

الإدارة الاستراتيجية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني

Strategic management as an Mechanism to achieve
institutional excellence in civil society organizations

دكتورة صابرين عربي سعد

استاذ مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الي تحديد مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني، تحديد مستوى التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ، تحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، تحديد مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية والتي اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بالعينة للمسؤولين بالجمعيات الأهلية الأكثر نشاطاً بمدينة أسيوط بمحافظة أسيوط وعددهم (79) مفردة. وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، حيث توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تخطيط الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ، توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تقويم الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية ، التميز المؤسسي ، منظمات المجتمع المدني

Abstract

The study aimed to determine the level of application of strategic management in civil society organizations, determine the level of institutional excellence in civil society organizations, determine the relationship between the application of strategic management and achieving institutional excellence in civil society organizations, identify the difficulties facing the application of strategic management in achieving institutional excellence in civil society organizations, and identify proposals. Activating the application of strategic management in achieving institutional excellence in civil society organizations. This study is one of the descriptive studies that relied on the social survey approach with a sample of officials in the most active civil society organizations in the city of Assiut, Assiut Governorate, numbering (79) individuals. The study found that there is a

statistically significant, direct relationship between applying strategic management and achieving institutional excellence in civil society organizations. There is a statistically significant, direct, and effective relationship between strategy formulation and achieving institutional excellence in civil society organizations. There is a statistically significant, direct, and effective relationship between strategy planning and achieving institutional excellence in organizations. Civil society: There is a direct, statistically significant relationship between implementing the strategy and achieving institutional excellence in civil society organizations. There is a direct, statistically significant, direct relationship between evaluating the strategy and achieving institutional excellence in civil society organizations.

Keywords: strategic management, institutional excellence, civil society organizations

مشكلة الدراسة:

اصبحت منظمات المجتمع المدني جزءا مهما ومكونا اساسيا في عملية التنمية المستدامة حيث تتنوع الادوار التي تقوم بها لريادة العملية التنموية بشكل تكاملي مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص ، الامر الذي يعظم الدور الذي تقوم به هذه المنظمات لتقديم خدماتها الاغاثية والتعليمية والصحية وغيرها من الخدمات الأخرى بالرغم من القيود والصعوبات التي تعاني منها تلك المنظمات بصفة عامة والمنظمات الغير حكومية بصفة خاصة ويجعل دورها محدود ويرجع ذلك الي ضعف البناء المؤسسي والقدرات البشرية (ابو عودة، 2018 ، ص.3) . وتواجه كافة المنظمات سواء كانت عامة او خاصة انتاجية او خدمية تحديات كثيرة في عصرنا الراهن نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة لذلك اضحت الادارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة علي المنافسة ، الامر الذي يحتم عليها استخدام كل ما يتاح لها من اساليب ادارية معاصرة تمكنها من تطوير ادائها (الدوري ، 2005 ، ص.399)

وفي المرحلة الراهنة ونحن نصارع من اجل تحول ديموقراطي حقيقي وفاعل تتطلب من الدولة ضرورة العمل علي تحسين البيئة الداخلية التي تعمل في ظلها منظمات المجتمع ، فقطاع المجتمع المدني بمنظوماته المختلفة يتمتع بإمكانيات وموارد ضخمة من قصور موارد الحكومة التي اصبحت عاجزة عن تقديم أي حلول للمواطن في الكثير من مناحي

الحياة. (العتيبي ، 2009، ص. 53). وتعد الجمعيات الاهلية محور ارتكاز المجتمع المدني لدورها القيادي في الوقت الراهن حيث تتسع دائرة المجالات والقضايا والمشكلات الاجتماعية والمجتمعية التي تتعامل معها المنظمات الاهلية كما انها حققت فقرة كبيرة في حجمها ونوعيه نشاطها ومجالاتها خلال السنوات العشر الاخيرة من القرن العشرين وبصورة يمكن من خلالها القول بان المنظمات الاهلية اصبحت تنشط وتعمل في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والصحية بالمجتمع (عبد اللطيف ، 2007 ، ص. 224)

وأصبح الاهتمام جليا في معرفة التميز المؤسسي من أجل التكيف مع البيئات الخارجية من أجل السعي إلى امتلاك المقومات الإدارية من أجل تسهيل عملية مواكبة التطور والتقدم بشكل مميز ومستمر، والاهتمام بالخصائص التنظيمية النادرة والتي تتمتع بها الجمعيات الأهلية في المنافسة والتي تجعلها قادرة علي ادارة مواردها من أجل تعزيز التقدم والتطوير في الجمعيات الأهلية (الربيعي،2015، ص.18).

حيث يعتبر التميز المؤسسي الأداة الأساسية التي تعمل على تحديد أنشطة التطوير والتحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة ، ويعتبر أساس لتقييم و تقويم أداء الجمعيات الأهلية (أبوشباب،2013) لإدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة ادارية جديدة تستهدف استثمار اغلي ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستفيدين ويحقق رضاهم عن خدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها. (محمد ، 2020 ، ص. 90)

لذا تزداد الحاجة الي التوجه نحو تطبيق ادارة التميز المؤسسي كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي والفاعلية التنظيمية لتلبية حاجات العملاء (المليجي، 2012، ص. 20) وبالتالي فان التميز المؤسسي يتطلب وجود خطة استراتيجية تمكن المسؤولين من معرفة الإمكانيات والموارد المتاحة المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمؤسسات عبر الخطط والبرامج المختلفة والتخصّص الفعال لهذه الإمكانيات والموارد وتوجّه تكامل البرامج والأنشطة، بالإضافة إلى توضيح أي تغييرات جوهرية، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة

تلك التغيرات (Olsen, 2007p.235) وهناك من يري بأن التميز المؤسسي يتطلب دعم مستمر للموارد البشرية وتهيئة بيئة الاعمال للأداء المتميز اللازم والذي يظهر في تميز الخدمات ومخرجات المؤسسة وتطوير حلول غير تقليدية للتحديات المختلفة حيث يعبر التميز المؤسسي عن استغلال المؤسسات الفرص المتاحة في إطار التخطيط الفعال والالتزام وادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء. (zairi, 2005,p.105) لذلك فالإدارة الاستراتيجية تعتبر سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية فهي عملية تقوم بها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المؤسسة من خلال التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة لتحقيق الأهداف وتتضمن الإدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل (الشملي، 2017، ص.22). وعليه فإنه يقع على عاتق مهنة الخدمة الاجتماعية مع باقي المهن العاملة في المجتمع السعي الجاد لتدعيم منظمات المجتمع المدني والتي تعد الجمعيات الأهلية أحد أهم تلك المنظمات، وتقديم الخبرات والنماذج لمساعدة القائمين على هذه الجمعيات في تحقيق أهدافها لتوفير واشباع احتياجات المستفيدين في إطار مؤسسي.

الدراسات السابقة :

دراسات تتعلق بالإدارة الاستراتيجية :

1-دراسة ادوارد وموريس(2013) **Edward & Boris**: استهدفت الدراسة التعرف علي العلاقة بين ممارسة الادارة الاستراتيجية وريادة المنظمات عن طريق تحليل الخدمات المالية والاعمال في جنوب افريقيا، وتوصلت الي وجود علاقة بينهما ، واوصت بضرورة ممارسة الادارة الاستراتيجية لزيادة قدرة الشركات علي التواصل والابتكار .

2-دراسة الديرابي (2018): استهدفت بيان أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، التطبيق، الرقابة، وتقييم الاستراتيجية) في أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة من حيث (الفاعلية، والكفاءة، والارتباط، والاستدامة) بوجود ريادة المنظمات كمتغير وسيط و توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة بوجود ريادة المنظمات كمتغير وسيط.

3-دراسة عوض الله (2019): هدفت الدراسة الي التعرف علي اثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية ومعرفة دور التميز المؤسسي كمتغير وسيط بشركات السكر السودانية ، وتوصلت الي وجود تأثير قوي لتطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية وتحقيق التميز المؤسسي.

4- دراسة واسيو (2022) Wasiu: هدفت الدراسة الي التعرف علي تأثير أساليب وممارسات الإدارة الاستراتيجية التنظيمية على أداء الشركات العقارية في نيجيريا، وتوصلت الي ان نتائجها ستساعد الحكومة والمنظمين وصانعي السياسات في قطاع العقارات على اتخاذ قرارات مستتيرة بشكل أفضل بشأن سوق العقارات النيجيري فيما يتعلق بممارسات الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية.

5-دراسة سعد وقنديل (2023): هدفت الي تقييم تأثير تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي المستدام - دراسة حالة لمنظمات الأعمال المملوكة عائليًا في قطاع التجارة في مصر، وتوصلت الي أن اعتماد ممارسات الإدارة الاستراتيجية يحسن أداء المنظمة، وممارسات الإدارة الاستراتيجية (الصياغة والتنفيذ والتقييم والرقابة) والأداء التنظيمي المستدام، بالإضافة إلى بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة كأداة لقياس الأداء المستدام.

