.

أهم أهداف الدراسة: هدفت إلى قياس أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس الأردنية، وتم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، حيث كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (116) استبانة.

من أهم نتائج الدراسة: أن مستوى الميزة التنافسية متوسط، كما يوجد أثر لنظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود أثر لتطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، والتمايز، التحالفات).

دراسة (النشمي والملكي، 2015)، بعنوان: الميزة التنافسية وعلاقتها برضا العملاء في المصارف الإسلامية في اليمن.

أهم أهداف الدراسة: هدفت إلى التعرف على علاقة الميزة التنافسية برضا العملاء في المصارف الإسلامية اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من عملاء المصارف الإسلامية اليمنية.

ومن أهم نتائجها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد الميزة التنافسية ورضا العملاء.

دراسة (نايل، 2013)، بعنوان: علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات.

أهم أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة وتحديد علاقة طريقة التدريب داخل المنظمة وخارجها بتحقيق الميزة التنافسية، ومعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، المؤهل) بتحقيق الميزة التنافسية، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في تشخيص التدريب ومداخل دراسة الميزة التنافسية منهجاً وتحليلاً.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية بين التدريب والميزة التنافسية، وكذلك المتغيرات الديموغرافية.

دراسة (الشريبي، 2007)، بعنوان، إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال.

أهم أهداف الدراسة: تقديم دليل عملي عن العلاقة بين إدارة المعرفة والتي تعد مرادفاً لرأس المال الفكري، وبين تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق طبيعة واتجاه العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.

أهم نتائج الدراسة: الاستفادة من قدرات العاملين وإمكانياتهم في تحقيق الفرص المتاحة وخصوصاً قدراتهم وإمكانياتهم المعرفية، وتوجيه تدفق العمل داخل كل شركة بما يحقق لك الفرص، والاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات لدى العاملين.

دراسة (Khandekar & Sharma, 2005) بعنوان:

**Managing human resource capabilities for**

**Sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian**

**Global organizations**

أهم أهداف الدراسة: اختبار أثر قدرات الموارد البشرية على أداء المنظمة وعلى الميزة التنافسية للشركات الهندية العالمية، وتم إجراء بحث تطبيقي على عينة عشوائية من 300 مدير في 9 شركات هندية وشركات عالمية تعمل في الهند.

أهم نتائج الدراسة: أن الاستثمار في قدرات الموارد البشرية للشركة بهدف تطوير قاعدة المعرفة لديها وتطوير المهارات والاتجاهات المرغوبة تؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء، وأن الشركات الهندية لديها الكثير لتتعلمه من الشركات الأجنبية في مجال تسهيل وتشجيع التجريب والتسامح مع الأخطاء والتعلم منها ومكافأة الأفراد على جهودهم بالشكل الملائم، وأن تنمية الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً هاماً في التأثير على قدرات الموارد البشرية للشركة علماً أن هذه القدرات وتنميتها واستخدامها يعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

### 3.2.2 الدراسات التي ركزت على العلاقة بين متغيرات الدراسة.

دراسة (الشريف، 2015)، تحت عنوان: أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

أهم أهداف الدراسة: أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية، وتم استخدام أسلوب الدراسة المسحية، حيث تم استهداف كافة شركات التأمين الواقعة ضمن العاصمة عمان والبالغ عددها (20).

أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في كل من المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية، ووجود تأثير وسيطه ام للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (الصانع، وبادخن، 2013)، تحت عنوان: التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبد العزيز.

أهم أهداف الدراسة: معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر مشرفات الأقسام الأكاديمية، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية العالمية، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك عبد العزيز ودرجة تحقيقها للميزة التنافسية من وجهة نظر مشرفات الأقسام الأكاديمية، وتم إعداد أداة الدراسة بوصفها أداة قياس، وقد تألفت من (38) فقرة، موزعة على أربعة محاور.

أهم نتائج الدراسة: درجة ممارسة جامعة الملك عبد العزيز للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العينة تحققت بدرجة كبيرة وبلغ متوسطها الحسابي (3.57)، وحققت الميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر العينة بدرجة بلغ متوسطها الحسابي (3.29).

دراسة (التلواني، وآخرين، 2012)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

أهم أهداف الدراسة: التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، وتم فيها اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية، والبالغ عددهم (74) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقي فالميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة.

دراسة (حسين، 2011)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.

أهم أهداف الدراسة: التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض الشركات العاملة بقطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية، والتعرف على أهم جوانب القصور في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث من خلال الكشف عن القيود والمعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية إلى جان بقياس أثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تنمية القدرات التنافسية، وتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية الثلاث وهي "الإدارة العليا، الإدارة الوسطى - إدارة الموارد البشرية، الإدارة التنفيذية ببعض شركات الأدوية بمحافظة القاهرة والبالغ عددها (50) شركة وبلغ عدد أفراد العينة (385) مفردة.

أهم نتائج الدراسة: تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية: تبنى على اختلاف وليس تشابه، ويتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية، ويمكن للمنظمات اعتماد المداخل الآتية: الاستثمار الكفؤ للمورد البشري الموجود داخل المنظمة، وتبني المفهوم الاستراتيجي في ممارسة السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتوفير حل لافتقار المنظمات محل البحث إلى برامج تدريب

كافية للمديرين لتنمية قدراتهم على التخطيط وأساليبه، وعدم توفير نظم المعلومات الحديثة واللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمنظمات محل البحث.

#### 4.2.2 التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية، ركزت على نقطتين أساسيتين:

✓ تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية وفق أسس علمية سليمة.

✓ الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية التي لها تأثيرا سلبيا على عمل الشركات.

الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، حيث ركزت على التالي:

✓ الوقوف على المشكلات التي تعيق عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتي لها تأثير سلبي على خلق الميزة التنافسية .

✓ ظهر اتفاق في بعض نتائج الدراسات من حيث تحديد أبعاد الإدارة الاستراتيجية الواعية التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية سواء في المؤسسات التجارية أو الصناعية.

#### 5.2.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى بيان أهمية الإدارة الاستراتيجية، في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف الى واقع الإدارة الاستراتيجية، وعلاقتها بالميزة التنافسية.
- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية. أما الدراسة الحالية سوف تتفرد بأربع متغيرات وأبعاد للإدارة الاستراتيجية، وعلاقتها بالميزة التنافسية.
- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: تنوعت الاتجاهات البحثية في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها في الدراسات السابقة؛ في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على شركة التأمين الوطنية.

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 تمهيد

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

7.3 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

## الفصل الثالث:

### منهجية الدراسة

#### 1.3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الاستبانة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات، واختبار توزيع البيانات.

#### 2.3 منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

#### 3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا في شركة التأمين الوطنية في فلسطين، رئيس قسم فأعلى وعددهم (40) عاملاً.

### 4.3 عينة الدراسة :

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتوزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، من العاملين في الإدارة العليا في شركة التأمين الوطنية في فلسطين، وتم استرداد (38) استبانة صالحة للتحليل، حيث مثلت عينة الدراسة الفعلية، أي ما نسبته (95%) من مجتمع الدراسة ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجداول التالية:

#### 1.4.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	35	92.1
2	أنثى	3	7.9
	المجموع	38	100%

يتضح من جدول (1.3) أن ما نسبته 92.1% من عينة الدراسة ذكور، بينما 7.9% إناث، وهذا يوضح أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة في المناصب الإدارية العليا من الذكور، ويمكن تفسير ذلك بان طبيعة عمل الشركة تعتمد بشكل أساسي على الذكور في تنفيذ الأعمال التي تحتاج إلى قرارات بدرجة عالية من الأهمية، كما تعزو الباحثة ارتفاع هذه النسبة إلى متطلبات المراكز القيادية في الشركة مثل السفر المتكرر للخارج، والتأخر لما بعد أوقات الدوام الرسمي لأداء أعمال إضافية، والحضور إلى العمل في أي وقت، وذلك قد يناسب الذكور بشكل أكبر من الإناث، كما أن عنصر العادات والتقاليد، والذي يمثل ثقافة المجتمع يلعب دوراً كبيراً إذ أن أغلب الإناث تميل إلى العمل في مجالات أخرى. إضافة إلى أن غالبية الإناث يفضلن الاهتمام بالأسرة وتنميتها أكثر من الاهتمام بتنمية مساهن الوظيفي.

### 2.4.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 40 عام	16	42.1
2	من 40-أقل من 50 عام	13	34.2
3	50 عام فأكثر	9	23.7
	المجموع	38	%100

يتضح من جدول (2.3) أن ما نسبته 42.1% من عينة الدراسة أقل من 40 عام، 34.2% تتراوح أعمارهم من 40- أقل من 50 عام، بينما 23.7% أعمارهم 50 عام فأكثر، تبين النتائج أن النسبة الأكبر من العاملين في الإدارة العليا أعمارهم أقل من 40 عام، ويعني ذلك فيما يتعلق بالإجابة على فقرات الاستبانة امتلاك هذه الفئة الشابة مؤهلات وخبرات تؤهلهم على إعداد الخطط الاستراتيجية من خلال التحليل البيئي، ويعتبر هذا مؤشر إيجابي لصالح الشركة يسهم في اتخاذ القرارات المحسوبة وبشكل سريع و تتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية للشركة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص، وهذا من شأنه وضع الشركة في الطليعة والوصول إلى التميز والنجاح والنمو والتطور في تقديم خدمات تميزهم عن غيرهم من الشركات المنافسة في نفس المجال.

### 3.4.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1	دبلوم فأقل	5	13.2
2	بكالوريوس	21	55.3
3	دراسات عليا	12	31.6
	المجموع	38	%100

يتضح من جدول (3.3) أن ما نسبته 31.6% من عينة الدراسة مؤهلهم دبلوم فأقل، 55.3% بكالوريوس، بينما 31.6% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، يلاحظ من النتائج تنوع المؤهلات العلمية للمدراء، حيث تمثل نسبة دبلوم فأقل 13.2% ويعزى ذلك إلى درجة دبلوم فأقل هي الحد الأدنى

لمتطلبات الحصول على وظيفة في الإدارة العليا، ويلاحظ أيضاً ارتفاع نسبة حملة درجة بكالوريوس 55.3% والدراسات العليا 31.6%، وهذا مؤشر باهتمام شركة التأمين بأن يتمتع كوادرها في المستويات القيادية بمؤهلات علمية مرتفعة نوعاً ما، ويمكن تعليل هذه النتيجة أن الخلفية العلمية لقيادات الإدارة العليا غالباً ما تشكل القاعدة المعرفية لديهم ونوع المهارات التي يمتلكونها، وبالتالي كلما زاد مستوى هذه الخلفية العلمية ارتفع مستوى المعرفة والمهارة لديهم وزادت قدرتهم على اتخاذ الأحكام الصائبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتعزو الباحثة ذلك الى اهتمام وحرص الشركة في عملية التوظيف أن يتمتع كادرها بدرجات علمية معينة تمتلك الخبرات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، اضافة إلى اهتمام شركة التأمين بتطوير موظفيها وحثهم على إكمال مؤهلاتهم العلمية بتحفيظهم من خلال تحملها جزء من العبء المالي الخاص بالدراسة على أن يكون مجال الدراسة له علاقة مباشرة بطبيعة العمل الذي يقوم به، وهذا شجع العديد من المدراء على إكمال دراساتهم العليا والحصول على مؤهلات علمية عالية، كما أن مستوى التعليم الذي يتلقاه المدراء يزيد من قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل لتحسين اتخاذ القرارات، والاستجابة للمؤثرات الخارجية.

#### 4.4.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
1	مدير عام	1	2.6
2	نائب مدير عام	4	10.5
3	مدير دائرة	17	44.7
4	رئيس قسم	16	24.10
	المجموع	38	100%

يتضح من جدول (4.3) أن ما نسبته 2.6% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير عام، ونائب مدير عام 10.5% مساهم الوظيفي نائب مدير عام، 44.7% مساهم الوظيفي مدير دائرة، بينما 24.10% مساهم الوظيفي رئيس قسم، وهذا كون المجيبين على الاستبانة من المستويات العليا للشركة، وهذا مؤشر على أن الإجابات ستكون على درجة عالية من الدقة والموضوعية، كما أن هذه

النسب المئوية تعكس المسميات الوظيفية للمدراء حسب الدرجات الوظيفية في الشركة، كما يتضح عدد المسميات في المناصب الإدارية العليا في الشركة تقل كلما اتجهنا من اعلى الى اسفل في السلم الوظيفي، وبالتالي هذه المسميات الوظيفية تتناسب مع الحدود البشرية لهذا البحث.

### 5.4.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 10 سنوات	11	28.9
2	من 10-أقل من 15 سنة	7	18.4
3	من 15-أقل من 20 سنة	11	28.9
4	20 سنة فأكثر	9	23.7
	المجموع	38	100%

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 28.9% من عينة الدراسة خدمتهم أقل من 10 سنوات، 18.4% تتراوح خدمتهم من 10 - أقل من 15 سنة، بينما 28.9% سنوات خدمتهم من 15- أقل من 20 سنة، 23.7% سنوات خدمتهم 20 سنة فأكثر، تبين النتائج أن غالبية المدراء بعدد سنوات الخدمة أقل من 10 سنوات، و 15- أقل من 20 سنة حيث تتساوى النسبتين وهي الاعلى، ويعد ذلك ايجابياً فيما يتعلق بالإجابة على فقرات الاستبانة التي تحتاج إلى تلك الخبرة، وهذا يدل على أنهم يتمتعون بسنوات خبرة عالية ومتنوعة، ونجاحهم في الوصول إلى المراكز القيادية العليا في الشركة بامتلاكهم فوائد المعرفة التي بنوها على كثير من الخبرات السابقة، وذلك يعطي مؤشرات ايجابية لصالح الشركة، فسنوات الخبرة الطويلة في العمل الإداري تساهم في اتخاذ القرارات بشكل سريع بما يتوافق مع متطلبات العمل خاصة في ظل الظروف الطارئة التي يواجهونها، وهذا ساعدهم على أن يكونوا مؤثرين ويتحكمون بزمام الامور، والتغلب على التحديات التي تواجههم، اضافة إلى مجموعة المنافع والمميزات التي تقدمها الشركة كإتاحة فرص عمل أكثر، وتطوير الخدمات والترقيات، وتوفير رواتب جيدة لموظفيها، والإجازات، والعلاوات، والتأمين وغيره، كما وتشير هذه النسب إلى شعور المدراء بالأمن الوظيفي الذي يحقق احتياجاتهم ورغباتهم مما أسهم في بقائهم بمراكز عملهم.

### 5.3 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً، للتعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.

### 1.5.3 مكونات الاستبانة:

تتكون الاستبانة من:

- **البيانات الشخصية:** وتشتمل على البيانات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- **محاور الإدارة الاستراتيجية، وهي مكونة من:**
  - محور التحليل البيئي الاستراتيجي، ويشتمل على (6) فقرات.
  - محور تكوين الاستراتيجية، ويشتمل على (10) فقرات.
  - محور تنفيذ الاستراتيجية، ويشتمل على (12) فقرة.
  - محور التقييم والرقابة الاستراتيجية، ويشتمل على (9) فقرات.
- **محاور تحقيق الميزة التنافسية، وهي مكونة من:**
  - محور التكلفة الأقل، ويشتمل على (6) فقرات.
  - محور الجودة، ويشتمل على (5) فقرات.
  - محور التميز والإبداع، ويشتمل على (5) فقرات.
  - محور الاستجابة، ويشتمل على (8) فقرات.

### 2.5.3 مقياس التدرج:

تم اعتماد استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس من (1-5)، حيث (1) تمثل أدنى درجة موافقة، و(5) تمثل أعلى درجة موافقة.

