



أثر الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي

دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المصرية

إعداد

د. باسم نبيل عبدالغنى ومحمد

مدرس إدارة الأعمال – الأكاديمية الحديثة لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة، جمهورية مصر العربية
أستاذ مساعد إدارة الأعمال بقسم إدارة الموارد البشرية - كلية العلوم الإدارية والإنسانية - كليات بريدة الأهلية،
المملكة العربية السعودية

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٣) - يناير ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدهياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

أثر الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي

دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المصرية

إعداد

د. باسم نبيل عبدالغنى محوّد

مدرس إدارة الأعمال – الأكاديمية الحديثة لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة، جمهورية مصر العربية
أستاذ مساعد إدارة الأعمال بقسم إدارة الموارد البشرية - كلية العلوم الإدارية والإنسانية - كليات بريدة الأهلية،
المملكة العربية السعودية

تلعب كل من الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة دور هام في إدارة المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي يعمل على اكتساب مزايا تنافسية

المنخلص

تجعل المنظمات التي تطبق مفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال ثقافة مؤسسية توجه إلى تحقيق درجة من التميز المؤسسي ولذلك فإن هذه الدراسة تستهدف دراسة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي، وقد تم الاعتماد على أبعاد المتغير المستقل الأول وهو الإدارة الاستراتيجية على خمسة أبعاد (تحديد الأهداف، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقويم الاستراتيجية) في حين تم الاعتماد على أبعاد المتغير المستقل الثاني (الثقافة التنظيمية) على القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي، وتم استخدام كل من تنمية القدرة المؤسسية والإدارة بكفاءة والقيادة والإبداع والابتكار كأهم أبعاد التميز المؤسسي، وقد خلصت الدراسة التي تمت على عينة قوامها ٤٠ مفردة من العاملين في قطاع الاتصالات مقسم بين العاملين في القطاع (٩ عمال من كل شركة)، ٤ مدربين ومن خلال استخدام SPSS فقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي وذلك عبر كل أبعاد الإدارة الاستراتيجية ما عدا تقييم الاستراتيجية، أم المتغير المستقل الثاني وهو الثقافة التنظيمية فقد خلصت الدراسة إلى الثقافة التنظيمية بكل أبعادها ذات تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي، وهو ما يدفع الباحث إلى ضرورة

الاهتمام بتدعيم ثقافة المنظمة لدورها الكبير في تميز المؤسسة واستدامة أداؤها المتميز خاصة عند زيادة حدة المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه الشركة.
الكلمات الرئيسية: التميز المؤسسي- الثقافة التنظيمية- الإدارة الاستراتيجية.

Abstract:

Both strategic management and organizational culture play a significant role in managing economic institutions, which helps in gaining competitive advantages that enable organizations applying the concept of strategic management through an institutional culture aimed at achieving a degree of institutional excellence. Therefore, this study aims to examine the impact of strategic management and organizational culture on institutional excellence. The study relied on five dimensions of the first independent variable, which is strategic management (goal setting, strategic analysis, strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation), while the second independent variable (organizational culture) was based on organizational values, decision-making processes, and organizational development. Institutional capacity building, efficient management, leadership, creativity, and innovation were used as the most important dimensions of institutional excellence. The study, conducted on a sample of 40 individuals working in the telecommunications sector (9 employees from each company and 4 trainers), utilized SPSS and concluded that there is no statistically significant impact of strategic management on achieving institutional excellence across all dimensions of strategic management except for strategy evaluation. As for the second independent variable, organizational culture, the study found that organizational culture, in all its dimensions, has a statistically significant impact on institutional excellence. This finding emphasizes the need for researchers to focus on strengthening organizational culture due to its significant role in the institution's excellence and the sustainability of its outstanding performance,

especially in the face of increasing competition in the sector in which the company operates.

Keywords: institutional excellence, organizational culture, strategic management.

الجزء النظري

أثر الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي

مقدمة

يعد القرن الواحد والعشرين بأنه قد فرض على مختلف المؤسسات التوجه نحو تحقيق التنمية المؤسسي سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، وخاصة بعد أن أصبح مجال الإدارة قد شهد تحولات إصلاحية كبيرة، والتي أكدت على ضرورة توفير معايير واضحة ومحددة لعمليات التطوير والتحسين داخل المؤسسات، مما دفع إلى التوجه إلى إدارة تواكب التحديات التي تمثلت في الثورة المعرفية والمعلوماتية والعولمة وتداعياتها حيث نتج معها حدوث تغيرات في أساليب العمل، والتحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات (فاطنة، ٢٠٢٢).

وقد أخذت المؤسسات المختلفة إلى التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة حيث أن الإدارة الاستراتيجية هي أداة تقوم من خلالها الإدارة العليا بتجديد التوجه الاستراتيجية للمؤسسة والقيام بالتحليل البيئي، وتحديد المواقف الاستراتيجية، وأيضا تطوير البدائل الاستراتيجية ثم القيام بتحديد الخيار الاستراتيجي، والتي تساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إلى تحقيقها (سعد، ٢٠٢٣).