6- دراسة الحاج ونووي (2023) ALhaji& Nwoye: هدفت الي دراسة التأثير السببي من ممارسة الإدارة الاستراتيجية على أداء الموظفين باستخدام ثلاث تقنيات متنافسة، وتوصلت الي ان هذه التقنيات الثلاثة قدمت دليلاً اجتماعياً على أن التخطيط الاستراتيجي والإدارة/التقييم الاستراتيجي حافظا على علاقة إيجابية مع مساهمة الموظف في إدارة الوقت، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة تقليل ساعات إنتاجية الموظفين اللازمة لصياغة السياسات، وتخصيص ساعات كبيرة في العملية التي تؤدي إلى تحقيق الهدف العام للمنظمة

دراسات تتعلق بالتميز المؤسسي :

1-دراسة سيمسون، وشاليس (2002) Semson & Challis : استهدفت الدراسة الوقوف علي أفضل الممارسات الإدارية" الشائعة حيث تضمنت الدراسة إجراء مقابلات مع مديرين في مؤسسات رائدة حول العالم، وتوصلت الي ان تحقيق الريادة

والتميز المؤسسي يتطلب استراتيجيات متكاملة للتحسين والتطوير والتحديث، ووضع خطط واضحة للأداء واسلوب العمل داخل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال روابطهم القوية والمباشرة بين الإستراتيجية والإجراءات والأداء والمكافآت والتوافق الفائق لقواهم العاملة بأكملها والقدرة الفائقة على إحداث تغيير دائم.

2-دراسة باوير وفلاشوا (2005) Bauer, Oakland, & Falshaw : هدفت الدراسة الي التعرف علي ما إذا كان التنفيذ الناجح للتميز المؤسسي يتأثر بالسياق التنظيمي الذي يتم التنفيذ من خلاله. تم تحديد السياق التنظيمي من خلال قضايا (القيادة -الاستراتيجية- الهيكل التنظيمي - الرقابة- التكنولوجيا) وتم تحديد نجاح تنفيذ التميز في الأعمال من خلال المؤشرات التنظيمية لتحسين النتائج وصعوبة العملية. وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات التي لديها هياكل تنظيمية بسيطة وغير رسمية ستواجه مشاكل أقل عند تطبيق التميز في الأعمال مقارنة بالمنظمات ذات الهياكل التنظيمية المعقدة والرسمية.

3-دراسة يون وكيلي (2008) Kelly & Yoon : هدفت إلى تحديد عوامل المناخ التنظيمي الداعمة للتميز المؤسسي في مؤسسات العمل الاجتماعي، منها ما هو مرتبط بالتوجه المستقبلي للمنظمة، ومجموعات العمل، واماكن الإقامة للعاملين، ومنها عوامل شخصية خاصة بالعاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن التميز المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على قواعد التواصل والدعم غير الرسمي خاصة للأشخاص ذوي الخبرة لحديثي التعيين.

4-دراسة فيجايا وجيوا (2018) Vijaya & Jiju: استهدفت الدراسة تحديد دور الجودة والتميز المؤسسي كمقياس مهم في تطوير وزيادة التنافسية محلياً ودولياً لمؤسسات التعليم العالي وتوصلت الدراسة الي ان التميز المؤسسي يتطلب دعم مستمر للموارد البشرية وتهيئة بيئة الاعمال للأداء المتميز اللازم والذي يظهر في تميز الخدمات ومخرجات المؤسسة وتطوير حلول غير تقليدية للتحديات المختلفة. حيث يعبر التميز المؤسسي عن استغلال المؤسسات الفرص المتاحة في إطار التخطيط الفعال والالتزام وادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء

5-دراسة وردة حواطي (2020): استهدفت الدراسة اكتشاف أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدي عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والاعواط، وقد توصلت نتائج الدراسة الي وجود أثر معنوي لأبعاد السلوك الإبداعي

من حيث القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، القدرة على تشجيع الإبداع على متطلبات التميز المؤسسي، فيما لم يؤثر بعدي (روح المجازفة، وسعة الاتصالات) على المتغير الخاص بمتطلبات التميز المؤسس، كما تبين وجود أثر للسلوك الإبداعي كمجموعة على التميز المؤسسي، أما نتائج الفروق فمد أظهرت أن إدراك متغيرات الدراسة لا تختلف باختلاف كل من (الجنس، والعمر، ونوع المؤسسة)، لكنه تختلف باختلاف عامل (الخبرة، واسم المؤسسة).

6-دراسة صابر (2022) : استهدفت الدراسة تحديد المتطلبات اللازم توافرها في الجمعيات الأهلية لتحقيق التميز المؤسسي بها وتوصلت الدراسة الي ان اهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي هي المتطلبات المادية والتدريبية والادارية والتكنولوجية ومتطلبات بناء القدرة الاتصالية في الجمعيات الأهلية، وان مستوي توافر هذه المتطلبات في الجمعيات كان مستوي مرتفع، مما يمهد الطريق امام الجمعيات لتطبيق وتحقيق معايير التميز المؤسسي بها من اجل تحسين اداء العمل بالجمعيات الأهلية.

تعقيب علي الدراسات السابقة: ومن العرض السابق للدراسات السابقة يتضح الاتي:

- اكدت العديد من الدراسات علي اهمية الادارة الاستراتيجية وواقع تطبيقها واثرها علي الاداء المؤسسي بالنسبة للموارد البشرية وفاعليتها بالنسبة للمنظمات ودورها في تحقيق الجودة وتحسين الاداء وتحقيق الميزة التنافسية.
- وتناولت بعض الدراسات السابقة واقع توفر ابعاد التميز المؤسسي بالمؤسسات و اشارت الي المناخ التنظيمي الداعم للتميز المؤسسي ووضعت مجموعة من النماذج لقياسه. كما انها ربطت بين ابعاد الجودة وتحقيق التميز المؤسسي.

صياغة مشكلة الدراسة : يمكن قياس كفاءة الجمعيات وتميزها من خلال مدي

كفاءة إدارتها ومدي قدرتها علي تحقيق اهدافها مما يجعلها قادرة علي التغلب علي ما يمكن ان يقف في طريق تميزها من عقبات وفي منافسة مع غيرها من الجمعيات الأخرى ولن يحدث ذلك الا من خلال تطبيق ادارة استراتيجية واعية تحقق من خلالها هذا التميز المؤسسي، وفي ضوء كل المعطيات السابقة وما أفرزته الدراسات السابقة يمكن صياغة القضية الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي: ما هي إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني؟

اهمية الدراسة :

- 1- اهتمام المنظمات بتحسين وتطوير ادائها لتحقيق التميز المؤسسي بما يسهم في تحقيق التنمية بالمجتمع
- 2- الوقوف علي اهم معايير التميز المؤسسي وما تحتاجه هذه المنظمات لتحقيق اهدافها
- 3- تعتبر الإدارة الاستراتيجية من الممارسات التي تفقر إليها الكثير من المنظمات وخاصة منظمات المجتمع المدني، من مساعدتها على وضع خطط استراتيجية وتنفيذها وتقييمها باستخدام طرق حديثة تؤدي بها الي التميز.
- 4- ان الممارسة الفعالة للإدارة الاستراتيجية تتطلب توافر مجموعة من المقومات منها تهيئة المنظمة واعضائها وقدراتها، من خلال تحسين ادائها واستغلال الموارد والامكانيات وتحقيق الجودة والتميز في تقديم الخدمات.
- 5- يعتبر التطبيق الصحيح للإدارة الاستراتيجية من عدمه معيارا موضوعيا معترفا به للفرقة وللتميز بين المنظمات الرائدة والأخرى التابعة.
- 6- تشجيع هذه المنظمات على التجديد والابتكار من خلال تزويدها بالمعارف والخبرات اللازمة لممارسة الادارة الاستراتيجية ومدى تطبيق ابعادها مما يساعد في توجيه العاملين بها الي التحسين والتطوير.

اهداف الدراسة :

- 1- تحديد مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني.
- 2- تحديد مستوى التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.
- 3- تحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.
- 4- تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.
- 5- تحديد مقترحات تفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.
- 6- التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.

فروض الدراسة: يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ": وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.
2. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تخطيط الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.
3. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.
4. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تقويم الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.

مفاهيم الدراسة :

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة: هي كلمة لاتينية تعني الخدمة (ساوس، 2014، ص.296) وتم تعريفها على أنها إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد والموارد باستخدام أساليب معينة وذات جودة وانفراد لتكون إدارة ناجحة (الشميلي، 2017، ص.21).

الاستراتيجية: اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية "strategos" وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية. وقد عرفت الاستراتيجية حسب قاموس (Webster's) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها (ابراهيم، 2018، ص.17). وهي أيضاً "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن انتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والبقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية وفي نفس الوقت" (الطيبي، 2013، ص.38)

كما تعرف " الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة"، في حين عرفها سعد غالب ياسين أنها " تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية

والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة" (ياسين، 1998، ص. 2).

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية في هذه الدراسة بأنها : هي مجموعة العمليات التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بالجمعية بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الاستراتيجية بالمشاركة في تصميم وصياغة ووضع التصور الاستراتيجي للجمعية من خلال وضع رؤية واهداف للجمعية ومن ثم تطبيق هذه الاستراتيجية بوضع الخطط والتنفيذ والرقابة والتقييم مما يسهم في تحقيق الجمعية لأهدافها.