وتم تقييم درجات الموافقة بحسب مقياس التدرج المبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6.3) مقياس درجات الموافقة

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي	درجة الموافقة
إلى	من	إلى	من		
أقل من 36.00	20.00	أقل من 1.80	1.00	1	قليلة جدا
أقل من 52.00	36.00	أقل من 2.60	1.80	2	قليلة
أقل من 68.00	52.00	أقل من 3.40	2.60	3	متوسطة
أقل من 84.00	68.00	أقل من 4.20	3.40	4	كبيرة
100.00	84.00	5.00	4.20	5	كبيرة جدا

### 6.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من عدد (10) من العاملين في شركة التأمين الوطني في فلسطين وذلك للتحقق من صدق وثبات اداة الدراسة ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

#### • الصدق من وجهة نظر المحكمين (الصدق الظاهري):

تم عرض الاستبانة على عدد (11) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التحقق من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المحاور للاستبانة ككل، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

#### • الصدق البنائي:

تم حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (10) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (7.3) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	0.858
2	تكوين الاستراتيجية	0.745
3	تنفيذ الاستراتيجية	0.734
4	التقييم والرقابة الاستراتيجية	0.855
	<b>الإدارة الاستراتيجية</b>	<b>0.931</b>
1	التكلفة الأقل	0.887
2	الجودة	0.796
3	التميز والإبداع	0.820
4	الاستجابة	0.828
	<b>تحقيق الميزة التنافسية</b>	<b>0.907</b>

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط لجميع محاور الاستبانة تزيد عن 0.5 وهذا يعني مستوى دلالة مقبول حيث تراوح معامل ارتباط بين 0.734 و 0.887 لجميع محاور الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية , وبلغ معامل الارتباط الكلي للإدارة الاستراتيجية 0.931 وبلغ معامل الارتباط الكلي لتحقيق الميزة التنافسية 0.907 وهذا يعني ان جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق مرتفعه، وتفي بأغراض الدراسة.

• **صدق الاتساق الداخلي:**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (10) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

## صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الإدارة الاستراتيجية

### جدول رقم (8.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التحليل البيئي الاستراتيجي

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	يوجد في الشركة مختصون بالتحليل الاستراتيجي.	0.800
2	تقوم شركة التأمين الوطنية بتحليل استراتيجي للبيئة الخارجية.	0.712
3	تعمل الشركة على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.	0.858
4	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يشمل تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها الشركة.	0.963
5	يعمل المدراء على مشاركة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية للشركة.	0.832
6	يشجع المدراء العاملين المشاركة الفاعلة في تحديد الرؤية المستقبلية للشركة	0.927

يتضح مما سبق ان جميع معاملات الارتباط مرتفعه وتزيد 0.5 وهذا يعني كما يتبين من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق مرتفعه، وتفي بأغراض الدراسة.

### جدول رقم (9.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تكوين الاستراتيجية

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	تضع الشركة رسالتها ورؤيتها بوضوح.	0.933
2	توضح رسالة الشركة الجوانب التي تميزها عن الشركات الاخرى.	0.778
3	تراعي الشركة في صياغتها للأهداف الرئيسية والفرعية السهولة والوضوح.	0.835
4	تشرك الشركة العاملين في إعداد وتكوين الاستراتيجية.	0.823
5	تكيف الشركة مع المتغيرات البيئية عند تحديد الخيار الاستراتيجي.	0.805
6	تطور الشركة هيكلها التنظيمي المناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.	0.830
7	تتم عملية تكوين الاستراتيجية ببعض المرونة لتأمين فعالية التغيرات التي يتطلبها الموقف.	0.920
8	يتضمن تكوين الاستراتيجية في الشركة تشخيص العوامل المؤثرة في عملها.	0.828
9	تأخذ الشركة بالحسبان مستويات الأداء ونظم المكافآت والحوافز.	0.857
10	يمتلك المدراء رؤية مستقبلية واضحة لأنشطة الشركة وسياستها عند تكوين الاستراتيجية.	0.949

يتضح مما سبق ان جميع معاملات الارتباط مرتفعه وتزيد 0.5 وهذا يعني كما يتبين من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق مرتفعه، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (10.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تنفيذ الاستراتيجية

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	تحرص الشركة على مرونة الخطة الموضوعة لتنفيذ الأهداف المعلنة والمرسومة.	0.837
2	تستطيع الشركة مواجهة الأمور الاستثنائية غير المتوقعة في سير العمل.	0.978
3	تعتمد الشركة خطة مرنة لتنفيذ الاستراتيجية قادرة على التكيف مع المتغيرات وتستجيب لمتطلبات العمل اثناء عمليه التنفيذ.	0.937
4	تعمل الشركة على تحويل استراتيجيتها إلى خطط أعمال وخطط تشغيلية ملموسة.	0.929
5	تساعد آليات الخطة الموضوعة في الشركة على تسهيل وتنفيذ العمليات المطلوبة.	0.920
6	تهتم الشركة بتطوير مهارات العاملين في تنفيذ الاستراتيجية.	0.708
7	يلتزم العاملون بالأنظمة الإدارية التي وضعتها الشركة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	0.965
8	تعمل الشركة على الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة.	0.945
9	تلتزم الشركة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.	0.817
10	تخصص الشركة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطتها.	0.950
11	تلتزم الشركة بالموازنة المحددة في الخطة.	0.847
12	تحدد الشركة الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع المنافسين.	0.842

ينضح مما سبق ان جميع معاملات الارتباط مرتفعه وتزيد 0.5 وهذا يعني كما يتبين من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق مرتفعه، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (11.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التقييم والرقابة الاستراتيجية

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	تعمل الشركة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.	0.876
2	لدى الشركة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	0.836
3	تقوم الشركة بمراقبة تطبيق الخطط ومتابعتها بشكل منتظم.	0.780
4	تقوم الشركة بقياس كفاءة الأداء بصورة دورية.	0.872
5	تطبق الشركة مبادئ الإفصاح والشفافية والمساءلة كي يتحمل كل فرد مسؤوليته.	0.884
6	تحدد الشركة الجهات المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم لكل مرحلة من مراحل الخطة الاستراتيجية.	0.958
7	تستفيد الشركة من التغذية الراجعة نتائج التقييم في تطوير أدائها.	0.758

يتضح مما سبق ان جميع معاملات الارتباط مرتفعه وتزيد 0.5 وهذا يعني كما يتبين من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق مرتفعه، وتفي بأغراض الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (12.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التكلفة الأقل

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	تعمل الشركة على تخفيض تكلفة الاستثمار من خلال البحث عن مصادر تمويل لعملياتها اقل تكلفه	0.794
2	تقوم الشركة بإخضاع جميع الخدمات المقدمة إلى التحسين المستمر بقصد تخفيض التكاليف.	0.878
3	يعد خفض تكلفة الخدمة من الأولويات في أهداف الشركة.	0.877
4	تعتمد الشركة على احتساب التكلفة بأسعار السوق الحقيقية.	0.886
5	تعتمد الشركة معياري الكفاءة والفاعلية في جميع عملياتها بهدف ترشيد الانفاق وتقليل تكلفة الخدمات المقدمة.	0.772
6	تسعى الشركة إلى إضافة هامش ربح محدود على التكاليف.	0.926

يتضح مما سبق ان جميع معاملات الارتباط مرتفعه وتزيد 0.5 وهذا يعني كما يتبين من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق مرتفعه، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (13.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الجودة

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	تعمل الشركة على تقديم الخدمات وفقا لأعلى معايير الجودة في الأسواق المحلية والخارجية.	0.834
2	تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار.	0.979
3	تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها في أسواقها المحلية والخارجية.	0.778
4	ترى الشركة بأن الجودة جودة الخدمة المقدمة هي احدى أهم المعايير لتحقيق رضا العملاء.	0.956
5	جودة الخدمة المقدمة من الشركة تتفوق على خدمات الشركات المنافسة في كافة المجالات.	0.940

يتضح مما سبق ان جميع معاملات الارتباط مرتفعه وتزيد 0.5 وهذا يعني كما يتبين من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق مرتفعه، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (14.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التميز والإبداع

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	تقدم الشركة خدمات متميزة تجعل العملاء مصرين على التعامل معها وبأي سعر.	0.938
2	تسعى الشركة إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل المحافظة التي تعمل بها.	0.811
3	تبتعد الشركة عن تقديم خدمات نمطية وتركز على الابداع والتميز في خدماتها كي يصعب تقليدها من قبل الآخرين.	0.794
4	تخصص الشركة ميزانية كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماتها.	0.750
5	تقدم الشركة خدمات مبتكرة تميزها عن الشركات الأخرى.	0.810

يتضح مما سبق ان جميع معاملات الارتباط مرتفعه وتزيد 0.5 وهذا يعني كما يتبين من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق مرتفعه، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (15.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاستجابة

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	تعمل الشركة على الاستجابة لمواجهة المتغيرات الخارجية.	0.956
2	تتميز الشركة بالاستجابة السريعة لطلبات العملاء.	0.895
3	تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات ومتطلبات السوق في خدماتها وأنشطتها المختلفة.	0.747
4	يستطيع الزبون الحصول على الخدمة في وقت قياسي مقارنة بالآخرين.	0.830
5	تسعى الشركة إلى تقديم تشكيلة متنوعة من خدماتها تستجيب للتطور المستمر في سوق التأمين.	0.932
6	يوجد نظم في الشركة قادرة على الاستجابة للتغير في حاجات العملاء.	0.908
7	تهتم الشركة بسمعتها واسمها التجاري لدى الزبائن.	0.855
8	تقوم الشركة بتطوير وسائل تواصل تكنولوجية حديثة مع الزبائن.	0.904

يتضح مما سبق ان جميع معاملات الارتباط مرتفعه وتزيد 0.5 وهذا يعني كما يتبين من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق مرتفعه، وتفي بأغراض الدراسة.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

#### • الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (16.3) معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	0.852
2	تكوين الاستراتيجية	0.927
3	تنفيذ الاستراتيجية	0.872
4	التقييم والرقابة الاستراتيجية	0.784
	<b>الإدارة الاستراتيجية</b>	<b>0.950</b>
1	التكلفة الأقل	0.832
2	الجودة	0.932
3	التميز والإبداع	0.897
4	الاستجابة	0.912
	<b>تحقيق الميزة التنافسية</b>	<b>0.939</b>

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

### 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولمغوروف-سمرنوف، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار (LSD)) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق

الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

✓ معادلة ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.

✓ طريقة التجزئة النصفية: (Split-Half Method) للتحقق من ثبات الاستبانة.

✓ اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test): لاختبار إذا كانت البيانات

تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

- ✓ اختبار T للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسية، وللتعرف على قيمة "T"، وقيمة "Sig."
- ✓ اختبار T لعينتين مستقلتين (T-Test): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس).
- ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- ✓ اختبار (LSD): لتحديد الفروقات بين المجموعات ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، بعدما يتبين وجود فروقات باستخدام اختبار التباين الأحادي.

### 9.3 خطوات إجراء الدراسة:

- تم إتباع الخطوات التالية:
- ✓ الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
- ✓ الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
- ✓ بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
- ✓ اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
- ✓ توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
- ✓ تحليل البيانات، وعرضها في جداول، والتعقيب عليها.
- ✓ تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

### 10.3 مصادر البيانات:

- تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:
- ✓ **البيانات الرئيسية:** تتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
  - ✓ **البيانات الثانوية:** تتمثل في الدراسات والأدبيات السابقة، وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال الدراسة.

### 11.3 اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (17.3) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
	محاور الإدارة الاستراتيجية	
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	0.130
2	تكوين الاستراتيجية	0.156
3	تنفيذ الاستراتيجية	0.074
4	التقييم والرقابة الاستراتيجية	0.188
	محاور تحقيق الميزة التنافسية	
1	التكلفة الأقل	0.172
2	الجودة	0.067
3	التميز والإبداع	0.183
4	الاستجابة	0.097

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك تم استخدام الاختبارات المعملية.

## الخلاصة:

تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وتم التعليق على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، وكذلك أداة الدراسة وصدقها وثباتها لجميع محاور الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وأيضاً خطوات إجراء الدراسة، ومصادرها، واختيار توزيع البيانات.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 تمهيد

2.4 نتائج التساؤل الأول ومناقشتها.

3.4 نتائج التساؤل الثاني ومناقشتها.

4.4 نتائج التساؤل الثالث ومناقشتها.

5.4 نتائج التساؤل الرابع ومناقشتها.

6.4 نتائج التساؤل الخامس ومناقشتها.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 تمهيد:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة، حيث تم الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم تم تفسير النتائج والتعقيب عليها، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

#### 2.4 نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

ما واقع الإدارة الاستراتيجية المتمثل ب (التحليل البيئي الاستراتيجي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) في شركة التأمين الوطنية في فلسطين؟  
تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

#### جدول رقم (1.4): تحليل محاور الإدارة الاستراتيجية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	4.338	0.584	14.110	0.000	86.754	2	كبيرة جدا
2	تكوين الاستراتيجية	4.358	0.559	14.967	0.000	87.158	1	كبيرة جدا
3	تنفيذ الاستراتيجية	4.226	0.483	15.640	0.000	84.518	3	كبيرة جدا
4	التقييم والرقابة الاستراتيجية	4.190	0.740	9.918	0.000	83.801	4	كبيرة
	الإدارة الاستراتيجية	4.271	0.519	15.086	0.000	85.420		كبيرة جدا

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (1.4) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات واقع الإدارة الاستراتيجية يساوي 4.271 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 85.420%، وأن قيمة T 15.086 وأن القيمة الاحتمالية

(Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقراتدالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات واقع الإدارة الاستراتيجية بشكل عام.

إن المحور الخاص "التحليل البيئي الاستراتيجي" في شركة التأمين الوطنية في فلسطين حاز على المرتبة الأولى بقيمة اختبار T14.110 وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبمتوسط حسابي 4.338، وجاء بوزن نسبي (86.754)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وترى الباحثة أن واقع التحليل البيئي الاستراتيجي متوفر في الشركة بشكل جيد، وهذا يعود لمدى الوعي والادراك لدى مجتمع الدراسة والذي يعد أهم عنصر في الشركة، وبالتالي يعني ذلك أهمية ممارسات إدارة الاستراتيجية، ومدى قدرتهم على تشخيصها واقعها بشكل إيجابي.

• أن المحور الخاص "واقع تكوين الاستراتيجية" في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء في المرتبة الثانية بقيمة اختبار 14.967، وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبمتوسط حسابي (4.358) وبوزن نسبي (87.158%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وترى الباحثة أن تكوين الاستراتيجية متوفر في الشركة بشكل جيد، وهذه النتيجة تدل على أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو هذا المحور، ويعود ذلك لوجود تأثير عالٍ للأنظمة الإدارية في الشركة.

• أن المحور الخاص "واقع تنفيذ الاستراتيجية" في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء في المرتبة الثالثة بقيمة اختبار 15.640، وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبمتوسط حسابي (4.226) وبوزن نسبي (84.518%) وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وترى الباحثة أن أفراد مجتمع الدراسة مدركون لأثر تطبيق واقع تنفيذ الاستراتيجية في المجال التطبيقي والعملية لما لها من تأثير إيجابي على الأداء، وهذا يدل على أن الشركة تراعي التطورات والمستجدات الحديثة في العلوم الإدارية، وامتلاكها أساليب إدارية حديثة تستخدمها في تنفيذ الاستراتيجية وفق الامكانيات المتاحة.