ومع وجود العديد من التغيرات المتلاحقة والسريعة التي تواجهها قطاع الاتصالات في مصر فتعد الإدارة الاستراتيجية لها دور في تحقيق التميز المؤسسي الذي أصبح ذو أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات، والمساعدة في صناعة القرارات التي ينتج عنها تطوير الأداء المؤسسي داخل قطاع الاتصالات بناءً على معايير التميز المؤسسي، والقيام بتعزيز تنافسيتهما (AL Darmaki, 2021).

ومن جهة أخرى تظهر أهمية ثقافة المؤسسات الأخرى، حيث تظهر أهمية ثقافة المنظمة في القيم الثقافية التي لها تأثير على أداء المنظمة وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي لها، حيث أن ثقافة المنظمة لها دور فعال في خلق ميزة تنافسية للمنظمة تمتاز بها عن غيرها عن طريق تأكيدها على قيمة الابتكار والإبداع من أجل الحصول على أداء متميز (Elfeky, 2023).

ومن خلال هذا الإطار تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة الدور الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي.

٢- الدراسات السابقة:

دراسة (سعد، ٢٠٢٣) بعنوان (الإدارة الاستراتيجية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني)

استهدفت الدراسة تحديد مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني، وتحديد مستوى التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، والقيام بجديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، وتحديد الصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية، وتحديد المقترحات لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، وتعد الدراسة من الدراسات الوصفية التي اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بمدينة أسيوط وعددهم ٧٩ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقوم الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني.

دراسة (أبو النيل، ٢٠٢٣) بعنوان (العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسة من خلال رأس المال الفكري)

استهدفت الدراسة بالتعرف على العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي عن طريق رأس المال الفكري من أجل التعرف إلى التأثير لثقافة المنظمة على التميز المؤسسي، ورأس المال الفكري كوسيط في تلك العلاقة للوصول إلى التميز المؤسسي، وتمثل الأهمية العلمية للدراسة بشكل رئيسي في قلة عدد البحوث والدراسات على حد علم الباحث التي تناولت أثر العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي عن طريق رأس المال الفكري، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي، والمنهج الاستنباطي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية قوية بين ثقافة المنظمة ورأس المال الفكري والتميز المؤسسي.

دراسة (الكفاوين، ٢٠٢٣) بعنوان (صياغة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية في الشركات التعدين والاستخراجية في الأردن)

واستهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر صياغة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في الشركات التعدين والاستخراجية بالأردن بالتركيز على شركتي الفوسفات العامة المحدودة، واليوتاس العربية المساهمة العامة واعتمدت الدراسة على استبانة بالتطبيق على المستويات الإدارية العليا والوسطى وتم اختيار ٢٠٠ موظف عام ٢٠٢١، وتم استرداد ١٨٦ استبانة، واستخدمت

الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز القيادي، ووجود أثر سلبى ذو دلالة إحصائية لبعء الخيار الاستراتيجي في تحقيق التميز الإنتاجي، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات التعدينية والاستخراجية بعملية صياغة استراتيجيات دقيقة لما لها من أثر في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة (ALShammari, 2024) بعنوان (strategic planning and institutional excellence in educational institutions: Reality, correlation, and impact) (التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية: الواقع والارتباط، والتأثير)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الوضع الحالي للمتغيرات وعلاقة الارتباط والأثر بينهما في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التجليل واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من ١٠١ من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي وتوجد علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات عند مستوى دلالة ٠,٠١، وتعد الدراسة بأنها تقدم بيانات قيمة لصناع القرار لتحسين حالة التخطيط الاستراتيجي، ويمكن أن تساعد النتائج في تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية.

دراسة (AL-Dhaafri, 2022) بعنوان (Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational culture towards achieving organizational excellence evidence from public sector using SEM) (دور القيام والتخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لريادة الأعمال نحو تحقيق التميز التنظيمي، أدلة من القطاع العام باستخدام SEM)

استهدفت الدراسة إلى دراسة التأثير الجماعي للقيادة والتخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لريادة الأعمال (EOC) على التميز التنظيمي، وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال استبيان، وتم تطوير الفرضيات للاختبار من إجمالي ٥٦٥ استبياناً وتم استرجاع ٣٥٣ استبانة، وتم جمع البيانات من مؤسسة شرطة دبي، واستخدمت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)،

وتوصلت الدراسة إلى وجود وساطة للتخطيط الاستراتيجي كآلية بين القيادة والتميز التنظيمي، ووجود تأثير معنوي للقيادة على التخطيط الاستراتيجي، وتأثيرها على التميز التنظيمي.