خصائص الإدارة الاستراتيجية : تتميز الإدارة الاستراتيجية بالعديد من الخصائص :
(الكرخي، 2009: ص. 55)

- 1- الآثار طويلة الامد حيث التغيرات الجوهرية في المنظمة.
- 2- المشاركة الواسعة فالإدارة الاستراتيجية تتطلب عمل جماعي يبدأ من الإدارة العليا ويمتد للعاملين وحتى الجمهور.
- 3- المرونة فهي تتميز بالمرونة مع توفر الخطط البديلة لمواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- 4- حشد الطاقات الكامنة والموارد المتاحة سواء الذاتية او التي يمكن توفيرها خارج المنظمة وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة.
- 5- المستقبلية أي استقراء المستقبل من خلال قراءة متعمقة للماضي والحاضر.
- 6- ترتيب الخيارات والأولويات لأنها من الخصائص الهامة للعمل الاستراتيجي حيث يتم وضع الخيارات أمام المنظمة التي تشرع في خطتها التنفيذية ويرتب البرامج حسب أولوياتها وأهميتها.

اهمية الإدارة الاستراتيجية: (الوليد، 2010، ص. 130)

- 1- تعتبر الإدارة الاستراتيجية خارطة طريق لتحقيق النجاح من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
- 2- توفر النوعية الجيدة من العمالة سواء الخبراء والمستشارين او المدراء والتنفيذيين.
- 3- توفر الحركة بحرية لتأمين التنظيم الملائم والمال الكافي.

4- تعطي الفرصة الأفضل لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية والبشرية

5- وضع خطط مرحلية كافية وملائمة للإدارة الاستراتيجية طويلة الأمد.

عناصر الإدارة الاستراتيجية: حيث تتكون من العناصر التالية: (مساعدة، 2013، ص.86)

1- وضع الإطار العام للاستراتيجيات.

2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية او داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.

3- تحديد الأهداف والغايات.

4- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها .

5- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

6- وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل الي اهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها فيشكل برامج زمنية.

7- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة

8- استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية : (دركر، 1996، ص. 182)

1- تحديد الاهداف 2- وضع الفروض التخطيطية

3- تحديد البدائل 4- تقييم البدائل 5- اختيار الخطة المقترحة

- وتتضمن ايضا الاتي:

- **صياغة رسالة المنظمة وتحديد اهدافها :** وتعتبر الرؤية عن الحالة المرغوبة التي تود المنظمة ان تكون عليها في المستقبل وفق الخط الزمني المحدد في التخطيط الاستراتيجي وتعتبر الرسالة عن السبب الذي انشأت من اجله ويحدد نطاق عملها ، ثم يتم وضع الاهداف الرئيسية للمنظمة (ميا واخرون ، 2007، ص.30)

- التحليل الاستراتيجي: ويقصد بها مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف علي اهم الفرص والتهديدات ، والبيئة الداخلية للتعرف علي نقاط القوة والضعف في المنظمة حتي يمكن تصميم الاستراتيجية (العارف، 2000، ص.439)
- صياغة الاستراتيجية (الاختيار الاستراتيجي): وهي العملية التي تتضمن تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة واختيار ما يتناسب مع اوضاع المنظمة ويحقق اهدافها.
- تنفيذ الاستراتيجية: وهي مجموعة الأنشطة والفاعليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والاجراءات
- تقييم الاستراتيجية: والتي تعتمد علي مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من تنفيذها ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

ثانياً : مفهوم التميز المؤسسي :-

- التميز لغوياً هو عبارة عن الانفراد والاختلاف، فلو قيل إن فلان يختلف عن قومه أي ينفرد عنهم في صفات معينة (ابن منظور ، 1996) . ويعرف عند الاغريق بمفهوم Aristeia والذي يعني أفضل الاحوال، الشجاعة وتعنى أيضاً أنها تدفق الضوء أو الخير، وتعنى الاستقرار والتوافق (الجعبرى ،2009، ص.18) وباللغة الانجليزية وردت بمعنى التفوق والامتياز والابداع والاتقان، وهو ليس فقط النجاح بل هو النمو والتقدم بشكل فعال ومتوالي (السالم ، 2005 ، ص.38).

-كما يعرف: بانه الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الاداء المنفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة (الصيرفي،2009،ص.6)

ويقصد بالتميز المؤسسي في الدراسة :

- هي مجموعة الإجراءات المنظمة التي تتبعها الجمعيات الاهلية والتي تنسم بالإبداع والابتكار والتطوير بما يحقق التميز والجودة فيما تقدمه من خدمات لعملائها.
- المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي : المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز لأي مؤسسة هي : (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة،2012،ص.5)
- اضافة قيمة لصالح المتعاملين - بناء مستقبل مستدام

- تنمية القدرة المؤسسية - تسخير الأبداع والابتكار
- القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة - الإدارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير
- النجاح من خلال المواهب وقدرات العاملين - استدامة النتائج الباهرة
- أهداف ومزايا التميز المؤسسي :** تحقق إدارة التميز أهداف ومزايا للمنظمة منها : (محمد ، 2013 ، ص. 116-117)
- 1- البقاء والنمو والتفوق علي المنافسين في بيئة الأعمال المحلية ، والمنافسة في السوق العالمي.
 - 2- تحقيق الجودة والكفاءة والأبداع وسرعة الاستجابة للعملاء
 - 3- الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين
 - 4- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.
 - 5- السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
 - 6- التركيز علي القدرات المحورية والاستراتيجية في المنظمة .
- معايير التميز المؤسسي :** (المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة، 2012، ص.10:20)
- القيادة - الاستراتيجية - العاملون - الشراكات والموارد
- العمليات والمنتجات والخدمات
- ابعاد التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية:** (Lynch .R . 2000,p.125)
- **الجودة :** من خلال تقديم الخدمات بمواصفات تفوق متطلبات العملاء، والارتقاء بخبرات ومهارات العاملين بالمنظمة بما يجعلها منافسة للمنظمات الأخرى في تقديم الخدمات.
 - **المرونة :** وتعني قابلية المنظمة الي تقديم الخدمات في أي وقت ، مع تطوير خدماتها القائمة وتحسين عملياتها لتقديم خدمات جديدة بما يتلاءم مع حاجات العملاء ، والمرونة في التعاون وتبادل المعلومات بين العاملين والمرونة في اتاحة الفرص للعاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المنظمة.
 - **الابتكار :** وهي تعني افكار تتصف بانها جديدة ومفيدة في تحسن العمل بالمنظمة ، ويتم ذلك من خلال اتاحة الفرص للعاملين للتواصل لحل مشكلاتهم وتنفيذ الافكار المقترحة واطلاق العنان لجميع العاملين لعرض افكار جديدة ومبتكرة ومساعدتهم علي تطبيقها.

الإجراءات المنهجية للدراسة :

(7) منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة وذلك من خلال الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها. لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني (كمتغير تابع). واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحثة " للمسئولين بالجمعيات الأهلية الأكثر نشاطاً بمدينة أسيوط بمحافظة أسيوط وعددهم (79) مفردة.

(8) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في الجمعيات الأهلية الأكثر نشاطاً بمدينة أسيوط بمحافظة أسيوط، وذلك كما يلي: (جمعية الهلال الأحمر المصري-جمعية الطفولة والتنمية- جمعية الأورمان الخيرية - جمعية مصر الخير- جمعية رسالة للأعمال الخيرية- جمعية مشكاة نور-جمعية صناعات الحياة-جمعية بلال بن رباح) وترجع مبررات اختيار الجمعيات الأهلية الأكثر نشاطاً بمدينة أسيوط بمحافظة أسيوط للأسباب التالية:

- توجيه مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسيوط للتطبيق في تلك الجمعيات الأهلية.
- تعد الجمعيات الأهلية محل الدراسة من أكثر الجمعيات نشاطاً علي مستوي محافظة أسيوط.
- تعد الجمعيات الأهلية محل الدراسة من منظمات المجتمع المدني التي لها تأثير في مجال عملها.
- تعمل الجمعيات الأهلية محل الدراسة علي تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية في كثير من المجالات وللعديد من الفئات المختلفة.
- تتبنى هذه الجمعيات التخطيط الاستراتيجي حيث ان لها رؤية ورسالة واهداف .
- موافقة الجمعيات الأهلية محل الدراسة على التعاون مع الباحثة.

(ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسؤولين بالجمعيات الأهلية الأكثر نشاطاً بمدينة أسيوط بمحافظة أسيوط وعددهم (79) مفردة، وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع المجال البشري للدراسة

م	الجمعيات الأهلية	عدد المسؤولين	م	الجمعيات الأهلية	عدد المسؤولين
1	جمعية الهلال الأحمر المصري	11	5	جمعية رسالة للأعمال الخيرية	10
2	جمعية الطفولة والتنمية	11	6	جمعية مشكاة نور	10
3	جمعية الأورمان الخيرية	10	7	جمعية صناعات الحياة	8
4	جمعية مصر الخير	12	8	جمعية بلال بن رباح	7
		المجموع		79	

(ج) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات من الميدان والتي بدأت 2023/8/1م إلى 2023/8/31م.