• أن المحور الخاص "واقع التقييم والرقابة الاستراتيجية" في شركة التأمين الوطنية في فلسطين في المرتبة الرابعة بقيمة اختبار 9.918، وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل

من (0.05) وبمتوسط حسابي (4.271) ويوزن نسبي (83.801%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وهذا يعود إلى أن اهتمام الشركة واقع التقييم والرقابة الاستراتيجية، مما يسهم في تعزيز مكانتها بين الشركات المنافسة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (شوقي، وآخرون، 2014)، تعتمد المنظمة على خطط استراتيجية ذات رؤية ليست بمستوى الطموح الذي ينسجم ومسار المنظمة، وتسعى الإدارة العليا لبناء رؤية تمارس في ضوءها الأنشطة الاستراتيجية لاستثمار الفرص التي تواجهها، وتستعين المنظمة بالاستشاريين والخدمات الاستشارية المتخصصة واستقطاب المديرين المتميزين لإسناد عملها الإداري، واتفقت كذلك مع دراسة (صالح، 2014)، التي كشفت إن نظام التكاليف المطبق في شركات قطاع الخدمات في قطاع غزة يعتمد على أسس علمية محاسبية تلبى حاجة الإدارات في اتخاذ القرارات، كما تستخدم إدارات الشركات أدوات مدخل التكلفة الاستراتيجية بشكل مبسط وينسب متفاوتة، وأيضا مع دراسة (محمدوالنعيمي، 2012)، إن معظم مديري المصارف الأهلية (عينة الدراسة) لديهم وضوح دقيق لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، كما أنهم أكدوا على أهمية استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الحياة العملية، وضرورة إيصاله إلى المديرين والعاملين، وتمارس الإدارة الاستراتيجية وبدرجة عالية، ودراسة (محمود، 2012)، التي أظهرت ارتفاع مستوى الإلمام ومعرفة القيادات الإدارية في القطاع الخاص بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وكذلك ضرورة تطبيقها، ودراسة (وهبه، 2008)، التي أسفرت أن التحليل البيئي سواء أكان للبيئة الداخلية أو الخارجية حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية بنسبة تراوحت بين (70-71.9%)، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة بنسبة (68.2%)، أما الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية فكانت فوق المتوسط حيث بلغت (70%)، واهتمام الإدارة الجامعية بالموارد المادية كان فوق المتوسط بنسبة (77.6%)، واهتمام الإدارة الجامعية في جامعات محافظات غزة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي كان بدرجة فوق المتوسط لكن لم يصل إلى ما هو مطلوب.

- واختلفت مع دراسة (حنا، 2012)، التي كشفت إن إمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، ودراسة (الخباز، 2016)، التي أسفرت إن أغلب الشركات الحكومية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية وعندما مارسها اتضح وجود جوانب ضعف متعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وأن الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وكذلك اختلفت مع دراسة (درادكة، والعلاني، 2017)،

التي أشارت إن استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدراس التعليم العام بمدينة الطائف كانت متوسطة، وكما جاءت استجاباتهم على معيقات التطبيق بدرجة متوسطة.

#### جدول رقم (2.4): تحليل فقرات محور التحليل البيئي الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوجد في الشركة مختصون بالتحليل الاستراتيجي.	3.921	1.024	5.547	0.000	78.421	6	كبيرة
2	تقوم شركة التأمين الوطنية بتحليل استراتيجي للبيئة الخارجية.	4.289	0.654	12.158	0.000	85.789	4	كبيرة جدا
3	تعمل الشركة على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.	4.500	0.688	13.445	0.000	90.000	2	كبيرة جدا
4	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يشمل تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها الشركة.	4.605	0.547	18.084	0.000	92.105	1	كبيرة جدا
5	يعمل المدراء على مشاركة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية للشركة.	4.421	0.858	10.205	0.000	88.421	3	كبيرة جدا
6	يشجع المدراء العاملين المشاركة الفاعلة في تحديد الرؤية المستقبلية للشركة	4.289	0.956	8.315	0.000	85.789	4	كبيرة جدا
	<b>المحور ككل</b>	<b>4.338</b>	<b>0.584</b>	<b>14.110</b>	<b>0.000</b>	<b>86.754</b>		<b>كبيرة جدا</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (2.4) يمكن استخلاص ما يلي:

**المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة** "التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يشمل تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها الشركة" يساوي 4.605 أي أن الوزن النسبي 92.105%، وقيمة T 18.084 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المحور، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى تطوير الإدارة العليا لذاتها ومحاولتها لتحسين مهاراتها والتوصل إلى ما هو جديد عن طريق تطبيق أفضل ما تملك من معارف في مجال عملها وهذا يدل على التقدم المعرفي لديها، إضافة إلى كم الخبرة التي اكتسبها التي تزيد من مهارته وتمنحه قدرة أفضل في الاستفادة من وضع الحلول للمشكلات التي قد تواجهه أثناء العمل من خلال

دراسة البيئة الداخلية للشركة للتعرف على نقاط الضعف ومحاولتها التخلص منها، وكذلك التعرف على مواطن القوة وتعزيزها.

• المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يوجد في الشركة مختصون بالتحليل الاستراتيجي" يساوي 3.921 أي أن الوزن النسبي 78.421%، قيمة الاختبار 5.547، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المحور، وتعزى هذه النتيجة أن الشركة لا تستعين في متخصصين للقيام بالتحليل الاستراتيجي، وهذا يدل دعم الشركة مادياً ومعنوياً لحث القيادات الإدارية على إجراء التحليل الاستراتيجي في مجال الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى أن الاستعانة بمختصين من خارج الشركة يتطلب ميزانية ونفقات مالية وترى الباحثة لا داعي للاستعانة بمختصين من قبل الشركة لكي لا تتحمل تكاليف مالية في هذا الجانب، وترى كذلك أن الشركة تشجع عاملها على البحث والتحليل الاستراتيجي، والاستعداد للبحث عن المعرفة لتحقيق أهدافها.

• بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.338، وأن الوزن النسبي يساوي 86.754%، قيمة الاختبار 14.110، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور "واقع التحليل البيئي الاستراتيجي في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يدل على أن الشركة تعتمد على كوادرها في التحليل البيئي الاستراتيجي، وتعزو الباحثة ذلك إلى الدور الفاعل للشركة الذي يتمحور عن طريق إيجاد الطرق العلمية السليمة الذي تدفع مدراءها للمثابرة في مجال الإدارة الاستراتيجية للوصول إلى معارف جديدة، إضافة إلى توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الشركة التي تدعم العمل الدؤوب، وذلك من خلال الاهتمام بالدورات التدريبية، وورش العمل، واستخدام شبكات الإنترنت، والعمل على تطوير كل ما هو جديد.

• واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (شوقي، وآخرون، 2014)، التي أظهرت اعتماد المنظمة على خطط استراتيجية ذات رؤية ليست بمستوى الطموح الذي ينسجم ومسار المنظمة،

وتسعى الإدارة العليا لبناء رؤية تمارس في ضوئها الأنشطة الاستراتيجية لاستثمار الفرص التي تواجهها، وتستعين المنظمة بالاستشاريين والخدمات الاستشارية المتخصصة واستقطاب المديرين المتميزين لإسناد عملها الإداري، واتفقت مع دراسة (محمود والنعمي، 2012)، التي بينت أهمية استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الحياة العملية، وضرورة إيصاله إلى المديرين والعاملين، وتمارس الإدارة الاستراتيجية وبدرجة عالية، وأوضحت دراسة (محمود، 2012)، ارتفاع مستوى الإلمام ومعرفة القيادات الإدارية في القطاع الخاص بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية.

- كما اختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (درادكة، والعلواني، 2017)، التي أظهرت أن درجة تطبيق الاستراتيجية كانت متوسطة، وكذلك اختلفت مع دراسة (الخباز، 2016)، التي بينت أن أغلب الشركات الحكومية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية وعندما مارستها اتضح وجود جوانب ضعف متعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وأن الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وأيضاً اختلفت مع دراسة (حنا، 2012) التي أظهرت إن إمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط. ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى اختلاف بيئة ومجتمع والفترة الزمنية بين منظمات الأعمال.

### جدول رقم (3.4): تحليل فقرات محور تكوين الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تضع الشركة رسالتها ورؤيتها بوضوح.	4.553	0.795	12.037	0.000	91.053	2	كبيرة جدا
2	توضح رسالة الشركة الجوانب التي تميزها عن الشركات الأخرى.	4.658	0.582	17.546	0.000	93.158	1	كبيرة جدا
3	تراعي الشركة في صياغتها للأهداف الرئيسية والفرعية السهولة والوضوح.	4.395	0.755	11.391	0.000	87.895	3	كبيرة جدا
4	تشرك الشركة العاملين في إعداد وتكوين الاستراتيجية.	4.289	0.898	8.855	0.000	85.789	8	كبيرة جدا
5	تكيف الشركة مع المتغيرات البيئية عند تحديد الخيار الاستراتيجي.	4.316	0.620	13.088	0.000	86.316	7	كبيرة جدا
6	تطور الشركة هيكلها التنظيمي المناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.	4.342	0.627	13.192	0.000	86.842	6	كبيرة جدا
7	تم عملية تكوين الاستراتيجية ببعض المرونة لتأمين فعالية التغيرات التي يتطلبها الموقف.	4.158	0.718	9.947	0.000	83.158	9	كبيرة
8	يتضمن تكوين الاستراتيجية في الشركة تشخيص العوامل المؤثرة في عملها.	4.395	0.547	15.712	0.000	87.895	3	كبيرة جدا
9	تأخذ الشركة بالحسبان مستويات الأداء ونظم المكافآت والحوافز.	4.395	0.887	9.698	0.000	87.895	3	كبيرة جدا
10	يمتلك المدراء رؤية مستقبلية واضحة لأنشطة الشركة وسياستها عند تكوين الاستراتيجية.	4.079	0.941	7.068	0.000	81.579	10	كبيرة
	<b>المحور ككل</b>	<b>4.358</b>	<b>0.559</b>	<b>14.967</b>	<b>0.000</b>	<b>87.158</b>		<b>كبيرة جدا</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (3.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "توضح رسالة الشركة الجوانب التي تميزها عن الشركات الأخرى" يساوي 4.658 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 93.158%، قيمة T 17.546 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المحور، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى تطور الشركة لذاتها ومحاولتها باستمرار التوصل وتطبيق ما هو جديد في بيئة الأعمال، وهذا يدل إلى كم الخبرة التي اكتسبتها الشركة في مجال عملها.

● المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "يمتلك المدراء رؤية مستقبلية واضحة لأنشطة الشركة وسياساتها عند تكوين الاستراتيجية" يساوي 4.079 أي أن الوزن النسبي 81.579%، قيمة T14.967، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المحور، وتعزى هذه النتيجة أن الإدارة العليا في الشركة تهتم في تكوين (صياغة الاستراتيجية)، وهذا يدل أن تمتلك معرفة ورؤية واضحة لأنشطتها التي تمارسها لكي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

● بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.358، وأن الوزن النسبي يساوي 87.158%، وقيمة T14.967، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور "تكوين الاستراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، وهذا يدل على أن الشركة تمارس أنشطتها بأساليب علمية ومنهجية، وتعزو الباحثة ذلك إلى الدور الفاعل للشركة الذي يتمحور حول استخدام الطرق والأساليب العلمية التي دفع مدراءها للمثابرة للوصول إلى معارف جديدة.

● واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (شوقي، وآخرون، 2014)، التي أظهرت اعتماد المنظمة على خطط استراتيجية ذات رؤية ليست بمستوى الطموح الذي ينسجم ومسار المنظمة، واتفقت مع دراسة (محمود والنعمي، 2012)، التي بينت أهمية استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الحياة العملية، وكذلك دراسة (محمود، 2012)، التي أسفرت بوجود ارتفاع مستوى الإلمام ومعرفة القيادات الإدارية في القطاع الخاص بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية.

- كما اختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (درادكة، والعلباني، 2017)، التي أظهرت أن درجة تطبيق الاستراتيجية كانت متوسطة، ودراسة (الخباز، 2016)، التي أسفرت أن أغلب الشركات الحكومية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية، وأيضاً اختلفت مع دراسة (حنا، 2012) التي أظهرت إن إمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط.
- ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى الاختلاف في البيئة والمجتمع والفترة الزمنية.

• جدول رقم (4.4): تحليل فقرات محور تنفيذ الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحرص الشركة على مرونة الخطة الموضوعية لتنفيذ الأهداف المعلنة والمرسومة.	4.342	0.627	13.192	0.000	86.842	2	كبيرة جدا
2	تستطيع الشركة مواجهة الأمور الاستثنائية غير المتوقعة في سير العمل.	4.342	0.582	14.204	0.000	86.842	2	كبيرة جدا
3	تعتمد الشركة خطة مرنة لتنفيذ الاستراتيجية قادرة على التكيف مع المتغيرات وتستجيب لمتطلبات العمل أثناء عملية التنفيذ.	4.105	0.606	11.247	0.000	82.105	9	كبيرة
4	تعمل الشركة على تحويل استراتيجيتها إلى خطط أعمال وخطط تشغيلية ملموسة.	4.211	0.664	11.237	0.000	84.211	8	كبيرة جدا
5	تساعد آليات الخطة الموضوعية في الشركة على تسهيل وتنفيذ العمليات المطلوبة.	3.947	0.804	7.267	0.000	78.947	12	كبيرة
6	تهتم الشركة بتطوير مهارات العاملين في تنفيذ الاستراتيجية.	4.289	0.654	12.158	0.000	85.789	6	كبيرة جدا
7	يلتزم العاملون بالأنظمة الإدارية التي وضعتها الشركة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.316	0.662	12.254	0.000	86.316	4	كبيرة جدا
8	تعمل الشركة على الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة.	4.053	0.769	8.435	0.000	81.053	11	كبيرة
9	تلتزم الشركة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.	4.289	0.565	14.066	0.000	85.789	6	كبيرة جدا
10	تخصص الشركة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطتها.	4.421	0.722	12.141	0.000	88.421	1	كبيرة جدا
11	تلتزم الشركة بالموازنة المحددة في الخطة.	4.316	0.809	10.027	0.000	86.316	4	كبيرة جدا
12	تحدد الشركة الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع المنافسين.	4.079	0.673	9.881	0.000	81.579	10	كبيرة
	المحور ككل	4.226	0.483	15.640	0.000	84.518		كبيرة جدا

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (4.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "تخصص الشركة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطتها" يساوي 4.421، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 88.421%، وقيمة T15.640، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المحور، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة سعي الشركة إلى تطوير أفرادها العاملين في الإدارة العليا لذاتهم ومحاولة في ذلك تحسين مهاراته والتوصل إلى ما هو جديد عن طريق تطبيق أفضل ما يملك من معارف في مجال عمله وهذا يدل على التقدم العلمي والمعرفي لديهم، لمنح قدرتهم من الاستفادة في تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة من قبلها أثناء عملهم.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تساعد آليات الخطة الموضوعة في الشركة على تسهيل وتنفيذ العمليات المطلوبة" يساوي 3.947، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 78.947%، وقيمة T7.267، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المحور، وتعزى هذه النتيجة أن قيام الشركة بوضع خطط استراتيجية جاهزة للتنفيذ وتحمل المسؤولية في تنفيذها لتحسين مهاراته في تنفيذ ما هو مطلوب من خطط استراتيجية من شأنها وضع الشركة في المنافسة لتقديم خدمات جودة عالية تتميز فيها عن المنافسين الآخرين.
- بشكل عام يمكن القول بأن متوسط الحسابي يساوي 4.226، وأن الوزن النسبي 84.518%، وقيمة T15.640 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تنفيذ الاستراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً في شركة الوطنية للتأمين من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وهذا يدل على أن تنفيذ الاستراتيجية في الشركة جيد جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى الدور الفاعل للشركة الذي يتمحور عن طريق إيجاد الطرق العلمية السليمة الذي تدفع مدراءها للمثابرة على للوصول إلى معارف جديدة، إضافة إلى توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الشركة التي تدعم العمل الدؤوب نحو العمل بالطرق العلمية

والمهنية، ووجود التسهيلات من اجل تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، وذلك من خلال الاهتمام بالدورات التدريبية، وورش العمل، واستخدام شبكات الانترنت لإنشاء المعارف، والعمل على تطوير الأفكار الابتكارية الجديدة.

● وافقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (شوقي، وآخرون، 2014)، التي أظهرت اعتماد المنظمة على خطط استراتيجية، وافقت أيضا مع دراسة (محمدوالنعيمي، 2012)، التي بينت أهمية استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الحياة العملية، ودراسة (محمود، 2012)، التي بينت وجود ارتفاع مستوى الإلمام ومعرفة القيادات الإدارية في القطاع الخاص بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية.

● كما اختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (درادكة، والعلواني، 2017)، التي أسفرت أن درجة تطبيق الاستراتيجية كانت متوسطة، ودراسة (الخباز، 2016)، التي بينت أن أغلب الشركات الحكومية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية. ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى الاختلاف في البيئة والمجتمع والفترة الزمنية.

جدول رقم (5.4): تحليل فقرات محور التقييم والرقابة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعمل الشركة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.	4.342	0.847	9.766	0.000	86.842	1	كبيرة جدا
2	لدى الشركة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.158	0.823	8.674	0.000	83.158	6	كبيرة
3	تقوم الشركة بمراقبة تطبيق الخطط ومتابعتها بشكل منتظم.	4.158	0.823	8.674	0.000	83.158	6	كبيرة
4	تقوم الشركة بقياس كفاءة الأداء بصورة دورية.	4.237	0.913	8.347	0.000	84.737	2	كبيرة جدا
5	تطبق الشركة مبادئ الإفصاح والشفافية والمساءلة كي يتحمل كل فرد مسؤوليته.	4.237	0.998	7.638	0.000	84.737	2	كبيرة جدا
6	تحدد الشركة الجهات المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم لكل مرحلة من مراحل الخطة الاستراتيجية.	4.184	0.801	9.119	0.000	83.684	5	كبيرة
7	تستفيد الشركة من التغذية الراجعة نتائج التقييم في تطوير أدائها.	4.158	0.916	7.791	0.000	83.158	6	كبيرة
8	تقوم الشركة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ استراتيجية الشركة.	4.000	0.930	6.629	0.000	80.000	9	كبيرة
9	تقوم الشركة بمراجعة الخطط التنفيذية للشركة باستمرار.	4.237	0.971	7.854	0.000	84.737	2	كبيرة جدا
	<b>المحور ككل</b>	<b>4.190</b>	<b>0.740</b>	<b>9.918</b>	<b>0.000</b>	<b>83.801</b>		<b>كبيرة</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تعمل الشركة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري" يساوي 4.342 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 86.842%، قيمة الاختبار T9.766، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المحور، وهذا يعني أن الشركة تقييم خطتها الاستراتيجية بشكل دوري وأن عملية التقييم تعد واضحة لأفراد مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم، ويعزى إلى طبيعة العمل في الشركة يتطلب التواصل بين كافة دوائرها، كما أن التسارع المعرفي والتطور التكنولوجي له الأثر البالغ في التشارك في عملية التقييم، إضافة إلى اهتمام إدارة الشركة بتنفيذ كافة المهام الإدارية.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "تقوم الشركة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ استراتيجية الشركة" يساوي 4.000 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 80%، قيمة الاختبار T6.629، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المحور، وهذا يعني أن الشركة تقوم بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الاستراتيجية، وأن عملية التقييم تعد واضحة لأفراد مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم، ويعزى إلى طبيعة العمل في الشركة يتطلب التواصل بين كافة دوائرها، وكذلك الاهتمام بالبيئة الخارجية الخاصة بها لمعرفة مصدر التحديات ومتى تغتنم الفرص، وهذا يعزو إلى اهتمامها بتنفيذ كافة مهامها الإدارية للتعرف على مجريات ما يدور حولها، ومعرفة ما يفكر به الآخرين في مجال عملها.
- بشكل عام يمكن القول بأن متوسط الحسابي يساوي 4.190، وأن الوزن النسبي 83.801%، وقيمة T9.918 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "واقع التقييم والرقابة الاستراتيجية في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وهذا يدل على

أن واقع التقييم والرقابة في الشركة جيد جدا، وتعزو الباحثة ذلك إلى الدور الفاعل للشركة الذي يتمحور عن طريق دراسة التحليل الاستراتيجي وتكوين الاستراتيجية وتنفيذ وتقييم ورقابة الاستراتيجية في الشركة ككل، إضافة إلى توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الشركة التي تدعم العمل الدؤوب نحو العمل بالطرق العلمية والمنهجية، ووجود التسهيلات من أجل تقييم ورقابة الاستراتيجية، وذلك من خلال الاهتمام بالدورات التدريبية، وورش العمل، واستخدام شبكات الانترنت لإنشاء المعارف، والعمل على تطوير الأفكار الابتكارية الجديدة.

- وافقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أحمد، 2015)، التي أظهرت إن تقييم الأداء يمثل الأولوية في التخطيط الاستراتيجي لشركتهم، وذلك من خلال تجهيز البرامج التدريبية أثناء العمل، وافقت أيضا مع دراسة (شوقي، وآخرون، 2014). التي بينت بأن تعتمد المنظمة على خطط استراتيجية ذات رؤية ليست بمستوى الطموح الذي ينسجم ومسار المنظمة.
- كما اختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (درادكة، والعلواني، 2017)، التي أسفرت أن درجة تطبيق الاستراتيجية كانت متوسطة، ودراسة (الخباز، 2016)، التي بينت أن أغلب الشركات الحكومية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية. ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى الاختلاف في البيئة والمجتمع والفترة الزمنية.

#### 3.4 نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة ب (التكلفة الأقل، الجودة، التميز والإبداع، الاستجابة) في شركة التأمين الوطنية في فلسطين؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

#### جدول رقم (6.4):تحليل محاور تحقيق الميزة التنافسية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التكلفة الأقل	4.272	0.561	13.982	0.000	85.439	4	كبيرة جدا
2	الجودة	4.595	0.559	17.588	0.000	91.895	1	كبيرة جدا
3	التميز والإبداع	4.384	0.537	15.889	0.000	87.684	3	كبيرة جدا
4	الاستجابة	4.474	0.492	18.479	0.000	89.474	2	كبيرة جدا
	تحقيق الميزة التنافسية	4.430	0.445	19.802	0.000	88.596		كبيرة جدا

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- من جدول (6.4) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات تحقيق الميزة التنافسية يساوي 4.430، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 88.596%، قيمة اختبار T، 19.802 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات الميزة التنافسية بشكل عام.
- إن المحور الخاص بمستوى "التكلفة الأقل" في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين حاز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.272) ووزن نسبي (85.439%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جدا)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الدور الذي تلعبه الشركة في تخفيض قيمة تكلفتها للخدمات التي تقدمها لكي تحقق الميزة التنافسية عن غيرها من الشركات في مجال التخصص.
- إن المحور الخاص بمستوى "الجودة" في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين، حاز على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.384)، ووزن نسبي (91.895%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جدا)، ويدل على أهمية هذا المحور في تحقيق الميزة التنافسية، وترى الباحثة أن المدراء المبحوثين يمارسون تصرفات يدعمون من خلالها قوة تأثيرهم في عملية الوصول إلى مستوى في جودة الخدمة المقدمة.
- إن المحور الخاص بمستوى "التميز والإبداع" في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين حاز على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.595)، ووزن نسبي (91.895%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جدا)، وترى الباحثة أن الوصول إلى اتفاق ووجود جهود مشتركة حول إيجاد الوسائل اللازمة لتطبيقها يسهل إمكانية نجاح الوصول إلى التميز والإبداع لتحقيق نتائج أفضل في المدى القصير والبعيد معاً.

• وأن آخر محور ترتيباً المحور الخاص بمستوى "الاستجابة" في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين حاز على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.474)، وبوزن نسبي (89.474%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وتعزو الباحثة أن المدراء في الشركة على دراية كاملة أن النجاح في تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة بالإدارة، خاصة أن مشاركة الإدارة يعد مصدر مهم للمعلومات الداخلية، والخارجية، إضافة إلى حجم الشركة مؤثر لزيادة الاعتماد على تحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا يعكس على القدرة العالية للمدراء في هذه الشركة بخبرتهم العملية على الاهتمام للوصول لهذا المستوى من التنافس.

وترى الباحثة أن لا بد أن تعطي الإدارة العليا انتباهها إلى مضمون كل بعد من هذه الأبعاد الخاصة بعملية الميزة التنافسية وتحديد مدى مساهمتها كل منها في تحقيق الميزة التنافسية لتضمن شمول كل هذه الأبعاد والوصول إلى التميز والتفوق عن الآخرين.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (عبيد، 2017)، التي أظهرت وجود تأثير لإدارة المعرفة في إكساب ميزة تنافسية للبنوك، وأيضاً مع دراسة (النشمي والملكي، 2015)، التي بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد الميزة التنافسية ورضا العملاء، ودراسة (نايل، 2013)، التي كان من بين أهم نتائجها وجود علاقة طردية بين التدريب والميزة التنافسية، ودراسة (Khandekar & Sharma, 2005)، التي أظهرت أن تنمية الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً هاماً في التأثير على قدرات الموارد البشرية للشركة علماً أن هذه القدرات وتنميتها واستخدامها يعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وكذلك اتفقت مع دراسة (الشريف، 2015)، التي كشفت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية، ودراسة (الصانع، وبادخن، 2013)، التي بينت أن تحقيق الميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر العينة بدرجة بلغ متوسطها الحسابي (3.29)، ودراسة (التلواني، وآخرين، 2012)، التي كان من أهم نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة.

واختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (المبييضين، 2015)، التي كشفت أن مستوى الميزة التنافسية متوسط بأبعادها (التكلفة الأقل، والتمايز، التحالفات).

جدول رقم (7.4): تحليل فقرات محور التكلفة الأقل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعمل الشركة على تخفيض تكلفة الاستثمار من خلال البحث عن مصادر تمويل لعملياتها اقل تكلفه	4.079	0.818	8.130	0.000	81.579	6	كبيرة
2	تقوم الشركة بإخضاع جميع الخدمات المقدمة إلى التحسين المستمر بقصد تخفيض التكاليف.	4.184	0.652	11.203	0.000	83.684	4	كبيرة
3	يعد خفض تكلفة الخدمة من الأولويات في أهداف الشركة.	4.316	0.809	10.027	0.000	86.316	3	كبيرة جدا
4	تعتمد الشركة على احتساب التكلفة بأسعار السوق الحقيقية.	4.474	0.647	14.048	0.000	89.474	1	كبيرة جدا
5	تعتمد الشركة معياري الكفاءة والفاعلية في جميع عملياتها بهدف ترشيد الانفاق وتقليل تكلفة الخدمات المقدمة.	4.395	0.718	11.973	0.000	87.895	2	كبيرة جدا
6	تسعى الشركة إلى إضافة هامش ربح محدود على التكاليف.	4.184	0.801	9.119	0.000	83.684	4	كبيرة
	المحور ككل	4.272	0.561	13.982	0.000	85.439		كبيرة جدا

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- **المتوسط الحسابي الأعلى للفقرة الرابعة** "تعتمد الشركة على احتساب التكلفة بأسعار السوق الحقيقية"، يساوي 4.474، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 89.474%، وقيمة الاختبار 14.048، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المحور، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع يميل نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهذا يدل على مشاركة المدراء المبحوثين في الحصول على التكلفة الأقل، وتعزو الباحثة ذلك للوصول إلى هذه التكلفة وجودة عالية تستطيع الشركة تقديم خدماتها مختلفة عن الشركات الأخرى التي في نفس المجال لتحقيق التميز التنافسي.
- **المتوسط الحسابي الأدنى للفقرة رقم (1)** "تعمل الشركة على تخفيض تكلفة الاستثمار من خلال البحث عن مصادر تمويل لعملياتها اقل تكلفه" يساوي 4.079، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 81.579%، وقيمة الاختبار 8.130، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المحور، وحصولها على

أقل درجة موافقة، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع يميل نحو الموافقة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.272، وأن الوزن النسبي يساوي 85.439%، قيمة الاختبار 13.982، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور "التكلفة الأقل" في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
- تشير نتائج اجابات المبحوثين أن الإدارة العليا في الشركة تتبع سياسة الوصول إلى التكلفة الأقل لتقديم خدماتها، مما يعكس التوجه الجيد لدى الشركة، وهذا يحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوي الرأي والمتخصصين للوصول إلى هذا المستوى من التكلفة.

#### جدول رقم (8.4): تحليل فقرات محور الجودة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعمل الشركة على تقديم الخدمات وفقاً لأعلى معايير الجودة في الأسواق المحلية والخارجية.	4.605	0.679	14.565	0.000	92.105	3	كبيرة جداً
2	تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار.	4.553	0.602	15.907	0.000	91.053	4	كبيرة جداً
3	تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها في أسواقها المحلية والخارجية.	4.553	0.686	13.959	0.000	91.053	4	كبيرة جداً
4	ترى الشركة بأن الجودة جود الخدمة المقدمة هي احدى أهم المعايير لتحقيق رضا العملاء.	4.632	0.675	14.907	0.000	92.632	1	كبيرة جداً
5	جودة الخدمة المقدمة من الشركة تتفوق على خدمات الشركات المنافسة في كافة المجالات.	4.632	0.541	18.580	0.000	92.632	1	كبيرة جداً
	المحور ككل	4.595	0.559	17.588	0.000	91.895		كبيرة جداً

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• **المتوسط الحسابي الأعلى للفقرة الرابعة** "ترى الشركة بأن الجودة جودة الخدمة المقدمة هي احدى أهم المعايير لتحقيق رضا العملاء" والفقرة الخامسة وهي "جودة الخدمة المقدمة من الشركة تتفوق على خدمات الشركات المنافسة في كافة المجالات" يساوي 4.632، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 92.632%، وقيمة الاختبار على التوالي 14.907، 18.580، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفترتين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبهم في المرتبة الأولى في هذا المحور، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع يميل نحو الموافقة على هذه الفقرتين، وهذا يدل على الخدمة المقدمة هي احدى معايير تحقيق رضا المستفيدين من الخدمة، وأن الشركة تتفوق عن نظراتها في هذا المجال، وتعزو الباحثة ذلك للوصول إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية من الأهداف الاستراتيجية للشركة.

• **المتوسط الحسابي الأدنى للفقرة رقم (2)**، " تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار"، والفقرة رقم (3) **على التوالي وهي** "تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها في أسواقها المحلية والخارجية" يساوي 4.553، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 91.053%، وقيمة الاختبار على التوالي 15.907، 13.959، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفترتين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هاتين الفقرتين، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المحور، وحصولها على أقل درجة موافقة، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع يميل نحو الموافقة بدرجة كبيرة على هاتين الفقرتين، وهذا يدل على أن مستوى الجودة في الفقرتين الأقل يحتاج إلى مضاعفة الجهود إلى الاستمرار في تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار للوصول إلى الأفضل نحو تحقيق التميز التنافسي، وأيضاً يجب على إدارة الشركة السعي للوصول إلى تقديم خدماتهم على المستوى المحلي والخارجي لكي تكون في الطليعة بين الشركات التي تعمل في نفس المجال.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.595، وأن الوزن النسبي يساوي 91.895%، قيمة الاختبار 17.588، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور "مستوى الخدمة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

#### جدول رقم (9.4): تحليل فقرات محور التميز والإبداع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقدم الشركة خدمات متميزة تجعل العملاء مصريين على التعامل معها وبأي سعر.	4.395	0.718	11.973	0.000	87.895	2	كبيرة جداً
2	تسعى الشركة إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل المحافظة التي تعمل بها.	4.737	0.503	21.277	0.000	94.737	1	كبيرة جداً
3	تبتعد الشركة عن تقديم خدمات نمطية وتركز على الإبداع والتميز في خدماتها كي يصعب تقليدها من قبل الآخرين.	4.289	0.768	10.352	0.000	85.789	4	كبيرة جداً
4	تخصص الشركة ميزانية كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماتها.	4.158	0.789	9.043	0.000	83.158	5	كبيرة
5	تقدم الشركة خدمات مبتكرة تميزها عن الشركات الأخرى.	4.342	0.745	11.101	0.000	86.842	3	كبيرة جداً
	<b>المحور ككل</b>	<b>4.384</b>	<b>0.537</b>	<b>15.889</b>	<b>0.000</b>	<b>87.684</b>		<b>كبيرة جداً</b>

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- **المتوسط الحسابي الأعلى للفقرة الثانية** "تسعى الشركة إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل المحافظة التي تعمل بها" يساوي 4.737، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 94.737%، وقيمة الاختبار 21.277، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبهم في المرتبة الأولى في هذا المحور، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع يميل نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهذا يدل على الاهتمام من قبل الإدارة العليا في

الوصول إلى الإبداع والتميز في تقديم الخدمات عن الآخرين من خلال سعيها لتغطية خدماتها على مستوى محافظة رام الله، وأن الشركة تتفوق عن نظراتها في هذا المجال، وتعزو الباحثة ذلك للوصول المثابرة وإعداد الخطط المناسبة لتمكنها الوصول إلى هذا الحد.

- **المتوسط الحسابي الأدنى للفقرة الرابعة**، تخصص الشركة ميزانية كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماتها" يساوي 4.158، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 83.158%، وقيمة الاختبار 9.043، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرتين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المحور، وحصولها على أقل درجة موافقة، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع يميل نحو الموافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن مستوى التميز والإبداع في هذه الفقرة الأقل، وبالتالي يحتاج إلى التركيز وتخصيص ميزانية لأغراض البحث والتطوير، ومضاعفة الجهود إلى الاستمرار في تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار للوصول إلى الأفضل نحو تحقيق التميز التنافسي.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.384، وأن الوزن النسبي يساوي 87.684%، قيمة الاختبار 15.889، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور "مستوى الخدمة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وهذا يدل على الاهتمام من قبل إدارة الشركة بالتميز والإبداع والوصول إلى مراكز متقدمة لكي تستطيع الوصول إلى التميز عن الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

#### جدول رقم (10.4): تحليل فقرات محور الاستجابة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعمل الشركة على الاستجابة لمواجهة المتغيرات الخارجية.	4.342	0.669	12.369	0.000	86.842	6	كبيرة جدا
2	تتميز الشركة بالاستجابة السريعة لطلبات العملاء.	4.421	0.599	14.631	0.000	88.421	4	كبيرة جدا
3	تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات ومتطلبات السوق في خدماتها وانشطتها المختلفة.	4.342	0.708	11.684	0.000	86.842	6	كبيرة جدا
4	يستطيع الزبون الحصول على الخدمة في وقت قياسي مقارنة بالآخرين.	4.500	0.688	13.445	0.000	90.000	3	كبيرة جدا
5	تسعى الشركة إلى تقديم تشكيلة متنوعة من خدماتها تستجيب للتطور المستمر في سوق التأمين.	4.368	0.541	15.583	0.000	87.368	5	كبيرة جدا
6	يوجد نظم في الشركة قادرة على الاستجابة للتغير في حاجات العملاء.	4.342	0.815	10.156	0.000	86.842	6	كبيرة جدا
7	تهتم الشركة بسمعتها واسمها التجاري لدى الزبائن.	4.763	0.634	17.146	0.000	95.263	1	كبيرة جدا
8	تقوم الشركة بتطوير وسائل تواصل تكنولوجية حديثة مع الزبائن.	4.711	0.515	20.472	0.000	94.211	2	كبيرة جدا
	<b>المحور ككل</b>	<b>4.474</b>	<b>0.492</b>	<b>18.479</b>	<b>0.000</b>	<b>89.474</b>		<b>كبيرة جدا</b>

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تهتم الشركة بسمعتها واسمها التجاري لدى الزبائن" يساوي 4.763، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 95.263%، قيمة الاختبار 12.369 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وكذلك فقرة رقم (3)، وهي "لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المحور، وهذا يعني أن الشركة تهتم بسمعتها واسمها

التجاري لدى المستفيدين المتعاملين معها، وتعزو الباحثة أن قيام الشركة بهذا الدور قائم على الاستنتاج المنطقي، وعلى ظروف وأساليب ونظريات علمية.

• المتوسط الحسابي للفقرة الأولى وهي "تعمل الشركة على الاستجابة لمواجهة المتغيرات الخارجية"، يساوي 4.342، (الدرجة الكلية من 5)، أي أن الوزن النسبي 86.842%، قيمة الاختبار 12.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) 0.000، وكذلك الفقرة رقم (3)، وهي "يوجد نظم في الشركة قادرة على الاستجابة للتغير في حاجات العملاء" يساوي 4.342، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 86.842%، قيمة الاختبار 11.684، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هاتين الفقرتين دالات إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها على التوالي في المرتبة الأولى، والمرتبة الثالثة في هذا المحور، وبالتالي إن استجابة الشركة لمواجهة المتغيرات الخارجية ليس كما يجب، وأيضاً وجود نظام في الشركة قادر على الاستجابة للتغير حول أذواق وحاجات عملائها، لذلك يجب عليها العناية بشكل أكبر للاستجابة للمتغيرات الخارجية وحاجات العملاء من خلال الدراسة العلمية والتنبؤ وتقدير وتحديد ما هو مطلوب لتستطيع الوصول إلى المستوى الملائم الذي يخدم مصالحها، وتحقيق أهدافها.

• بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.474، وأن الوزن النسبي يساوي 89.474%، قيمة اختبار T، 18.479، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور "الاستجابة" في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

• وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة العليا في الشركة متماشية مع طبيعة عملها، وتعمل على الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وحاجات المستفيدين مما تجعلها تحرص على دراسة بيئتها التي يراود اتخاذ قراراتها الاستراتيجية التي تحقق أهدافها، واستخدام الأساليب الرشيدة الشاملة لجعل شركتهم أكثر فاعلية وقدرة على البقاء، وفي الريادة وهذا ما يميز نجاح المدراء بالإدارة.

### 3.4 نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (11.4) معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
التكلفة الأقل	0.386	0.017	دالة عند 0.05
الجودة	0.589	0.000	دالة عند 0.05
التميز والإبداع	0.696	0.000	دالة عند 0.05
الاستجابة	0.637	0.000	دالة عند 0.05
تحقيق الميزة التنافسية	0.685	0.000	دالة عند 0.05

\* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (37) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية، وتستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أن هناك "علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.

• وتغزو الباحثة ذلك إلى أهمية الدور التي تقوم به الإدارة العليا في الشركة حول الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وما تقدمه من فوائد وخدمات تساعد في تحسين اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، وذلك من خلال التشخيص الصحيح للبيئة التي تعمل فيها من خلال المصادر المختلفة والأدوات والوسائل

اللازمة لتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، ويتضح بأن الإدارة الاستراتيجية وبما تتضمنه من أبعادها الأربع (التحليل البيئي الاستراتيجي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم ورقابة الاستراتيجية)، ومن خلال المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها مدراءها لها الدور الفاعل في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يشير إلى دور الإدارة الاستراتيجية التي يبني عليها المدير محتوى القرار المناسب وأسلوبه، فالمنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون قادرة وأكثر فاعلية في تحقيق ميزتها التنافسية من المنظمات الأخرى التي لا تمارس الإدارة الاستراتيجية.

• وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الثباني، وآخرين، 2012)، التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التميز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحليل البيئي الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (12.4) معامل ارتباط بيرسون بين التحليل البيئي الاستراتيجي وبين تحقيق الميزة التنافسية

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
التكلفة الأقل	0.520	0.000	دالة عند 0.05
الجودة	0.496	0.002	دالة عند 0.05
التميز والإبداع	0.503	0.001	دالة عند 0.05
الاستجابة	0.455	0.004	دالة عند 0.05
تحقيق الميزة التنافسية	0.462	0.004	دالة عند 0.05

\* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (37) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين التحليل البيئي الاستراتيجي وبين تحقيق الميزة التنافسية دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التحليل البيئي الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- وتستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أن هناك "علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التحليل البيئي الاستراتيجي وبين تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- وترى الباحثة أن أي زيادة في عملية التحليل البيئي الاستراتيجي من نتائج يتبعها زيادة في تحقيق للميزة التنافسية، وتعزو الباحثة أن الشركة القادرة على تحليل بيئتها الاستراتيجية من خلال امتلاكها الأدوات والوسائل اللازمة التي تمكنها من تحليل بيئتها والقادرة على تحديد الأفراد داخل الشركة وخارجها الذين يمتلكون المعرفة تكون قادرة على تحقيق أهدافها وتحسين ميزتها التنافسية لما لها من فوائد على المنظمة في وضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الصانغ، وبادخن، 2013)، التي أشارت أن درجة ممارسة جامعة الملك عبد العزيز للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العينة تحققت بدرجة كبيرة وبلغ متوسطها الحسابي (3.57)، وحققت الميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر العينة بدرجة بلغ متوسطها الحسابي (3.29)، ودراسة (النشمي والملكي، 2015)، التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد الميزة التنافسية ورضا العملاء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تكوين الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم (13.4) معامل ارتباط بيرسون بين تكوين الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية**

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
التكلفة الأقل	0.342	0.036	دالة عند 0.05
الجودة	0.565	0.000	دالة عند 0.05
التميز والإبداع	0.665	0.000	دالة عند 0.05
الاستجابة	0.627	0.000	دالة عند 0.05
تحقيق الميزة التنافسية	0.654	0.000	دالة عند 0.05

\* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (37) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- أن معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.654، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تكوين الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين، بمعنى أن أي زيادة في تكوين الاستراتيجية يتبعها زيادة في تحقيق الميزة التنافسية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الشركة التي تمتلك آلية واضحة في تكوين استراتيجيتها يكون لها الأثر الواضح والفعال في تحقيق الميزة التنافسية.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسة كدراسة (النشمي والملكي، 2015)، التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد الميزة التنافسية ورضا العملاء، ودراسة (التلواني، وآخرين، 2012)، التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التميز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14.4) معامل ارتباط بيرسون بين تنفيذ الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
التكلفة الأقل	0.445	0.005	دالة عند 0.05
الجودة	0.433	0.007	دالة عند 0.05
التميز والإبداع	0.559	0.000	دالة عند 0.05
الاستجابة	0.507	0.001	دالة عند 0.05
تحقيق الميزة التنافسية	0.581	0.000	دالة عند 0.05

\* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (37) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل ارتباط بيرسون بين تنفيذ الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين. بمعنى أن أي زيادة في تنفيذ الاستراتيجية يتبعها زيادة في تحقيق الميزة التنافسية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في عملية تنفيذ الاستراتيجية، معتمدة الشركة في ذلك على إعداد وتحديث ووضوح خطتها الاستراتيجية بشكل دوري.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حسين، 2011)، التي أشارت تمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية: تبنى على اختلاف ليس تشابه، ويتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية، ودراسة (التلواني، وآخرين، 2012)، التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل).

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التقييم والرقابة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (15.4) معامل ارتباط بيرسون بين التقييم والرقابة الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
التكلفة الأقل	0.376	0.020	دالة عند 0.05
الجودة	0.588	0.000	دالة عند 0.05
التميز والإبداع	0.697	0.000	دالة عند 0.05
الاستجابة	0.631	0.000	دالة عند 0.05
تحقيق الميزة التنافسية	0.680	0.000	دالة عند 0.05

\* قيمة ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (37) ومستوى دلالة (0.05) = (0.325).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• معامل ارتباط بيرسون بين التقييم والرقابة الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التقييم والرقابة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين، بمعنى أن أي زيادة في التقييم والرقابة الاستراتيجية يتبعها زيادة في تحقيق الميزة التنافسية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية التقييم والرقابة الاستراتيجية في الشركة، وذلك باعتمادها على تقييم الاستراتيجية أولاً بأول، وتصحيح أي انحراف إن وجد لذلك عند صياغة الاستراتيجية تعمل الشركة على مرونتها للاستجابة لأي أحداث قد تطرأ.

• واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (وهبه، 2008)، التي أشارت أن التحليل البيئي سواء أكان للبيئة الداخلية أو الخارجية حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية بنسبة تراوحت بين (70 - 71.9%)، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة بنسبة (68.2%)، أما الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية فكانت فوق المتوسط حيث بلغت (70%). واهتمام الإدارة الجامعية بالموارد المادية كان فوق المتوسط بنسبة (77.6%)، واهتمام الإدارة الجامعية في جامعات محافظات غزة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي كان بدرجة فوق المتوسط، ودراسة (محمود، 2012)، التي أظهرت ارتفاع مستوى الإلمام ومعرفة القيادات الإدارية في القطاع الخاص بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وكذلك ضرورة تطبيقها، كذلك واختلفت مع دراسة (حنا، 2012)، إن إمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط.

#### 4.4 نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

ما مقدار التغير في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغير في أبعاد الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين؟

للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.

ولمعرفة أثر كل محور من محاور المتغير المستقل والتاثير الكلي للابعاد على المتغير التابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (16.4) تحليل الانحدار الخطي لكل محور من محاور المتغير المستقل

م	المتغيرات المستقلة	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	الدلالة
1	المتغير الثابت	2.905	0.493		5.896	0.000	دالة
	التحليل البيئي الاستراتيجي	0.351	0.113	0.462	3.122	0.004	دالة
معامل التحديد = (0.213) - معامل التحديد المعدل = (0.191)							
2	المتغير الثابت	2.162	0.441		4.904	0.000	دالة
	تكوين الاستراتيجية	0.520	0.100	0.654	5.183	0.000	دالة
معامل التحديد = (0.427) - معامل التحديد المعدل = (0.411)							
3	المتغير الثابت	2.170	0.532		4.081	0.000	دالة
	تنفيذ الاستراتيجية	0.535	0.125	0.581	4.278	0.000	دالة
معامل التحديد = (0.337) - معامل التحديد المعدل = (0.319)							
4	المتغير الثابت	2.715	0.313		8.682	0.000	دالة
	التقييم والرقابة الاستراتيجية	0.409	0.074	0.680	5.566	0.000	دالة
معامل التحديد = (0.463) - معامل التحديد المعدل = (0.448)							
	المتغير الثابت	1.922	0.447		4.294	0.000	دالة
	أبعاد الإدارة الاستراتيجية	0.587	0.104	0.685	5.645	0.000	دالة
معامل التحديد = (0.470) - معامل التحديد المعدل = (0.455)							

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (36) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.021).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

محور التحليل البيئي الاستراتيجي:

• معامل التحديد = (0.213)، ومعامل التحديد المعدل = (0.191)، أي أن ما نسبته (19.10%)

من التغير في (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) يعود للتغير في المتغير المستقل سابق الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.