(9) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع "تحقيق التميز المؤسسي"	عدد العبارات	المتغير المستقل "تطبيق الإدارة الاستراتيجية"
5	الجودة	13	صياغة الاستراتيجية
5	المرونة	10	تخطيط الاستراتيجية
5	الابتكار	12	تنفيذ الاستراتيجية
		12	تقويم الاستراتيجية

وتحدد أهم مصادر تلك المتغيرات في: الرجوع إلى التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية.

(10) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للمسؤولين حول الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني:

- قامت الباحثة بتصميم استبيان إلكتروني للمسؤولين باستخدام Google Drive Models حول الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني وذلك في ضوء التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية. وذلك باستخدام الرابط الإلكتروني التالي:

<https://2u.pw/vGbNGqf>

- اشتمل استبيان المسؤولين على الأبعاد التالية: البيانات الأولية، وأبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني، وأبعاد التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، والصعوبات التي تواجه إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، ومقترحات تفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.
- اعتمد استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).
- للتحقق من صدق المحتوى "الصدق المنطقي" لاستبيان المسؤولين قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات والأطر النظرية والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك لتحديد أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحديد أبعاد تحقيق التميز المؤسسي. ثم تم عرض الأداة على عدد (3) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الأخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.
- تم حساب ثبات استمارة استبيان المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من المسؤولين (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (0.991) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

(11) تحديد مستوى أبعاد الدراسة:

- يمكن تحديد مستوى أبعاد الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (المجالات الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1) = 2، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3/2) =

0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:
جدول رقم (2) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

(12) أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

▪ نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف المسئولين مجتمع الدراسة:

جدول رقم (3) يوضح وصف المسئولين مجتمع الدراسة (ن=79)

م	المتغيرات الكمية	س	Σ	م	النوع	ك	%
1	السن	41	8	1	ذكر	52	65.8
2	عدد سنوات الخبرة	12	5	2	أنثى	27	34.2
					المجموع	79	100
م	المؤهل العلمي	ك	%	م	الوظيفة	ك	%
1	مؤهل متوسط	34	43	1	عضو مجلس إدارة	25	31.6
2	مؤهل عالي	26	32.9	2	أمين صندوق	7	8.9
3	دراسات عليا	19	24.1	3	مدير تنفيذي	8	10.1
				4	أخصائي اجتماعي	13	16.5
				5	مسئول برامج ومشروعات	11	13.9
				6	إداري	15	19
					المجموع	79	100

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من المسؤولين ذكور بنسبة (65.8%)، بينما الإناث بنسبة (34.2%) وهي نسبة تتفق وطبيعة العمل داخل المؤسسات حيث تغلب الفئة العاملة من الذكور علي فئة الإناث وهذا بحسب طبيعة انشغالهن بدورهن الاساسي بالمجتمع.

- متوسط سن المسؤولين (41) سنة، وانحراف معياري (8) سنوات تقريباً وهو ما يوضح ضرورة توافر عنصر الخبرة والمعرفة الكافية لديهم بأسلوب العمل بالمؤسسة.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (12) سنة، وانحراف معياري (5) سنوات تقريباً وهو ما يكفي لإدارة المؤسسة بشكل جيد ومنظم.
- أكبر نسبة من المسؤولين حاصلين على مؤهل متوسط بنسبة (43%)، يليه الحاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (32.9%)، وأخيراً الحاصلين علي دراسات عليا بنسبة (24.1%) وهي نسب متقاربة حيث تتطلب الإدارة والعمل الخبرة والممارسة في المستوي الاول ومن ثم توزيع الادوار داخل مجلس الإدارة.
- أكبر نسبة من المسؤولين وظيفتهم عضو مجلس إدارة بنسبة (31.6%)، يليه إداري بنسبة (19%)، ثم أخصائي اجتماعي بنسبة (16.5%)، يليه مسئول برامج ومشروعات بنسبة (13.9%)، ثم مدير تنفيذي بنسبة (10.1%)، وأخيراً أمين صندوق بنسبة (8.9%) وهو ما يوضح التنوع داخل المؤسسة من حيث الأدوار والمسئوليات حيث الجانب الاداري والأشراف ثم الدور التنفيذي.
- المحور الثاني: أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني:
(6) صياغة الاستراتيجية:

جدول رقم (4) يوضح صياغة الاستراتيجية (ن=79)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
1	0.65	2.67	10.1	8	12.7	10	77.2	61	لدي الجمعية رؤية واضحة ومحددة ومكتوبة	1
2	0.71	2.66	13.9	11	6.3	5	79.7	63	لدي الجمعية رسالة واضحة تحدد طبيعة وكيفية عملها	2
3	0.66	2.63	10.1	8	16.5	13	73.7	58	لدي الجمعية منظومة قيم تدعم الرؤية الاستراتيجية	3

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
6	0.73	2.52	13.9	11	20.3	16	65.8	52	لدي الجمعية أهداف استراتيجية محددة قابلة للقياس ومتفق عليها	4
5	0.73	2.53	13.9	11	19	15	67.1	53	لدي الجمعية مجموعة من السياسات تحدد وتنظم عملها	5
7	0.71	2.48	12.7	10	26.6	21	60.8	48	لدي الجمعية خبراء لوضع وصياغة الاستراتيجيات	6
4	0.71	2.56	12.7	10	19	15	68.4	54	تستعين الجمعية بخبراء في وضع وتصميم الاستراتيجيات	7
10	0.74	2.25	17.7	14	39.2	31	43	34	تترجم الجمعية استراتيجياتها إلى خطط مرحلية وسنوية	8
8	0.73	2.46	13.9	11	26.6	21	59.5	47	تشجع الإدارة علي التجديد والابتكار في مجال العمل	9
12	0.84	2.1	30.4	24	29.1	23	40.5	32	يتوفر بالجمعية إعداد كافية من الموظفين الحاليين	10
9	0.72	2.39	13.9	11	32.9	26	53.2	42	تقوم الجمعية بتأهيل الموظفين بما يتناسب مع طبيعة عملهم	11
13	0.85	2.05	32.9	26	29.1	23	38	30	تقدم الجمعية أجور للعاملين بما يتناسب مع العمل المطلوب	12
11	0.77	2.24	20.3	16	35.4	28	44.3	35	توفر الجمعية نظم لحفز العاملين علي زيادة جهودهم وتطوير أدانهم	13
مستوى مرتفع	0.59	2.43	صياغة الاستراتيجية ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى صياغة الاستراتيجية كأحد أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.43)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول لدي الجمعية رؤية واضحة ومحددة ومكتوبة بمتوسط حسابي (2.67)، يليه الترتيب الثاني لدي الجمعية رسالة واضحة تحدد طبيعة وكيفية عملها بمتوسط حسابي (2.66)، ثم الترتيب الثالث لدي الجمعية منظومة قيم تدعم الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.63)، وأخيراً الترتيب الثالث عشر تقدم الجمعية أجور للعاملين بما يتناسب مع العمل المطلوب بمتوسط حسابي (2.05). وهو ما يؤكد علي اهتمام الجمعية بوضع رؤية ورسالة واضحة تحدد اهدافها وطريقة عملها والسبب الذي تم انشاؤها من اجله وطبيعة ما تقدمه من أنشطة وخدمات

داخل المجتمع الي جانب وضع منظومة قيمية واخلاقية تعمل في ضوئها تلك الجمعيات، حيث تعبر الرؤية عن الحالة التي تريد ان تصبح عليها الجمعية في المستقبل حيث ان هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة والتي تتمثل في تحديد رسالة الجمعية واهدافها وسياساتها وخططها الي جانب تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها مع تحديد البدائل والاختيار منها ، وهذا يتفق مع الاطار النظري للدراسة، ودراسة الدير اوي(2018) **تخطيط الاستراتيجية:**

جدول رقم (5) يوضح تخطيط الاستراتيجية (ن=79)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		الى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.73	2.42	13.9	11	30.4	24	55.7	44	تقوم الجمعية بدراسة احتياجات عملائها من المستفيدين	1
7	0.72	2.25	16.5	13	41.8	33	41.8	33	تقوم الجمعية بدراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لها	2
3	0.68	2.37	11.4	9	40.5	32	48.1	38	تعمل الجمعية علي مراعاة الوضع القائم من موارد وإمكانيات	3
5	0.68	2.29	12.7	10	45.6	36	41.8	33	تقوم الجمعية بتحديد البدائل الاستراتيجية بها من البرامج والمشروعات	4
9	0.66	2.24	12.7	10	50.6	40	36.7	29	تحدد الجمعية البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل	5
10	0.72	2.23	16.5	13	44.3	35	39.2	31	تضع الجمعية مجموعة من الخطط البديلة تستخدم عند حدوث أي تغييرات بينية أو تنظيمية	6
2	0.71	2.41	12.7	10	34.2	27	53.2	42	تؤمن الإدارة بالتغيير والتطوير لصالح العمل	7
4	0.71	2.32	13.9	11	40.5	32	45.6	36	يوجد بالجمعية هيكل تنظيمي مناسب للاختيار الاستراتيجي	8
6	0.75	2.27	17.7	14	38	30	44.3	35	يوجد بالجمعية تحديد واضح لاختصاصات وحدات العمل	9
8	0.74	2.25	17.7	14	39.2	31	43	34	تقوم الجمعية بتحديد الخطط والمشروعات قابلة للتطبيق والتقييم	10
مستوى متوسط	0.63	2.3	تخطيط الإستراتيجية ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تخطيط الاستراتيجية كأحد أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.3)،

ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقوم الجمعية بدراسة احتياجات عملاتها من المستفيدين بمتوسط حسابي (2.42)، يليه الترتيب الثاني تؤمن الإدارة بالتغيير والتطوير لصالح العمل بمتوسط حسابي (2.41)، ثم الترتيب الثالث تعمل الجمعية علي مراعاة الوضع القائم من موارد وإمكانيات بمتوسط حسابي (2.37)، وأخيراً الترتيب العاشر تضع الجمعية مجموعة من الخطط البديلة تستخدم عند حدوث أي تغييرات بيئية أو تنظيمية بمتوسط حسابي (2.23). حيث تعتبر دراسة احتياجات العملاء من الخطوات الأساسية في عمليات التخطيط ويتم ذلك في ضوء موارد وامكانيات الجمعية مع ضرورة مراعاة ان تتميز الخطط بالمرونة حتي يمكن ان تتعامل مع ما قد يحدث من تغيرات في البيئة الداخلية او الخارجية والذي يتطلب بالضرورة مراعاة للبيئة الداخلية والخارجية وامتلاك للقوي المادية والاستغلال الامثل لها الي جانب امتلاك افضل القوي البشرية التي تتميز بالكفاءة اللازمة للعمل بها وينفق هذا مع ما جاءت به دراسة **Alhaji** و **Nwoye** (2023) والتي اشارت الي وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لصياغة رؤية واهداف المؤسسات وبين اداء المؤسسات الاهلية.

(7) تنفيذ الاستراتيجية:

جدول رقم (6) يوضح تنفيذ الاستراتيجية (ن=79)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
6	0.82	2.15	26.6	21	31.6	25	41.8	33	توجد بالجمعية آلية لتحقيق التفاعل والتنسيق والتكامل	1
9	0.85	2.09	31.6	25	27.8	22	40.5	32	يوجد بالجمعية نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية	2
12	0.85	2.05	32.9	26	29.1	23	38	30	تقوم الجمعية باعداد الموازنات وتخصيص الموارد	3
7	0.81	2.14	26.6	21	32.9	26	40.5	32	تعمل الجمعية علي تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة للأفراد	4
2	0.78	2.23	21.5	17	34.2	27	44.3	35	تقوم الجمعية بتحديد المسئوليات والصلاحيات الوظيفية	5
1	0.77	2.28	19	15	34.2	27	46.8	37	تقوم الجمعية بوضع الجداول الزمنية للتنفيذ	6
5	0.82	2.16	26.6	21	30.4	24	43	34	يتم بالجمعية صياغة السياسات والإجراءات الخاصة بالعمل	7

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م			
			لا			إلى حد ما					نعم		
			%	ك	%	ك	%	ك					
3	0.8	2.19	24.1	19	32.9	26	43	34	تتوافر بالجمعية مهارات وقدرات بشرية وموارد متميزة	8			
11	0.84	2.06	31.6	25	30.4	24	38	30	تتوافر بالجمعية تقنيات حديثة	9			
4	0.81	2.16	25.3	20	32.9	26	41.8	33	تعمل الجمعية علي تطوير وتوظيف الموارد والإمكانيات المادية والبشرية	10			
8	0.73	2.1	21.5	17	46.8	37	31.6	25	يوجد بالجمعية وصف وظيفي موثق للوظائف بها	11			
10	0.78	2.08	26.6	21	39.2	31	34.2	27	يوجد بالجمعية هيكل تنظيمي به وحدات لتنفيذ الخطط	12			
مستوى متوسط	0.71	2.14	تنفيذ الاستراتيجية ككل										

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تنفيذ الإستراتيجية كأحد أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.14)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقوم الجمعية بوضع الجداول الزمنية للتنفيذ بمتوسط حسابي (2.28)، يليه الترتيب الثاني تقوم الجمعية بتحديد المسؤوليات والصلاحيات الوظيفية بمتوسط حسابي (2.23)، ثم الترتيب الثالث تتوافر بالجمعية مهارات وقدرات بشرية وموارد متميزة بمتوسط حسابي (2.19)، وأخيراً الترتيب الثاني عشر تقوم الجمعية بإعداد الموازنات وتخصيص الموارد بمتوسط حسابي (2.05).

حيث تلتزم الجمعيات الأهلية بتنفيذ الخطط والبرامج التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة الي اجراءات وفقا للمخطط الزمني والالتزام بالوقت المحدد للخطة ، وايضا الالتزام بالأنظمة والسياسات الادارية التي وضعتها الجمعية والتي يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات الوظيفية في ضوءها ، ولتحقيق ذلك لابد من تحديد الاهداف السنوية ، ووضع البرامج الزمنية مع توفير المهارات والخبرات والقدرات البشرية والموارد المادية اللازمة لتنفيذ الخطة . وهذا ما يتفق مع الاطار النظري للدراسة ، ويتفق هذا مع ما اكدت عليه دراسة (2013) Edward and Boris (2002) Wasiu والتي اوصت بضرورة ممارسة الادارة الاستراتيجية لزيادة القدرة علي التواصل والابتكار.

(8) تقويم الاستراتيجية:

جدول رقم (7) يوضح تقويم الاستراتيجية (ن=79)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
9	0.8	1.92	35.4	28	36.7	29	27.8	22	يتم بالجمعية وضع مؤشرات ومقاييس للأداء	1
11	0.78	1.82	40.5	32	36.7	29	22.8	18	يوجد بالجمعية نظم للرقابة والحوافز	2
7	0.83	2.03	32.9	26	31.6	25	35.4	28	يتم توفير المناخ المحفز علي الإلتقان وتحمل المسؤولية بالجمعية	3
9	0.8	1.92	35.4	28	36.7	29	27.8	22	تقوم الجمعية بتحديد النتائج المتوقعة للأداء	4
10	0.82	1.89	39.2	31	32.9	26	27.8	22	تقارن الجمعية بين الأداء المنفذ والأداء المتوقع	5
8	0.9	1.96	41.8	33	20.3	16	38	30	تقارن الجمعية بين الأداء المنفذ وأداء الجمعيات الأخرى	6
3	0.9	2.06	36.7	29	20.3	16	43	34	تقوم الجمعية بتقييم نتائج أدائها مع الأهداف الموضوعه	7
6	0.82	2.03	31.6	25	34.2	27	34.2	27	تتمتع الإدارة بالقدره علي صناعة القرارات الصائبة	8
5	0.86	2.05	34.2	27	26.6	21	39.2	31	تتخذ الجمعية القرارات بناء علي معلومات دقيقة وكافية	9
4	0.83	2.05	31.6	25	31.6	25	36.7	29	يوجد بالجمعية نظام لاختيار وتقييم عمل القيادات الإدارية	10
1	0.82	2.15	26.6	21	31.6	25	41.8	33	تضع الجمعية معايير محددة لاختيار العاملين الأكثر كفاءة	11
2	0.8	2.11	26.6	21	35.4	28	38	30	توجد بالجمعية بيانات وتقارير لمتابعة التنفيذ	12
مستوى متوسط	0.75	2	تقويم الاستراتيجية ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تقويم الإستراتيجية كأحد أبعاد تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تضع الجمعية معايير محددة لاختيار العاملين الأكثر كفاءة بمتوسط حسابي (2.15)، يليه الترتيب الثاني توجد بالجمعية بيانات وتقارير لمتابعة التنفيذ بمتوسط حسابي (2.11)، ثم الترتيب الثالث تقوم الجمعية بتقييم نتائج أدائها مع

الأهداف الموضوعية بمتوسط حسابي (2.06)، وأخيراً الترتيب الحادي عشر يوجد بالجمعية نظم للرقابة والحوافز بمتوسط حسابي (1.82). يتم تقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من انها تتم وفقاً ما تم التخطيط له مما يضمن لها النجاح وتحقيق الأهداف. فتسعي الجمعية الي التركيز علي تدريب وتنمية العاملين واختيار الأفضل من بينهم ، وتوفير المناخ الملائم للعمل مع متابعة الانجازات العملية علي كل المستويات داخل الجمعية ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية من خلال ما يتم تسجيله من بيانات وتقارير، فهذه المرحلة تعتمد علي تحديد ما ترغب الجمعية في قياسه والمعايير التي يتم القياس عليها وكيفية القياس والاصلاح ، ويتفق هذا مع دراسة عوض الله (2019) في وجود تأثير قوي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية وتحقيق التميز المؤسسي..