• معادلة الانحدار هي: (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) =  $2.905 + 0.351 * (\text{التحليل البيئي الاستراتيجي})$ .

$$Y = a + b1 * X1$$

$$Y = 2.905 + 0.351 * X1$$

### محور تكوين الاستراتيجية:

- معامل التحديد = (0.427)، ومعامل التحديد المعدل = (0.411)، أي أن ما نسبته (41.10%) من التغير في (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) يعود للتغير في المتغير المستقل سابق الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.
- معادلة الانحدار هي: (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) =  $2.162 + 0.520 * (\text{تكوين الاستراتيجية})$ .

$$Y = a + b_2 * X_2$$

$$Y = 2.162 + 0.520 * X_2$$

### محور تنفيذ الاستراتيجية:

- معامل التحديد = (0.337)، ومعامل التحديد المعدل = (0.319)، أي أن ما نسبته (31.90%) من التغير في (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) يعود للتغير في المتغير المستقل سابق الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.
- معادلة الانحدار هي: (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) =  $2.170 + 0.535 * (\text{تنفيذ الاستراتيجية})$ .

$$Y = a + b_3 * X_3$$

$$Y = 2.170 + 0.535 * X_3$$

### محور التقييم والرقابة الاستراتيجية:

- معامل التحديد = (0.463)، ومعامل التحديد المعدل = (0.448)، أي أن ما نسبته (44.80%) من التغير في (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) يعود للتغير في المتغير المستقل سابق الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.
- معادلة الانحدار هي: (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) =  $2.715 + 0.409 * (\text{التقييم والرقابة الاستراتيجية})$ .

$$Y = a + b_4 * X_4$$

$$Y = 2.715 + 0.409 * X_4$$

#### محور أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

- معامل التحديد = (0.470)، ومعامل التحديد المعدل = (0.455)، أي أن ما نسبته (45.50%) من التغيير في (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) يعود للتغيير في المتغير المستقل سابق الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغيير في عوامل أخرى.
- معادلة الانحدار هي: (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) =  $1.922 + 0.587 * X$  (أبعاد الإدارة الاستراتيجية).

$$Y = a + b * X$$

$$Y = 1.922 + 0.587 * X$$

#### 5.4 نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (17.4): الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	ذكر	35	4.250	0.529	-0.839	0.407	غير دالة
	أنثى	3	4.514	0.374			
تحقيق الميزة التنافسية	ذكر	35	4.418	0.460	-0.561	0.578	غير دالة
	أنثى	3	4.569	0.192			

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (36) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.021).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من قيمة "0.05" في محور الإدارة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس.
- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من قيمة "0.05" في محور تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء الباحثين بغض النظر عن الجنس أكان ذكراً أم أنثى يتمتعون بدرجة كافية من العلم والثقافة، وأن تأثير الجنس ليس مهم بقدر تمتع المدراء بالإمام بالإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لتحقيق أهداف الشركة التي يعملون فيها، إضافة إلى الشركة تتعامل مع الجنسين بدون تمييز حيث تعطي فرص متساوية في العمل، والخضوع لنفس الأنظمة والقوانين التي لا تميز بينهما، وتهتم باختيار المدراء الذين يحسنون اتخاذ القرارات شرط أن تتوفر فيهم سمات المعرفة والخبرة المطلوبة.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (درادكة، والعياني، 2017)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (18.4): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	أقل من 40 عام	16	4.034	0.497	3.553	0.039	دالة
	من 40-أقل من 50 عام	13	4.507	0.568			
	50 عام فأكثر	9	4.351	0.302			
تحقيق الميزة التنافسية	أقل من 40 عام	16	4.320	0.359	4.109	0.025	دالة
	من 40-أقل من 50 عام	13	4.692	0.305			
	50 عام فأكثر	9	4.245	0.600			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 35) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.270).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من قيمة "0.05" في محور الإدارة الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر.
- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من قيمة "0.05" في محور تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر.
- ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في محور الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (19.4): الفروقات بين المجموعات في محور الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من 40 عام	من 40-أقل من 50 عام	50 عام فأكثر
أقل من 40 عام			1
من 40-أقل من 50 عام		1	*0.473
50 عام فأكثر		-0.156	0.318

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

يوجد فروقات بين مجموعة (من 40-أقل من 50 عام) ومجموعة (أقل من 40 عام)، ولصالح مجموعة (من 40-أقل من 50 عام).

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في محور تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (20.4): الفروقات بين المجموعات في محور تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من 40 عام	من 40-أقل من 50 عام	50 عام فأكثر
أقل من 40 عام			1
من 40-أقل من 50 عام		1	*0.372
50 عام فأكثر		*-0.447	-0.075

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (من 40-أقل من 50 عام) ومجموعة (أقل من 40 عام)، ولصالح مجموعة (من 40-أقل من 50 عام).
- يوجد فروقات بين مجموعة (50 عام فأكثر) ومجموعة (من 40-أقل من 50 عام)، ولصالح مجموعة (من 40-أقل من 50 عام).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (21.4): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	دبلوم فأقل	5	4.578	0.342	1.421	0.255	غير دالة
	بكالوريوس	21	4.165	0.465			
	دراسات عليا	12	4.329	0.635			
تحقيق الميزة التنافسية	دبلوم فأقل	38	4.271	0.519	0.246	0.783	غير دالة
	بكالوريوس	5	4.300	0.743			
	دراسات عليا	21	4.440	0.301			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 35) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.270).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من قيمة "0.05" في محور الإدارة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من قيمة "0.05" في محور تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- وتعود الباحثة ذلك إلى أن إدراك المدراء المبحوثين لمفهوم الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية وتطبيقها غير مرهون بالمؤهل العلمي، فأصحاب المؤهلات الأقل لديهم خبرة طويلة تجعلهم يتساوون مع أقرانهم مما يحملون مؤهلات عليا في نظرتهم لعمليات إدارة المعرفة، مما يجعل نظرتهم للإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية متقاربة، إذ أن عملية النظر إلى الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية لا تحتاج إلى مؤهلات عالية فالخبرة الطويلة كافية في ذلك.

• وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (درادكة، والعلياني، 2017)، التي أسفرت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية، كما اختلفت مع دراسة (حنا، 2012)، التي كشفت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إحدى أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية وهي إمكانية التطبيق، واختلفت مع دراسة (وهبه، 2008)، التي بينت عدم قدرتها على إثبات أي فروق في المتغيرات التالية (التخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة)، ودراسة (نايل، 2013)، التي أظهرت وجود فروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (22.4): الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	مدير عام	1	4.632	0.342	3.985	0.045	دالة
	نائب مدير عام	4	4.477	0.298			
	مدير دائرة	17	4.024	0.582			
	رئيس قسم	16	4.386	0.417			
تحقيق الميزة التنافسية	مدير عام	1	4.475	0.472	0.282	0.838	غير دالة
	نائب مدير عام	4	4.333	0.685			
	مدير دائرة	17	4.395	0.434			
	رئيس قسم	16	4.525	0.316			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 34) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.870).

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

• قيمة "Sig." المحسوبة أقل من قيمة "0.05" في محور الإدارة الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من قيمة "0.05" في محور تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.
- وتعرزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون الخبرة الميدانية الكافية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، إضافة إلى أن معظم من وصلوا إلى هذه المسميات الوظيفية (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مدير دائرة، رئيس قسم) يكونوا قد خضعوا تقريباً لاختبارات ودورات تدريبية متشابهة، وبالتالي ستكون اجاباتهم إلى حد ما متشابهة.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (درادكة، والعلاني، 2017)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية، واختلفت مع دراسة (حنا، 2012)، التي كشفت وجود فروقات دلالة إحصائية في إحدى أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية وهي إمكانية التطبيق.
- ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في محور الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (23.4): الفروقات بين المجموعات في محور الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى

#### الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم
مدير عام	1			
نائب مدير عام	-0.155	1		
مدير دائرة	*-0.609	-0.454	1	
رئيس قسم	-0.246	-0.091	0.363	1

وقد أوضح الجدول السابق أن الفروقات قليلة جداً وبالحد الأدنى إحصائياً حيث تبين أنه :

- يوجد فروقات بين مجموعة (مدير دائرة) ومجموعة (مدير عام)، ولصالح مجموعة (مدير عام).
- أما بين باقي المجموعات فلا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية .
- وتعرزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون الخبرة الميدانية الكافية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية دون استثناء ، وإن كانت تميل لصالح مجموعة المدير العام لإمامه بإعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها بشكل دقيق، وكذلك هو الذي يقوم بوضع السياسات والإجراءات

والانظمة التي من شأنها ان تلزم الجميع بتطبيقها، يعود عدم التباين إلى أن العمل يتم بأسلوب الفريق حيث هناك تعاون وتكامل وتنسيق بين جميع العاملين في الادارة العليا .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (24.4): الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	أقل من 10 سنوات	11	4.174	0.393	11.133	0.000	دالة
	من 10-أقل من 15 سنة	7	3.695	0.674			
	من 15-أقل من 20 سنة	11	4.749	0.237			
	20 سنة فأكثر	9	4.252	0.160			
تحقيق الميزة التنافسية	أقل من 10 سنوات	11	4.462	0.291	5.589	0.003	دالة
	من 10-أقل من 15 سنة	7	4.179	0.518			
	من 15-أقل من 20 سنة	11	4.777	0.192			
	20 سنة فأكثر	9	4.162	0.510			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 34) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.870).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من قيمة "0.05" في محور الإدارة الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من قيمة "0.05" في محور تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- وتعزو الباحثة ذلك أن المدراء المبحوثين وبمختلف عد سنوات الخدمة في العمل يعملون ببيئة العمل وما تشمله من لوائح وأنظمة وما تقدمه من دورات تدريبية، مما يقلل الفروق بين وجهات نظرهم حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية لديهم باختلاف سنوات خدمتهم في العمل، كما أن كم الخدمة التي اكتسبها المدراء زادت من مهارتهم ومنحتهم قدرة أفضل في الاستفادة من تطبيق وتنفيذ وتقييم ورقابة الاستراتيجية في التشخيص الصحيح لوضع الحلول للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في محور الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (25.4): الفروقات بين المجموعات في محور الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	من 10-أقل من 15 سنة	من 15-أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 10 سنوات	1			
من 10-أقل من 15 سنة	-*0.479	1		
من 15-أقل من 20 سنة	*0.575	*1.054	1	
20 سنة فأكثر	0.078	*0.557	-*0.497	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (من 10-أقل من 15 سنة) ومجموعة (أقل من 10 سنوات)، ولصالح مجموعة (أقل من 10 سنوات).
- يوجد فروقات بين مجموعة (من 15-أقل من 20 سنة) ومجموعة (من 10-أقل من 15 سنة)، ولصالح مجموعة (من 15-أقل من 20 سنة).
- يوجد فروقات بين مجموعته (15 سنة وأقل من 20 سنة) ومجموعته (أقل من 10 سنوات) لصالح مجموعة (من 15 سنة وأقل من 20 سنة) .

- يوجد فروقات بين مجموعة (20 سنة فأكثر) ومجموعة (من 10-أقل من 15 سنة)، ولصالح مجموعة (20 سنة فأكثر).
- يوجد فروقات بين مجموعة (20 سنة فأكثر) ومجموعة (من 15-أقل من 20 سنة)، ولصالح مجموعة (من 15-أقل من 20 سنة).
- أما بالنسبة للفروقات ما بين المجموعات في مجالات ومحاور الإدارة الاستراتيجية، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة وذلك لصالح كل مجموعة على حدة، وتعزو الباحثة ذلك أن هذه الفئات من المبحوثين لديها رغبة أكبر في تطبيق الإدارة الاستراتيجية. ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في محور تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (26.4): الفروقات بين المجموعات في محور تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	من 10-أقل من 15 سنة	من 15-أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
أقل من 10 سنوات	1			
من 10-أقل من 15 سنة	-0.284	1		
من 15-أقل من 20 سنة	0.314	*0.598	1	
20 سنة فأكثر	-0.300	-0.017	*-0.614	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (15 سنة وأقل من 20 سنة) ومجموعة (من 10-أقل من 15 سنة)، ولصالح مجموعة (15 سنة وأقل من 20 سنة).
- يوجد فروقات بين مجموعة (20 سنة فأكثر) ومجموعة (من 15-أقل من 20 سنة)، ولصالح مجموعة (من 15-أقل من 20 سنة).
- أما بالنسبة للفروقات ما بين المجموعات في مجالات ومحاور الميزة التنافسية، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة وذلك لصالح كل مجموعة على حدة، وتعزو الباحثة ذلك أن هذه الفئات من المبحوثين لديها رغبة أكبر في تطبيق الميزة التنافسية.

### خلاصة الفصل:

تناول الفصل مناقشة التساؤل الأول والتعليقيه، وكذلك نتائج التساؤل الثاني، والثالث، والرابع، وربطهما بالدراسات السابقة المتوفرة في صلب الدراسة.



## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

2.5 نتائج الدراسة

3.5 توصيات الدراسة

4.5 الخلاصة

## الفصل الخامس

---

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي وضحتها تحليل محاور وفقرات الدراسة، بالإضافة إلى أهم التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة لتحقيق غاية الدراسة المتمثلة في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركة الوطنية للتأمين.

#### 2.5 نتائج الدراسة

لقد تم عرض نتائج البحث من خلال عرض نتائج اختبار الفرضيات، ومن ثم عرض النتائج العامة، وأخيراً عرض مدى تحقيق أهداف البحث وفق الآتي:

##### 1.2.5 نتائج اختبار فرضيات البحث

تبين الباحثة في الجدول أدناه تساؤلات الدراسة، والأهداف، والفرضيات، ومدى تحقيقها.

جدول رقم (1.5) أهم نتائج الدراسة

تساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة
ما واقع الإدارة الاستراتيجية المتمثل ب (التحليل البيئي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة) في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين؟	تسليط الضوء على واقع الإدارة الاستراتيجية المتمثل ب (التحليل البيئي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة) في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين.	لا توجد فرضية، لأنها تقيس المتغير المستقل فقط لمعرفة واقع الإدارة الاستراتيجية في الشركة.	واقع الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء بوزن نسبي (85.420)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جدا).	اتفقت دراسة (شوقي، وآخرون، 2014)، ودراسة (صالح، 2014). واختلفت مع دراسة (حنا، 2012)، ودراسة (الخباز، 2016).
ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة ب (الكلفة الأقل، الجودة، التميز والابداع، التجديد) في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين؟	التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة ب (الكلفة الأقل، الجودة، التميز والابداع، التجديد) في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين.	لا توجد فرضية، لأنها تقيس المتغير التابع فقط لمعرفة مستوى الميزة التنافسية في الشركة.	مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين جاء بوزن نسبي (88.596)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جدا).	دراسة (عبيد، 2017)، ودراسة (النشمي والملكي، 2015)، واختلفت مع دراسة (المبيضين، 2015).
ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين؟	الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية، والميزة التنافسية في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.	وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية.	اتفقت مع دراسة (التلاني، وآخرون، 2012).
ما مقدار التغير في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغير في أبعاد الإدارة الاستراتيجية في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين؟	معرفة مقدار التغير في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغير في أبعاد الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.	"لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين".	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.	
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة في شركة الوطنية للتأمين تبعاً	بيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة في شركة الوطنية للتأمين تبعاً	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين استجابات أفراد العينة	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين	اتفقت مع دراسة (درادكة، والعلواني، 2017).

التساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة
شركة الوطنية للتأمين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟	للمتغيرات الديموغرافية.	حول الإدارة الاستراتيجية وحول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).	استجابات أفراد العينة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي. وجود فروق لمتغير العمر، وسنوات الخدمة	

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2.2.5 النتائج العامة

أظهرت النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية).

✓ واقع الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء بوزن نسبي (85.420)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً).

✓ واقع التحليل البيئي الاستراتيجي في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء بوزن نسبي (86.754).

- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يشمل تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها الشركة، وقد جاءت بوزن نسبي (92.105).

✓ واقع تكوين الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء بوزن نسبي (87.158)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً).

- توضح رسالة الشركة الجوانب التي تميزها عن الشركات الأخرى، وقد جاءت بوزن نسبي (93.158).

✓ واقع تنفيذ الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء بوزن نسبي (84.518)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جداً).

- تخصص الشركة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطتها، وقد جاءت بوزن نسبي (88.421).

✓ واقع التقييم والرقابة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء بوزن نسبي (83.801)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

- تعمل الشركة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري، وقد جاءت بوزن نسبي (86.842).

#### أظهرت النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)

✓ مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء بوزن نسبي (88.596)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جدا).

✓ مستوى التكلفة الأقل في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء بوزن نسبي (85.439)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جدا).

- تعتمد الشركة على احتساب التكلفة بأسعار السوق الحقيقية، وقد جاءت بوزن نسبي (89.474).

✓ مستوى الجودة في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء بوزن نسبي (91.895)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جدا).

- ترى الشركة بأن الجودة جودة الخدمة المقدمة هي احدى أهم المعايير لتحقيق رضا العملاء، وأن جودة الخدمة المقدمة من الشركة تتفوق على خدمات الشركات المنافسة في كافة المجالات وقد جاءت الفقرتين بوزن نسبي (92.632).

✓ مستوى التميز والإبداع في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء بوزن نسبي (87.684)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جدا).

- تسعى الشركة إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل المحافظة التي تعمل بها، وقد جاءت بوزن نسبي (94.737).

✓ مستوى الاستجابة في شركة التأمين الوطنية في فلسطين جاء بوزن نسبي (89.474)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة جدا).

- تهتم الشركة بسمعتها واسمها التجاري لدى الزبائن، وقد جاءت بوزن نسبي (95.263).

### 3.2.5 النتائج الخاصة بالفرضيات:

- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية.
- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التحليل البيئي الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تكوين الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التقييم والرقابة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.
- ✓ معادلة الانحدار هي: (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) =  $2.905 + 0.351 * (\text{التحليل البيئي الاستراتيجي})$ .
- ✓ معادلة الانحدار هي: (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) =  $2.162 + 0.520 * (\text{تكوين الاستراتيجية})$ .
- ✓ معادلة الانحدار هي: (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) =  $2.170 + 0.535 * (\text{تنفيذ الاستراتيجية})$ .
- ✓ معادلة الانحدار هي: (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) =  $2.715 + 0.409 * (\text{التقييم والرقابة الاستراتيجية})$ .
- ✓ معادلة الانحدار هي: (مستوى تحقيق الميزة التنافسية) =  $1.922 + 0.587 * (\text{أبعاد الإدارة الاستراتيجية})$ .

### 4.2.5 النتائج الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية:

- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير العمر.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

### 5.2.5 تحقيق أهداف البحث:

يوضح الجدول التالي أهداف الدراسة وكيف تم تحقيقها:

#### جدول (2.5) يوضح كيفية تحقيق الأهداف

الهدف	المضمون	كيفية تحقيق الهدف	النتيجة
الأول	تسليط الضوء على واقعة الإدارة الاستراتيجية المتمثل ب (التحليل البيئي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة) في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين.	من خلال الإطار النظري، نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال السؤال الأول.	تم تحقيقه
الثاني	التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة ب (الكلفة الأقل، الجودة، التميز والابداع، التجديد) في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين.	من خلال الإطار النظري، ونتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال السؤال الثاني.	تم تحقيقه
الثالث	الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية، والميزة التنافسية في شركة الوطنية للتأمين في فلسطين.	من خلال المقابلات الشخصية، نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال السؤال الثالث.	تم تحقيقه
الرابع	معرفة مقدار التغير في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغير في أبعاد الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين.	نتائج الدراسة الميدانية، ونتائج اختبار الفرضيات	تم تحقيقه
الخامس	بيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة في شركة الوطنية للتأمين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.	نتائج الدراسة الميدانية، ونتائج اختبار الفرضيات.	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على النتائج

### توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحثة توصلت إلى التوصيات الآتية:

#### التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

- يجب على الشركة أن تتبنى مختصون بالتحليل الاستراتيجي، وذلك بهدف زيادة وعي الإدارة العليا كونها مرتكز أساسي من مرتكزات التطور والتقدم.
- وضع آليات من قبل إدارة الشركة لامتلاك رؤية مستقبلية، وواضحة لأنشطة الشركة وسياستها عند تكوين الاستراتيجية.
- العمل على إقامة آليات الخطة الموضوعية في الشركة على تسهيل وتنفيذ العمليات المطلوبة.
- الاهتمام بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ استراتيجية الشركة.

#### التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)

- ضرورة إتباع الأساليب والوسائل التي تعمل على تخفيض تكلفة الاستثمار من خلال البحث عن مصادر تمويل لعملياتها أقل تكلفه.
- العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة على تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار، وكذلك على التطوير المستمر لخدماتها في أسواقها المحلية والخارجية.
- تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لتخصيص ميزانية كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماتها.
- ضرورة توفير تأييد ومساندة ودعم معنوي على الاستجابة لمواجهة المتغيرات الخارجية واحتياجات ومتطلبات السوق في خدماتها وانشطتها المختلفة، والعمل على الاستجابة للتغير في حاجات العملاء.

#### ملخص الفصل:

يعتبر هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة لتحقيق الأهداف المرجوة ومعالجة نقاط القوة وتحسين تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والوصول إلى أفضل مستوى للميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية.

## مصادر ومراجع الدراسة

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية

#### ❖ الكتب:

1. حمدان وإدريس، وآخرون، (2010)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
2. رشيد صالح عبد الرضا، وإحسان دهش جلاب، (2008)، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، عالم الكتب الحديثة، الأردن.
3. زكريا مطلق الدوري، (2010)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-عمان: دار اليازوري، ص25.
4. سامي ملحم، (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
5. سيد محمد جاد الرب، (2010)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
6. صالح رشيد، وإحسان جلاب، (2008)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، عالم الكتب الحديثة، الأردن.
7. طاهر محسن الغالي، ووائل محمد إدريس، (2009)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.
8. عايدة خطاب، (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد الاستراتيجية، القاهرة، دار شركة الحريري، ص4.
9. عبد العزيز بن حبتور، (2004)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان.
10. على السلمي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الإسكندرية، دار غريب، مصر.
11. غسان اللامي، (2006). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

12. فلاح حسن الحسيني، (2000) الإدارة الاستراتيجية: مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن.
13. قاسالمحياوي، (2006). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق، عمان.
14. ماجد عبد المهدي مساعدة، (2017)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
15. محمد احمد عوض، (2001)، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
16. محمد أحمد عوض، (2001)، الإدارة الاستراتيجية بالأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة.
17. محمد القريوتي، (2012). الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. محمد النعيمي، وآخرون، (2009). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، عمان: دار اليازوري، ص91.
19. محمد حسين العيساوي، وآخرون، (2012)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات لألفية الثالثة، مؤسسة الوراق، الأردن، عمان.
20. نعيم الظاهر، (2011)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

#### ❖ الرسائل العلمية:

1. أحمد طرطار، (2011). الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد (22)، جامعة بسكرة.
2. أحمد مختار أحمد، (2007)، الإدارة الاستراتيجية ودورها في زيادة كفاءة أداء الشركات العائلية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، قسم المحاسبة والمراجعة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.
3. أركان الشوبكي، وآخرون، (2011). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين العاملة في مدينة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

4. أمجد محمود درادكة، ومحمد سمحان العياني، (2017)، تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، مجلة العلوم التربوية، مجلد (29)، العدد (2)، جامعة الطائف، السعودية.
5. إيثار عبد الهادي ال فيحان، وإحسان دهش جلاب، (2006)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (59)، العراق.
6. إيناس كامل الشريف، (2018). رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
7. بسمة زايد، (2008). واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
8. حسن منصور الباز، (2016)، نموذج مقترح للعناصر المؤثرة في جودة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي: دراسة مقارنة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (1)، مصر.
9. حنان على شوقي، وآخرون، (2014). الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة كلية التربية الأساسية، مجلد (20)، العدد (84). مصر.
10. رزيقة يحيوي، (2013). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
11. رعد عدنان رؤوف، (2010). المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، عدد (82)، مجلد (26)، العراق.
12. روان باسم عيد الشريف، (2015)، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
13. زرياب محمد محمود، (2012)، أثر الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على شركة بترو إن يرجي المحدودة، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
14. سعيد عبدالله محمد، ومثنى سعد النعيمي، (2012)، العلاقة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل، تنمية الرافدين، عدد (110)، مجلد (34)، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

15. شاهر عبيد، (2017). تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد (31)، العدد (10)، فلسطين.
16. صالحالشعبان، (2011). أثر رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في نينوي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد (7)، مجلد (4).
17. صباح فوزي صالح، (2014)، الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
18. صبرينة ترغيني، (2014). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: دراسة حالة مجتمع صيدال، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
19. طه على نايل، (2012)، "علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (5)، العدد (10)، العراق، ص 426-435.
20. طهعلى نايل، (2013). علاقة التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (5)، العدد (10)، العراق.
21. عبد الفتاح الشملة، (2016)، تدريب موظفي البلديات الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي: نظرة تقييمية، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، مجلد (7)، العدد (23)، الولايات المتحدة الأمريكية.
22. عزة أحمد الشربيني، (2007). إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، عدد (122)، مجلد (82)، مصر.
23. عزة أحمد الشربيني، (2007)، إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، مجلد (31)، العدد (2)، جامعة المنصورة، مصر.
24. فاضلحنا، (2012)، متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، مجلد (28)، العدد (4)، سوريا.

25. فضيلة سلمان داود، (2016)، ريادة جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الاستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (8)، العدد (15)، العراق.
26. فيروز مقداد، (2013). دور إعادة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد (25)، مجلد (14)، العراق.
27. كريم ذياب أحمد، (2015)، تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية: دراسة مسحية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-مصنع المصاييح، مجلة ديالي، العدد (65)، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
28. كمال منصور، (2010). تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة اقتصادية إدارية، العدد السابع، الجزائر

#### ❖ المجالات والدوريات:

1. محمد العضايلة، (2006). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي الأردني خلال الفترة 1970-2004م، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
2. محمد زين العابدين عبد الفتاح، (2016)، درجة التزام إدارة جامعة اليرموك بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد (23)، العدد (102)، مصر.
3. محمد علي انعلي، (2013). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي من وجهة النظر القائمة على أساس الموارد في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
4. محمد قطاب ومحمد حياوي، (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الرياضية: دراسة حالة المركب متعدد الرياضيات بالشلف، مجلة الأكاديمية للدراسات الانسانية، العدد (15)، الجزائر.
5. محمود حسن الوردان (2013). علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

6. مديحة بخوش، (2013). دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. مجلة الباحث: مصر. العدد 12.
7. مراد محمد النشمي، وعبد محمد المليكي، (2015)، "الميزة التنافسية وعلاقتها برضا العملاء في المصارف الإسلامية في اليمن، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد (44)، اليمن.
8. مروان حمودة الدهار، (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
9. مصطفى شعبان، (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
10. معن وعد الله المعاضيدي، (2007). إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة، الآليات والمعالجات، المؤتمر العلمي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.
11. مقداد شفيقة، (2014). القيادة الإدارية الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التراث، عدد (14)، الجزائر.
12. منهل عزيز الخباز، (2016)، نموذج مقترح لنظام التخطيط الاستراتيجي، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أمارباك)، مجلد (7)، العدد (21)، الولايات المتحدة الأمريكية.
13. منهل عزيز الخباز، (2016)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مجلد (7)، العدد (23)، العراق.
14. منى إبراهيم دكروري، (2014). دور منظور هيمنة الخدمة SDI في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة التجارة والتمويل، عدد (18)، مصر.
15. نايل طهعلى، (2013) علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد (10)، مجلد (5)، العراق.
16. نجاه محمد الصائغ، وماجدة حسن بادخن، (2013)، التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للتربية، مجلد (33)، العدد (2)، تونس.

17. ندى جودة حسين، (2011)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية.
18. نضال جميل أحمد، (2016)، استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية-اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
19. نضال حمدان المصري، وإبراهيم عبد عابدين، (2017)، دور الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، مجلد (37)، العدد (3).
20. نعمة عباس خفاجي، (2008)، تحليل الدور الاستراتيجي لتقانة المعلومات في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد (11)، مجلد (7)، جامعة بغداد، العراق.
21. نهاية عبد الهادي التلواني، وآخرين (2012)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر، مجلد (14)، العدد (2)، فلسطين.
22. هاني عبد الكريمه، (2008)، واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
23. هديل كاظم سعيد، وزياد على عباس، (2016)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية: بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والاعمار الممولة مركزيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (23)، العدد (97)، العراق.
24. هشام عثمان المبيضين، (2015)، "نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (11)، العدد (2)، الأردن.
25. ياسر عبد الوهاب، (2016)، التخطيط الاستراتيجي كمنهج إداري تطبيقي لتطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية-آفاق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد (40)، العدد (1)، مصر.

❖ التقارير:

1- التقرير السنوي لمجلس الإدارة والحسابات الختامية لعام 2017م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Wheclen, T, & Hunger.(2006). **"Strategic Management Business Policy"**

Pearce. J. and Robinson R.(2005)., **"Formulation & Implementation"**

Dess, G, G., et al, (2005). **Strategic management, McGraw – Hill companies, Inc, Irwin.**

Hill, C. w.& Jones, G.R., (2004). **Strategic management Competitiveness and globalization, Thompson, South-Western.**

Afuah, A., (2009), **Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage**, Taylor & Francis.

Khandekar& Sharma,( 2005).**Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organizations.**

© Emerald Group Publishing Limited 2005  
Published by Emerald Group Publishing Limited

Lena Ellitan,(2013 ). **Confirmatory Factor Analysis on Organization Reputation, Strategic Leadership , and Organization Culture as A Resources – Based view.**

Khandekar, A & Sharma, A,(2005) ”Managing Human Resources Capabilities For Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Analysis From Indian Global Organizations” Education & Training, V.48.

Lena Ellitan, (2013), Confirmatory Factors Analysis on Organization Reputation , Strategic Leadership , and organization Culture as A Resources – based view, Journal of Management Research , Vol. (5) , No. (2) ,pp 260-269.

John W.Slocum E-jakson, and Don Hellriegel,"Competency-Based Management,  
Thomson South-Western,2008,P.215.

Denise Lindsey Wells , " Strategic management for Senior Leader:A Hand Book for  
Implementation " ,Department of the Navy Total Quality Leadership Office  
,Virginia  
,USA ,2000.

Macmillan, H. &Tampoe, M. (2000). "*Strategic Management*" By Oxford University Press Inc.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

(<http://info.wafa.ps/atemplate.aspx?id=9522>)

(<http://info.wafa.ps/atemplate.aspx?id=9521>

<http://www.nic-pal.com>) تاريخ الزيارة 2018/3/5م.

<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00400910510633161?...0...1...1>

## ملاحق الدراسة



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية المحترمون.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تجري الباحثة دراسة بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين": "شركة التأمين الوطنية كحالة دراسية"

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس العلاقة المذكورة في ضوء التعريف الذي وضعته للإدارة الاستراتيجية، والمتمثل "بمجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة"، وكذلك التعريف الذي وضعته للميزة التنافسية والمتمثل "بقدره المنظمات علي تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى المستهلك الحصول عليها من خلال المنتج"، وتعرض عليكم الباحثة هذه الاستبانة بغرض تحكيمها، والتحقق من قدرتها على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وسلامة عباراتها، وشمولها لكافة المحتوى المراد دراسته، لذا أرجو من حضراكم إبداء آرائكم حول كل فقرة، وتقديم النصح والإرشاد للباحثة.

الباحثة: جميلة أديب عواودة.



ملحق رقم (1): الاستبانة

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

السيدة/..... المحترمون.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تجري الباحثة دراسة بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين": "شركة التأمين الوطنية كحالة دراسية"

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس العلاقة المذكورة في ضوء التعريف الذي وضعته للإدارة الاستراتيجية، والمتمثل "بمجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة"، وكذلك التعريف الذي وضعته للميزة التنافسية والمتمثل "بقدرتها المنظمات على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى المستهلك الحصول عليها من خلال المنتج"، وترجو الباحثة من حضراتكم تعبئة استمارة البيانات الشخصية، ومن ثم قراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام الرأي المنفق مع الحالة التي تواردها الاستبانة، علماً بأن استجاباتكم ستكون محط عناية الباحثة، وستعامل بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بالقبول مع فائق الاحترام والتقدير.