▪ مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني ككل:

جدول رقم (8) يوضح مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني

(ن=79)

ككل

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
1	مرتفع	0.59	2.43	صياغة الاستراتيجية	1
2	متوسط	0.63	2.3	تخطيط الاستراتيجية	2
3	متوسط	0.71	2.14	تنفيذ الاستراتيجية	3
4	متوسط	0.75	2	تقويم الاستراتيجية	4
مستوى متوسط		0.62	2.22	أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ككل	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني

ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.22)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط

الحسابي: الترتيب الأول صياغة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.43) ، يليه الترتيب

الثاني تخطيط الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.3)، ثم الترتيب الثالث تنفيذ الاستراتيجية

بمتوسط حسابي (2.14)، وأخيراً الترتيب الرابع تقويم الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2).

المحور الثالث: أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني:
(6) الجودة:

جدول رقم (9) يوضح الجودة (ن=79)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.9	1.94	43	34	20.3	16	36.7	29	تستعين الجمعية بالخبراء لتحقيق جودة الأداء	1
2	0.83	2.08	30.4	24	31.6	25	38	30	تضع الجمعية معايير محددة لجودة الخدمات التي تقدمها لعملائها	2
1	0.84	2.18	27.8	22	26.6	21	45.6	36	تهتم الجمعية بتطوير أداء العاملين بها	3
3	0.85	2.01	35.4	28	27.8	22	36.7	29	تهتم الجمعية بتدريب العاملين بها لتنمية قدراتهم ومهاراتهم	4
5	0.88	1.91	43	34	22.8	18	34.2	27	تضع الجمعية معايير محددة لقياس جودة أداء العاملين بها	5
مستوى متوسط	0.78	2.02	الجودة ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الجودة كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.02)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تهتم الجمعية بتطوير أداء العاملين بها بمتوسط حسابي (2.18)، يليه الترتيب الثاني تضع الجمعية معايير محددة لجودة الخدمات التي تقدمها لعملائها بمتوسط حسابي (2.08)، وأخيراً الترتيب الخامس تضع الجمعية معايير محددة لقياس جودة أداء العاملين بها بمتوسط حسابي (1.91). ويتم ذلك من خلال توفير العدالة والمساواة بينهم والاعتماد بهم ومكافأتهم وتحفيزهم وتوظيف مهاراتهم لصالح الجمعية بتطوير قدراتهم وإشراكهم وتقدير جهودهم داخلها. ويتفق ذلك مع دراسة يون وكيلي (2008) Kelly & Yoon حيث أن التميز المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على قواعد التواصل والدعم غير الرسمي خاصة للأشخاص ذوي الخبرة لحديثي التعيين، ودراسة (2002) Semson & Challis من خلال التعرف على آراء المسؤولين عن أهم المعايير الجيدة للتطبيق على المنظمات، وأكدت على أن البيئة تتكامل مع ثقافة العمل وأن النجاح يعتمد على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي تسهل إزالة الصعوبات وتدفق المعرفة والمعلومات.

(7) المرونة:

(ن=79)

جدول رقم (10) يوضح المرونة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.88	2.11	32.9	26	22.8	18	44.3	35	تتمتع الجمعية بقدر من المرونة عند وضع الأهداف والخطط	1
3	0.86	2.08	32.9	26	26.6	21	40.5	32	يوجد مرونة عند اتخاذ القرارات بالجمعية بين العاملين وإدارة الجمعية	2
4	0.82	2.04	31.6	25	32.9	26	35.4	28	تتمتع الجمعية بالمرونة عند وضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بها	3
5	0.84	2.04	32.9	26	30.4	24	36.7	29	يوجد قدر من المرونة في الاتصالات بين العاملين وإدارة الجمعية	4
2	0.82	2.09	29.1	23	32.9	26	38	30	يوجد مرونة بين العاملين وبعضهم البعض أثناء تبادل المعلومات	5
مستوى متوسط	0.8	2.07	المرونة ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المرونة كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.07)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتمتع الجمعية بقدر من المرونة عند وضع الأهداف والخطط بمتوسط حسابي (2.11)، يليه الترتيب الثاني يوجد مرونة بين العاملين وبعضهم البعض أثناء تبادل المعلومات بمتوسط حسابي (2.09)، وأخيراً الترتيب الخامس يوجد قدر من المرونة في الاتصالات بين العاملين وإدارة الجمعية بمتوسط حسابي (2.04).

حيث يجب علي الجمعية تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف الجمعية ورسالتها ويدعم مرونة الإجراءات وحرية التصرف للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة بما يوفر مقومات تحقيق الأهداف المخطط لها ويعمل أيضا علي تيسير الاتصالات الإدارية بين اعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل الجمعية بما يضمن توفير فرص افضل للتحسين والتميز للجمعية ويتفق ذلك و دراسة

محمد بدر صابر (2022) و دراسة (Vijaya & Jiju, 2018).

(8) الابتكار:

جدول رقم (11) يوضح الابتكار (ن=79)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.72	1.94	29.1	23	48.1	38	22.8	18	1	تشجع الجمعية العاملين علي التفكير بطريقة مبتكرة
1	0.81	2.06	29.1	23	35.4	28	35.4	28	2	تسعي الجمعية إلي تنمية قدرات العاملين الإبداعية
2	0.78	2.03	29.1	23	39.2	31	31.6	25	3	توفر الجمعية الموارد والإمكانيات اللازمة لتنفيذ برامج ومشاريع مبتكرة
4	0.8	1.95	34.2	27	36.7	29	29.1	23	4	تسعي الجمعية لتذليل كافة العقبات التي تواجه العاملين أثناء تنفيذ خططها وبرامجها
3	0.82	1.97	34.2	27	34.2	27	31.6	25	5	تعطي الجمعية الفرصة للعاملين بها لعرض أفكارهم الجديدة
مستوى متوسط	0.73	1.99	الابتكار ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الابتكار كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.99)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تسعي الجمعية إلي تنمية قدرات العاملين الإبداعية بمتوسط حسابي (2.06)، يليه الترتيب الثاني توفر الجمعية الموارد والإمكانيات اللازمة لتنفيذ برامج ومشاريع مبتكرة بمتوسط حسابي (2.03)، وأخيراً الترتيب الخامس تشجع الجمعية العاملين علي التفكير بطريقة مبتكرة بمتوسط حسابي (1.94).

من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال ابداع جميع المعنيين بالجمعية والعاملين بها وإدارة مواردها الطبيعية والمادية بجانب ادارة المعلومات والمعارف والتقنيات لتحقيق التميز ويتفق هذا مع ، و دراسة حواطي(2020) .

▪ مستوى التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ككل:

جدول (12) يوضح مستوى التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ككل (ن=79)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	الجودة	2.02	0.78	متوسط	2
2	المرونة	2.07	0.8	متوسط	1
3	الابتكار	1.99	0.73	متوسط	3
أبعاد التميز المؤسسي ككل		2.03	0.72	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ككل

متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.03)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط

الحسابي: الترتيب الأول المرونة بمتوسط حسابي (2.07)، يليه الترتيب الثاني الجودة

بمتوسط حسابي (2.02)، وأخيراً الترتيب الثالث الابتكار بمتوسط حسابي (1.99).

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية لتحقيق التميز

المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني:

جدول رقم (13) يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في

تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني (ن=79)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
7	0.64	1.91	25.3	20	58.2	46	16.5	13	نقص الكفاءات الإدارية المحترفة	1
5	0.64	1.97	21.5	17	59.5	47	19	15	عدم وجود إدارة متخصصة بالجمعية لوضع الخطط الاستراتيجية	2
3	0.69	2.01	22.8	18	53.2	42	24.1	19	قلة الموارد المتاحة للجمعية لما تتطلبه الاستراتيجية	3
1	0.62	2.08	15.2	12	62	49	22.8	18	وجود الصراع والتعارض في مصالح بعض الأفراد	4
2	0.7	2.06	21.5	17	50.6	40	27.8	22	ثقافة الجمعية العدوانية تجاه الاستراتيجية الجديدة	5
4	0.55	1.97	16.5	13	69.6	55	13.9	11	شروع النمط الإداري على النمط القيادي	6
10	0.72	1.8	38	30	44.3	35	17.7	14	غياب روح الفريق والعمل الجماعي	7

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
6	0.65	1.94	24.1	19	58.2	46	17.7	14	انشغال القيادات العليا بالأعمال اليومية عن وضع الخطط والاستراتيجيات	8
6	0.65	1.94	24.1	19	58.2	46	17.7	14	ضعف التدريب على كيفية وضع وإعداد الاستراتيجيات	9
9	0.67	1.86	30.4	24	53.2	42	16.5	13	صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف بالجمعية	10
2	0.7	2.06	21.5	17	50.6	40	27.8	22	عدم توفر قاعدة بيانات لرصد التغييرات في البيئة الخارجية	11
8	0.73	1.89	32.9	26	45.6	36	21.5	17	صعوبة قياس بعض النتائج لعدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية على الخدمة المقدمة	12
مستوى متوسط	0.49	1.96	الصعوبات ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.96)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول وجود الصراع والتعارض في مصالح بعض الأفراد بمتوسط حسابي (2.08)، يليه الترتيب الثاني ثقافة الجمعية العدوانية تجاه الاستراتيجية الجديدة، وعدم توفر قاعدة بيانات لرصد التغييرات في البيئة الخارجية بمتوسط حسابي (2.06)، ثم الترتيب الثالث قلة الموارد المتاحة للجمعية لما تتطلبه الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.01)، وأخيراً الترتيب العاشر غياب روح الفريق والعمل الجماعي بمتوسط حسابي (1.8). وهذا يؤكد على ضرورة اتباع الجمعية لأنظمة إدارية وسياسات تعمل على إيجاد منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية عند صياغة الاستراتيجية بما يضمن التخفيف من الصراع داخلها وتقليل الاتجاهات العدوانية للاستراتيجيات الجديدة، وتعمل على تنمية روح العمل الجماعي بينهم .