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

- 1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- 2- العمر: أقل من 30 ( ) 30 الى من 40 ( ) 40 سنة الى 50 سنة ( ) 50 سنة فأكثر ( )
- 3- المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( ) دكتوراه ( )
- 4- المسمى الوظيفي: مدير عام ( ) نواب المدير العام ومساعدوه ( ) مدير دائرة ( ) رئيس قسم ( )
- 5- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات الى 10 سنوات ( ) من 10 سنوات الى 15 سنة ( ) من 15 سنة الى 20 سنة ( ) 20 سنة فأكثر ( )

## ثانياً: أبعاد الإدارة الاستراتيجية

برجاء وضع علامة (√) حسب ما تراه مناسباً أمام كل حالة.

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	أُتفق بشدة	أُتفق	اتفق إلى حد ما	لا أُتفق بشدة	لا أُتفق
<p><b>التحليل البيئي الاستراتيجي:</b> يهتم بمتابعة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في واقعها وعملها على مختلف الأصعدة.</p>						
1.	يوجد في الشركة مختصون بالتحليل الاستراتيجي.					
2.	تقوم شركة التأمين الوطنية بتحليل استراتيجي للبيئة الخارجية.					
3.	تعمل الشركة على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.					
4.	تقوم شركة التأمين الوطنية بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية.					
5.	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يشمل تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها الشركة.					
6.	يعمل المدراء على مشاركة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية للشركة.					
7.	تهتم الشركة باستكشاف الصعوبات التي تعيق عملها وإيجاد الحلول الملائمة لها.					
<p><b>تكوين الاستراتيجية:</b> اتخاذ قرارات بناء على التحليل البيئي لتحديد فلسفة وغرض رسالة المنظمة وتحديد أهدافها طويلة الأجل لإنجاز رسالة المنظمة واختيار الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.</p>						
1.	تضع الشركة رسالتها ورؤيتها بوضوح.					
2.	توضح رسالة الشركة الجوانب التي تميزها عن الشركات الأخرى.					
3.	تراعي الشركة في صياغتها للأهداف الرئيسية والفرعية السهولة والوضوح.					
4.	تشرك الشركة العاملين في إعداد وتكوين الاستراتيجية.					
5.	تتكيف الشركة مع المتغيرات البيئية عند تحديد الخيار الاستراتيجي.					
6.	تطور الشركة هيكلها التنظيمي المناسب لتنفيذ خطتها					

					الاستراتيجية.
					7. تتم عملية تكوين الاستراتيجية ببعض المرونة لتأمين فعالية التغيرات التي يتطلبها الموقف.
					8. يتضمن تكوين الاستراتيجية في الشركة تشخيص العوامل المؤثرة في عملها.
					9. تأخذ الشركة بالحسبان مستويات الأداء ونظم المكافآت والحوافز.
					10. يمتلك المدراء رؤية مستقبلية واضحة لأنشطة الشركة وسياستها عند تكوين الاستراتيجية.
<b>تنفيذ الاستراتيجية:</b> تطبيق ما جاء في الاستراتيجية عمليا بناء على السياسات المرسومة وتحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة للعمل من أجل تحقيق اهداف الاستراتيجية.					
					1. تحرص الشركة على مرونة الخطة الموضوعة لتنفيذ الأهداف المعلنة والمرسومة.
					2. تستطيع الشركة مواجهة الأمور الاستثنائية غير المتوقعة في سير العمل.
					3. تعتمد الشركة خطة مرنة لتنفيذ الاستراتيجية قادرة على التكيف مع المتغيرات وتستجيب لمتطلبات العمل اثناء عمليه التنفيذ.
					4. تعمل الشركة على تحويل استراتيجيتها إلى خطط أعمال وخطط تشغيلية ملموسة.
					5. تساعد آليات الخطة الموضوعة في الشركة على تسهيل وتنفيذ العمليات المطلوبة.
					6. تهتم الشركة بتطوير مهارات العاملين في تنفيذ الاستراتيجية.
					7. يلتزم العاملون بالأنظمة الإدارية التي وضعتها الشركة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					8. تعمل الشركة على الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة.
					9. تلتزم الشركة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.
					10. تخصص الشركة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ

					خطتها.
					11. تلتزم الشركة بالموازنة المحددة في الخطة.
					12. تحدد الشركة الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع المنافسين.
<p><b>التقييم والرقابة الاستراتيجية:</b> مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات، ومتابعة حسن الأداء والكفاءة من قبل الإدارة بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف الذي تنص عليه الخطة الاستراتيجية.</p>					
					1. تعمل الشركة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.
					2. لدى الشركة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					3. تقوم الشركة بمراقبة تطبيق الخطط ومتابعتها بشكل منتظم.
					4. تقوم الشركة بقياس كفاءة الأداء بصورة دورية.
					5. تطبق الشركة مبادئ الإفصاح والشفافية والمساءلة كي يتحمل كل فرد مسؤوليته.
					6. تحدد الشركة الجهات المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم لكل مرحلة من مراحل الخطة الاستراتيجية.
					7. تستفيد الشركة من التغذية الراجعة نتائج التقييم في تطوير أدائها.
					8. تقوم الشركة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ استراتيجية الشركة.
					9. تقوم الشركة بمراجعة الخطط التنفيذية للشركة باستمرار.

### ثالثاً: الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية

م	ما مدى موافقتكم على الحالات التالية	اتفق تماماً	اتفق	إلى حدا ما	لا اتفق مطلقاً
<p><b>التكلفة الأقل:</b> يمكن للمؤسسة أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين.</p>					
					1. تعمل الشركة على تخفيض تكلفة الاستثمار من خلال البحث عن مصادر تمويل لعملياتها أقل تكلفه
					2. تقوم الشركة بإخضاع جميع الخدمات المقدمة إلى التحسين المستمر بقصد تخفيض التكاليف.
					3. يعد خفض تكلفة الخدمة من الأولويات في أهداف الشركة.

					4. تعتمد الشركة على احتساب التكلفة بأسعار السوق الحقيقية.
					5. تعتمد الشركة معياري الكفاءة والفاعلية في جميع عملياتها بهدف ترشيد الانفاق وتقليل تكلفة الخدمات المقدمة.
					6. تسعى الشركة إلى إضافة هامش ربح محدود على التكاليف.
<b>الجودة:</b> الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات، وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة.					
					1. تعمل الشركة على تقديم الخدمات وفقا لأعلى معايير الجودة في الأسواق المحلية والخارجية.
					2. تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة لضمان النمو والاستمرار.
					3. تعمل الشركة على التطوير المستمر لخدماتها في أسواقها المحلية والخارجية.
					4. ترى الشركة بأن الجودة جودة الخدمة المقدمة هي احدى أهم المعايير لتحقيق رضا العملاء.
					5. جودة الخدمة المقدمة من الشركة تتفوق على خدمات الشركات المنافسة في كافة المجالات.
<b>التميز والإبداع:</b> استحداث شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات.					
					1. تقدم الشركة خدمات متميزة تجعل العملاء مصرين على التعامل معها وبأي سعر.
					2. تسعى الشركة إلى إيصال خدماتها لتغطية كامل المحافظة التي تعمل بها.
					3. تبتعد الشركة عن تقديم خدمات نمطية وتركز على الإبداع والتميز في خدماتها كي يصعب تقليدها من قبل الآخرين.
					4. تخصص الشركة ميزانية كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لخدماتها.
					5. تقدم الشركة خدمات مبتكرة تميزها عن الشركات الأخرى.
<b>الاستجابة:</b> هي التفاعل بسرعة مع المستجدات والمرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة وتلبية الاحتياجات الطارئة للزبائن.					
					1. تعمل الشركة على الاستجابة لمواجهة المتغيرات الخارجية.

					2. تتميز الشركة بالاستجابة السريعة لطلبات العملاء.
					3. تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات ومتطلبات السوق في خدماتها وانشطتها المختلفة.
					4. يستطيع الزبون الحصول على الخدمة في وقت قياسي مقارنة بالآخرين.
					5. تسعى الشركة إلى تقديم تشكيلة متنوعة من خدماتها تستجيب للتطور المستمر في سوق التأمين.
					6. يوجد نظم في الشركة قادرة على الاستجابة للتغير في حاجات العملاء.
					7. تهتم الشركة بسمعتها واسمها التجاري لدى الزبائن.
					8. تقوم الشركة بتطوير وسائل تواصل تكنولوجية حديثة مع الزبائن.

**نشكركم على حسن تعاونكم**

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	اسم الجامعة
1.	د. إبراهيم عبد عابدين	جامعة القدس المفتوحة.
2.	د. آمال عبد المجيد الحيلة	كلية فلسطين التقنية.
3.	د. نبيل عبد اللوح	ديوان الموظفين، غزة.
4.	د. نضال حمدان المصري	جامعة القدس المفتوحة.
5.	د. طارق مفلح أبو حجير	جامعة غزة.
6.	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس
7.	د. عزمي الأطرش	جامعة القدس
8.	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
9.	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
10.	د. سميح حمودة	جامعة بيرزيت
11.	د. إبراهيم عوض	جامعة القدس

## فهرس الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة ..... 139

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين ..... 145

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	شكل رقم (1) أنموذج ومتغيرات الدراسة	1
26	شكل رقم (2) مراحل بناء الاستراتيجية	2
56	شكل رقم (3) الهيكل التنظيمي للشركة	3

## فهرس الجداول

- جدول رقم (1.2): مفهوم الإدارة الاستراتيجية..... 15
- جدول رقم (2.2): مفهوم الميزة التنافسية..... 25
- جدول رقم (3.2) ..... 42
- جدول رقم (4.2) أهم المؤشرات المالية: ..... 42
- جدول رقم (5.2) يوضح مساهمي الشركة موزعين حسب فئات الأسهم التي يملكوها على النحو التالي: ..... 43
- جدول رقم (6.2) ..... 45
- جدول رقم (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ..... 60
- جدول رقم (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر ..... 61
- جدول رقم (3.3) ( توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي..... 61
- جدول رقم (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي ..... 62
- جدول رقم (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة ..... 63
- جدول رقم (6.3) مقياس درجات الموافقة..... 65
- جدول رقم (7.3) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة ..... 66
- جدول رقم (8.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التحليل البيئي الاستراتيجي ..... 67
- جدول رقم (9.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تكوين الاستراتيجية ..... 67
- جدول رقم (10.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تنفيذ الاستراتيجية ..... 68
- جدول رقم (11.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التقييم والرقابة الاستراتيجية ..... 69
- جدول رقم (12.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التكلفة الأقل ..... 69
- جدول رقم (13.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الجودة ..... 70
- جدول رقم (14.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التميز والإبداع..... 70
- جدول رقم (15.3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاستجابة..... 71
- جدول رقم (16.3) معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ..... 72
- جدول رقم (17.3) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة ..... 74
- جدول رقم (1.4): تحليل محاور الإدارة الاستراتيجية ..... 77
- جدول رقم (2.4): تحليل فقرات محور التحليل البيئي الاستراتيجي ..... 80
- جدول رقم (3.4): تحليل فقرات محور تكوين الاستراتيجية ..... 83

- 88..... جدول رقم (5.4): تحليل فقرات محور التقييم والرقابة الاستراتيجية
- 91..... جدول رقم (6.4): تحليل محاور تحقيق الميزة التنافسية
- 92..... جدول رقم (7.4): تحليل فقرات محور التكلفة الأقل
- 94..... جدول رقم (8.4): تحليل فقرات محور الجودة
- 96..... جدول رقم (9.4): تحليل فقرات محور التميز والإبداع
- 98..... جدول رقم (10.4): تحليل فقرات محور الاستجابة
- 100..... جدول رقم (11.4) معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية
- 101..... جدول رقم (12.4) معامل ارتباط بيرسون بين التحليل البيئي الاستراتيجي وبين تحقيق الميزة التنافسية
- 102..... جدول رقم (13.4) معامل ارتباط بيرسون بين تكوين الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية
- 103..... جدول رقم (14.4) معامل ارتباط بيرسون بين تنفيذ الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية
- 104..... جدول رقم (15.4) معامل ارتباط بيرسون بين التقييم والرقابة الاستراتيجية وبين تحقيق الميزة التنافسية
- 106..... جدول رقم (16.4) تحليل الانحدار الخطي لكل محور من محاور المتغير المستقل
- 109..... جدول رقم (17.4): الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس
- 110..... جدول رقم (18.4): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر
- 111..... جدول رقم (19.4): الفروقات بين المجموعات في محور الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر
- 111..... جدول رقم (20.4): الفروقات بين المجموعات في محور تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر
- 112..... جدول رقم (21.4): الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
- 113..... جدول رقم (22.4): الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي
- 114..... جدول رقم (23.4): الفروقات بين المجموعات في محور الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي
- 115..... جدول رقم (24.4): الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة
- 116..... جدول رقم (25.4): الفروقات بين المجموعات في محور الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة
- 117..... جدول رقم (26.4): الفروقات بين المجموعات في محور تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة
- 121..... جدول رقم (1.5) أهم نتائج الدراسة
- 125..... جدول (2.5) يوضح كيفية تحقيق الأهداف

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعرفان
ج.....	الملخص:
د.....	Abstract
1.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1.....	1.1 مقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
3.....	3.1 أهداف الدراسة:
4.....	4.1 أهمية الدراسة
5.....	5.1 مبررات الدراسة
5.....	1.6.1 فرضيات الدراسة:
8.....	2.6.1 نموذج متغيرات الدراسة:
8.....	7.1 حدود الدراسة
9.....	8.1 هيكل الدراسة
11.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12.....	1.2 الإطار النظري
12.....	1.1.2 رتمهيد:
12.....	2.1.2 الإدارة الاستراتيجية-التطور، والمفهوم، والأهمية
18.....	3.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية:
20.....	4.1.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية:
24.....	5.1.2 الميزة التنافسية:
33.....	6.1.2 غايات الميزة التنافسية:
38.....	7.1.2 العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية:
40.....	8.1.2 واقع شركة التأمين الوطنية:

47.....	2.2 الدراسات السابقة:
47.....	1.2.2 دراسات تتعلق بالمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية ومتغيرات أخرى .
52.....	2.2.2 الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية مع متغيرات أخرى
55.....	3.2.2 الدراسات التي ركزت على العلاقة بين متغيرات الدراسة.
57.....	4.2.2 التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.
57.....	5.2.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
58.....	<b>الفصل الثالث منهجية وإجراءات الدراسة</b>
59.....	1.3 تمهيد:
59.....	2.3 منهج الدراسة:
59.....	3.3 مجتمع الدراسة:
60.....	4.3 عينة الدراسة :
60.....	1.4.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
61.....	2.4.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
61.....	3.4.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
62.....	4.4.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
63.....	5.4.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.
63.....	5.3 أداة الدراسة:
64.....	1.5.3 مكونات الاستبانة:
64.....	2.5.3 مقياس التدرج:
65.....	6.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):
71.....	7.3 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):
72.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
73.....	9.3 خطوات إجراء الدراسة:
74.....	10.3 مصادر البيانات:
74.....	11.3 اختبار توزيع البيانات:

76	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
77	1.4 تمهيد:
77	2.4 نتائج السؤال الأول ومناقشتها:
90	3.4 نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:
99	3.4 نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:
105	4.4 نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:
108	5.4 نتائج السؤال الخامس ومناقشتها:
117	خلاصة الفصل:
119	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
120	1.5 تمهيد:
120	2.5 نتائج الدراسة
120	1.2.5 نتائج اختبار فرضيات البحث
122	2.2.5 النتائج العامة
124	4.2.5 النتائج الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية:
125	5.2.5 تحقيق أهداف البحث:
125	توصيات الدراسة:
126	ملخص الفصل:
127	مصادر ومراجع الدراسة
128	المصادر والمراجع:
137	ملاحق الدراسة
146	فهرس الملاحق
147	قائمة الأشكال
148	فهرس الجداول
150	فهرس المحتويات