المحور الخامس: مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي
 بمنظمات المجتمع المدني:

جدول رقم (14) يوضح مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التميز
 المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني (ن=79)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.58	2.76	7.6	6	8.9	7	83.5	66	توفر القدرة علي فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة	1
9	0.64	2.46	7.6	6	39.2	31	53.2	42	توفر القدرة علي القيام باعداد تنبؤات مستقبلية دقيقة	2
11	0.71	2.43	12.7	10	31.6	25	55.7	44	توفر القدرة علي صياغة استراتيجيات واتخاذ قرارات تتفق مع ظروف التطبيق	3
10	0.69	2.46	11.4	9	31.6	25	57	45	توفر القدرة علي اختيار الاستراتيجية المناسبة	4
12	0.63	2.42	7.6	6	43	34	49.4	39	توفر القدرة علي حصر الاستراتيجيات البديلة للموقف التنظيمي	5
8	0.57	2.56	3.8	3	36.7	29	59.5	47	وجود القدرة علي تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة	6
5	0.56	2.62	3.8	3	30.4	24	65.8	52	توفر القدرة علي اتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة المدى	7
1	0.59	2.78	8.9	7	3.8	3	87.3	69	ضرورة توفير نظم معلومات استراتيجية دقيقة	8
3	0.6	2.65	6.3	5	22.8	18	70.9	56	ضرورة ارتباط نظام الحوافز باستراتيجية المنظمة	9
7	0.61	2.58	6.3	5	29.1	23	64.6	51	ضرورة وجود نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز	10
6	0.69	2.62	11.4	9	15.2	12	73.4	58	ضرورة وجود نظام جيد للإدارة المالية	11
4	0.7	2.63	12.7	10	11.4	9	75.9	60	ضرورة وجود تنظيم إداري مرن للتكيف مع متغيرات الاستراتيجية	12
مستوى مرتفع	0.51	2.58	المقترحات ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58)،

ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضرورة توفير نظم معلومات استراتيجية دقيقة بمتوسط حسابي (2.78)، يليه الترتيب الثاني توفر القدرة علي فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة بمتوسط حسابي (2.76)، ثم الترتيب الثالث ضرورة ارتباط نظام الحوافز باستراتيجية المنظمة بمتوسط حسابي (2.65)، وأخيراً الترتيب الثاني عشر توفر القدرة علي حصر الاستراتيجيات البديلة للموقف التنظيمي بمتوسط حسابي (2.42). ويتم ذلك من خلال تحليل البيئة التي تعمل الجمعية في اطارها بما فيها من عوامل خارجية (اقتصادية- اجتماعية- تكنولوجية- قانونية-...) وداخلية مرتبطة بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية لها والموارد المتاحة من خلال الوقوف علي مواطن القوة والضعف والقدرة علي تحديد استراتيجيات بديلة في المستقبل.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني " :
 جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني

الأبعاد	الأبعاد	الجودة	المرونة	الابتكار	أبعاد التميز المؤسسي ككل
المستويين (ن=79)	صياغة الاستراتيجية	**0.601	**0.481	**0.391	**0.531
	تخطيط الاستراتيجية	**0.738	**0.752	**0.664	**0.776
	تنفيذ الاستراتيجية	**0.877	**0.804	**0.675	**0.849
	تقويم الاستراتيجية	**0.803	**0.808	**0.668	**0.822
	أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ككل	**0.818	**0.773	**0.651	**0.808

** معنوي عند (0.01)

* معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني. وأن أكثر أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ارتباطاً بتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني تمثلت فيما يلي: تنفيذ الاستراتيجية، يليها تقويم الاستراتيجية، ثم تخطيط الاستراتيجية، وأخيراً صياغة الاستراتيجية. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة الي تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض

الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ".

جدول رقم (16) يوضح تحليل الانحدار البسيط لآثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	المسؤولين (ن=79)
**0.282	**0.531	**30.281	**5.503	0.641	صياغة الاستراتيجية	
**0.601	**0.776	**116.181	**10.779	0.887	تخطيط الاستراتيجية	
**0.721	**0.849	**199.434	**14.122	0.863	تنفيذ الاستراتيجية	
**0.675	**0.822	**160.125	**12.654	0.787	تقويم الاستراتيجية	
**0.653	**0.808	**145.093	**12.045	0.929	ابعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ككل	

** معنوي عند (0.01) * معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن: تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " صياغة الاستراتيجية " والمتغير التابع " تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.282)، أي أن صياغة الاستراتيجية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني بنسبة (28.2%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تخطيط الاستراتيجية " والمتغير التابع " تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.601)، أي أن تخطيط الاستراتيجية يساهم في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني بنسبة (60.1%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تخطيط الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تنفيذ الاستراتيجية " والمتغير التابع " تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند

مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.721)، أي أن تنفيذ الاستراتيجية يساهم في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني بنسبة (72.1%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "تقويم الاستراتيجية" والمتغير التابع "تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.675)، أي أن تقويم الاستراتيجية يساهم في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني بنسبة (67.5%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تقويم الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ككل" والمتغير التابع "تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني" إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.653)، أي أن أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ككل يساهم في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني بنسبة (65.3%). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ".

- التصور المقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الإستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة والإطار النظري للدراسة إلي جانب الرجوع إلي الدراسات السابقة ونتائجها وكذلك قراءات الأبحاث يمكن وضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.

- الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.

- ويستند هذا التصور المقترح علي مجموعة من الأسس العلمية وهي:

- (1) نتائج الدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في مجال الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي والاستفادة من نتائجها.
- (2) الإطار النظري للخدمة الاجتماعية ، والتخطيط الاجتماعي في مجال الإدارة الاستراتيجية ، ودراسات التميز المؤسسي ، وما يتضمنه من مناهج ونظريات علمية ومعارف متعلقة بهذه المجالات.
- (3) نتائج الدراسة الحالية وما أسفرت عنه من نتائج تتعلق بإسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني. ، بالإضافة إلى المعوقات والمقترحات الخاصة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.

• المسلمات التي ينطلق منها التصور المقترح:

- تساعد الإدارة الاستراتيجية الجمعيات في تحديد البديل المناسب من البدائل المطروحة.
- قدرة المسؤولين علي إدراك اهداف ورسالة الجمعية والتعاون من أجل تحقيقها بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي للجمعية.
- حرص الجمعية علي تطوير أدائها لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تنمية مهارات وقدرات التفكير الاستراتيجي ووضع رؤية للمستقبل وما يجب ان تكون عليه الجمعية.
- ضرورة تبني استراتيجيات فعالة وناجحة يمكن تحقيق الاهداف من خلالها ، مع ضرورة التعاون بين القيادات العليا والعاملين بالجمعية في اعدادها وصياغتها.
- ان مراحل الادارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة فأى تغيير قد يحدث في اي مرحلة يؤثر بدوره علي المراحل الأخرى.
- ان الادارة الاستراتيجية عملية مستمرة داخل الجمعية تحدث علي فترات دورية.
- الادارة الاستراتيجية عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق للمعلومات بصفة مستمرة يمكن من خلالها القيام بعملية المتابعة والنقويم واجراء الخطوات التصحيحية.

• أهداف التصور المقترح:

- يتمثل الهدف الرئيسي للتصور المقترح في تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.
- ويبتق منه أهداف فرعية وهي :
1. تحديد مستوي تطبيق الادارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.
 2. تحديد ابعاد التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.

3. تحديد العلاقة بين تطبيق الادارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.

الفئات المستهدفة: (القيادات الادارية العليا للجمعية-مديري ادارات الجمعيات -العاملون)

• **مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالجمعيات الاهلية :**

- **مرحلة الصياغة وفيها يتم:**

وضع الرؤية: والتي تتمثل في الرغبة في تحقيق التميز المؤسسي والتحسين والتطوير بالجمعية مع محاولة التغلب على صعوبات التطوير من التغيرات الطارئة على المجتمع وخاصة التكنولوجيا والتحول الرقمية.

والرسالة: وتتمثل في تحسين اداء الجمعية من خلال تطوير اداء القيادات بالجمعية وانظمة العمل (تخطيط وتصميم الانشطة والخدمات وتنفيذها) ونظم المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي وتنمية المهارات والخبرات والقدرات للعاملين بالجمعية.

تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها: من خلال التركيز على الهيكل التنظيمي والاداري للجمعية وتحديد اساليب تقديم الخدمات والقائمين علي تقديمها من العاملين وكيفية الاستفادة من الاساليب العلمية والتكنولوجية الجديدة والاتصالات في تقديم الخدمات وتصميم الانشطة المبتكرة.

اما التقييم البيئة الخارجية فيتضمن تحديد الفرص التي يمكن ان تستفيد منها الجمعيات مثل الاستفادة من الدعم الحكومي، العلاقات الجيدة بينها وبين الجمعيات الأخرى المتميزة، التطور التكنولوجي بالجمعية، وتجنب المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها الجمعية من جمعيات اخري تقدم نفس الخدمات والانشطة بجودة اعلي.

ووضع الاهداف: السرعة في انجاز الاعمال والمرونة في تقديم الخدمات -سرعة الاستجابة للعملاء المستفيدين من خدمات الجمعية - رفع كفاءة القيادات الادارية بها- نشر المعارف المرتبطة بالأبداع والتميز والابتكار في تقديم الخدمات- مواكبة التطورات التكنولوجية وتطبيق آليات الحكومة الالكترونية بالجمعيات.

- **مرحلة التنفيذ:** يتم وضع اجراءات العمل من خلال زيادة اعداد العاملين بالجمعية -

انشاء وحدات جديدة بالجمعية اكثر ارتباطا بالتكنولوجيا الحديثة-التخصص في تقديم خدمة او مجموعة خدمات معينة او خدمة منطقة معينة او عدة مناطق جغرافية معينة

أو شريحة معينة من المستفيدين - المشاركة والتنسيق والتكامل مع الجمعيات ذات الاهتمامات المشتركة - الاعلام والتوعية بأنشطة الجمعية.

- **مرحلة التقويم:** تقوم الجمعية بتقييم اعمال مجلس الادارة والادارة التنفيذية - وتضع معايير لاختيار العاملين الاكثر كفاءة - جمع المعلومات اللازمة عن الانشطة والخدمات التي تم تنفيذها - اعداد تقارير لمتابعة عملية التنفيذ - اتخاذ الاجراءات التصحيحية
- **المقترحات اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي**
بمنظمات المجتمع المدني.

- ضرورة الاهتمام بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة من قبل الادارة العليا للجمعية، بإعداد تنبؤات مستقبلية دقيقة من خلال القيام بالمراجعات وتعميم الخطط التنفيذية.
- اعداد واختيار وصياغة استراتيجيات واتخاذ قرارات تتفق مع ظروف التطبيق بالتعاون المشترك بين القيادات والموظفين بالجمعية، بما يتناسب مع اهداف ورؤية الجمعية.
- حصر الاستراتيجيات البديلة للموقف التنظيمي واتاحة الفرص للعاملين للأبداع والابتكار ، وتخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة بما يحقق لها التميز ورفع كفاءة اداء الجمعية.
- توفر زيادة القدرة علي اتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة المدى ويعتمد ذلك علي مدي وضوح الرؤية المستقبلية ، وتوفير نظم معلومات استراتيجية دقيقة تسمح بإنجاز العديد من الاعمال ويمكن من خلاله جمع وتحليل البيانات .
- ضرورة وجود تنظيم إداري مرن للتكيف مع متغيرات الاستراتيجية يسمح بتجديد وتطوير الاستراتيجية مع الاهتمام والتركيز على تحقيق التميز المؤسسي بالجمعية.
- توعية العاملين بالجمعية بأهمية التميز المؤسسي مع توفير التدريب اللازم للعاملين بها، من خلال اعداد البرامج التدريبية اللازمة وورش العمل لتوضيح اهمية الادارة الاستراتيجية وتأثيرها علي اداء الجمعية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، العبدلي (2018). فن الإدارة الإستراتيجية. عمان. دار زهران للنشر والتوزيع.
ابن منظور، جمال الدين (1996). لسان العرب، بيروت، دار إحياء التراث العربي.
أبو شباب، وجدي عبد السلام (2013). التميز المؤسسي وفق معايير التميز الأوروبية (برنامج تدريبي). المنامة، البحرين.
ابوعودة، محمود إسماعيل إسماعيل (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، فلسطين ، غزة

- الجبري، تغريد عبد (2009). دور إدارة التميز في أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين .
- الحواطي، وردة (2020) : السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي ، بحث منشور مجلة الريادة لاقتصادات الأعمال ، الجزائر ، مج6، ع3
- الدوري ، زكريا مطلق (2005) . الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية ، عمان ، دار البازوري
- الديراوي، أيمن (2018). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم. السودان
- الربيعي ، سمية عباس مجيد رشيد(2015). صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرهما في الاداء المتميز: دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، جامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال
- السالم ، مؤيد سعيد (2005) : خواطر في الادارة المعاصرة ، مدخل استراتيجي تكاملي ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- الشميلي ، عائلة يوسف (2017) . الإدارة الاستراتيجية الحديثة. القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الصيرفي ، محمد (2009) . التميز الإداري للتعليم في قطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر .
- الطيبي ، خضر مصباح إسماعيل (2013). الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع
- العارف، ناديا (2000). الادارة الاستراتيجية (ادارة الالفية الثالثة). الدار الجامعية، الإسكندرية
- العتيبي، محمد الفاتح عبد الوهاب(2009) . منظمات المجتمع المدني النشأة الآليات وأدوات العمل وتحقيق الاهداف ، ملتقى المرأة للبحوث والتدريب، تأهيل القيادات والمنظمات الغير حكومية على الإدارة الديمقراطية ومهارات التحالف والتغيير، اليمن، تعز
- مجيد (2009). الادارة الاستراتيجية ، عرض نظري تطبيقي دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- المليجي، رضا إبراهيم (2012) . إدارة التميز المؤسسي (بين النظرية والتطبيق) عالم الكتاب، القاهرة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، ترجمة الهادي التجاني، شوقي اليوسف، نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (2013). EFQM MODEL، الامارات العربية المتحدة
- الوليد ، بشار (2010) . " الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عصرية"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- دركز، بيتر (1996). "الإدارة المهام والمسؤوليات، التطبيقات"، الجزء الاول ترجمة محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة
- ساوس عمر أقاسم، الشيخ (2014). واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار. مجلة الحقيقة. العدد32.
- سعد ، محمد، قنديل، محمد كامل (2023). تأثير تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي المستدام دراسة حالة لمنظمات الأعمال المملوكة عائليًا في قطاع التجارة في مصر، بحث منشور ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، جامعة المنوفية ، م 52، ع5، ج1
- صابر ، محمد بدر (2021). متطلبات تطبيق معايير النموذج الاوروبي للتميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية كمدخل لتحسين اداء المنظمة من منظور تنظيم المجتمع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة اسيوط.
- عبد اللطيف ، رشاد أحمد(2007) . تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء للطباعة والنشر ، ط1 .
- علي ميا ، بسام زاهر .سوما سلطان(2007) . الادارة الاستراتيجية واثرها علي رفع اداء منظمات الاعمال ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29 العدد 1
- عوض الله ،خالد عبد القادر (2019). اثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية المؤسسي متغيرا وسيطا ، دراسة تطبيقية علي شركات السكر بجمهورية السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

محمد ، ابو بكر ابراهيم الحسن (2020) . دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق علي قطاع صناعة البلاستيك في السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة النيلين. عمان
محمد ، جاد الرب سيد (2013). ادارة الابداع والتميز التنافسي ، القاهرة مطابع الدار الهندسية
مساعدة، ماجد (2013). "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم –عمليات–حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر
والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
ياسين ،سعد غالب (1998). الإدارة الاستراتيجية. عمان، دار اليازوري للنشر
ثانياً: المراجع الاجنبية

- Alhaji, A. Nwoye ,M. Ibrahim ,D. (2023). Strategic Management Practice and Employees' Performance: the Mediating Effect of Ethical Climate in the Nigerian Aviation Industry ,*Russian Law Journal (RLJ) Vol. 11 No. 10s*
- Bauer j. Felshaw R & Oakland J. (2005). Implementing business excellence, *Total Quality Management & Business Excellence*, 16:4, 543-553,
- Lynch .R .(2000) .*Corporate Strategy* , New Jersey ,Prentice Hall .USA
- MC E. Murimbika & Boris, urban(2013). Strategic management Practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business Services firm in South Africa. *African Journal Business management*, Vo l (7),No (16)
- Olsen, E. (2007). *Strategic Planning For Dummies*. Indiana: Wiley publishing
- Samson, D. and Challis, D. (2002). "Patterns of business excellence", *Measuring Business Excellence*,Vol. 6 No. 2, pp.15-12
- Vijaya S. M. & Jiju A.(2018).A conceptual Lean Six Sigma framework for quality excellence in higher education institutions, *International Reliability Journal of Quality Management*
- Wasiu, A., Abiola (2022). *The Impact Of Strategic Management Practice On Organizational Performance OF Real Estate Businesses In NIGERIA*. (Ph.D.) Selinus University of Science and Literature
- Yoon, Dong pil & Kelly, Michael (2008). organizational Excellent and Employee Retention in social work , the *International Journal of continuing social work Education* , vol.II, No.3 ,pp . 2g-35
- zairi, m. (2005). *Excellence toolkit delivering sustainable performance* .new york, E-TQM College Publishing House.