٣- مشكلة الدراسة

إن موضوع الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة من المواضيع الهامة التي تسعى لكل منظمة معاصرة إلى اكتسابها وتطويرها من أجل الإسهام في تحقيق أهدافها، ولاسيما أن المنظمات تسعى إلى تحقيق التميز التنظيمي، ويجب عليها اتباع أسلوب للإدارة يساعدها في تنفيذ ذلك، وعليه فإن المشكلة الرئيسية للدراسة تظهر في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي؟

٤- تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي؟

وينبثق من السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالإدارة الاستراتيجية؟
- كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي؟
- ما هي العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي؟
- ما هي العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي؟
- أهمية الدراسة
- إثراء المعرفة النظرية والتراث العلمي الإداري بإطار نظري تناول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة والتميز المؤسسي.
- تساهم الدراسة بإبراز أهمية قطاع الاتصالات في مصر نظراً لأنه من أكبر القطاعات الاقتصادية في البلاد، ويتميز باستخدامه للأساليب العلمية الحديثة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأفراد والمؤسسات المختلفة.
- يقوم البحث بتقصي ثقافة المنظمة وأفاق تطويرها وخاصة في قطاع هام وحيوي مثل قطاع الاتصالات انطلاقاً من تحديد القيم والمبادئ الواجب الالتزام بها من قبل إدارات هذا القطاع.
- الوقوف على أهم معايير التميز المؤسسي وما تحتاجه هذه المنظمات لتحقيق أهدافها.

- القيام بالتعرف على المقومات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية من أجل تهيئة المنظمة وأعضائها وقدراتها عن طريق التحسين في الأداء، وتحقيق الجودة والتميز في تقديم الخدمات.
- 6 أهداف الدراسة:
- تحديد مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات في مصر.
- تحديد مستوى التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.
- القيام بتحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي من ناحية، وتحديد العلاقة بين ثقافة المنظمة وتحقيق التميز المؤسسي من ناحية أخرى.
- تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.
- التوصل لوضع مقترح لتفعيل إسهامات الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي.

7- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الأولى عدة فرضيات فرعية وهي:-

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتحديد الرؤية والأهداف كبعد للمحور الأول (الإدارة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية كبعد للمحور الأول (الإدارة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتقييم الاستراتيجية كبعد للمحور الأول (الإدارة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.

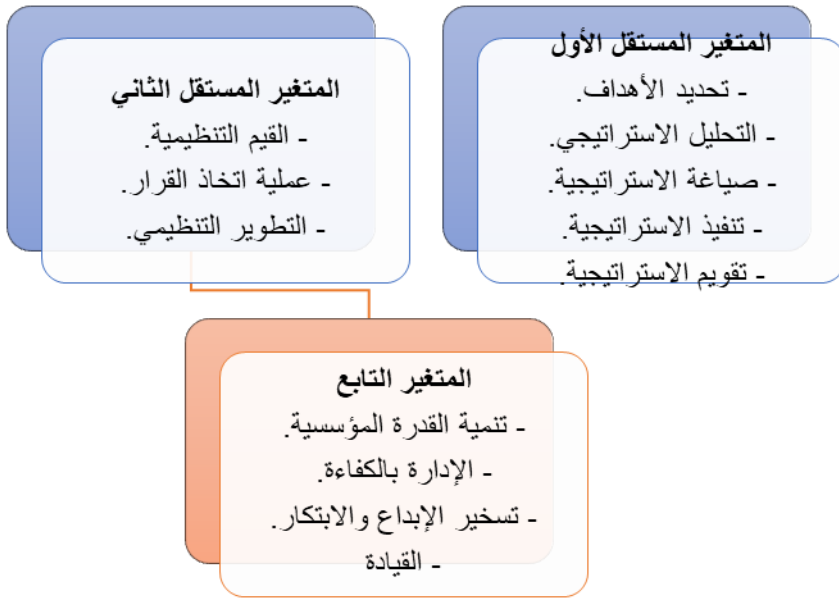
الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية عدة فرضيات فرعية وهي:-

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للمبادئ والأهداف كبعد للمحور الثاني (ثقافة المنظمة) على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتوجيه كبعد للمحور الثاني (ثقافة المنظمة) على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدعم الإدارة كبعد للمحور الثاني (ثقافة المنظمة) على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.

٨- نموذج الدراسة:



شكل رقم (١-١) نموذج الدراسة

٩- حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: تشمل العاملين في قطاع الاتصالات في مصر.
- الحدود المكانية: تنحصر الدراسة في الشركات العاملين في قطاع الاتصالات في مصر.
- الحدود الزمانية: تتمثل الفترة الزمنية للدراسة من عام ٢٠٢٣ إلى ٢٠٢٤.
- الحدود الموضوعية: تتمثل الجوانب التي تناقشها الدراسة للإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة والتميز المؤسسي.

١٠- مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في قطاع الاتصالات في مصر ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة فتم اختيار عينة تتكون من ٤٠ من العاملين في قطاع الاتصالات في مصر وتشمل ٤ مديريين و٣٦ من العاملين في القطاع بواقع ٩ عاملين من كل شركة تعمل في مجال الاتصالات في مصر.

١١- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتم تصميم استبانة لأخذ الآراء في متغيرات الدراسة، وتم جمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع، وضبط مختلف المفاهيم وذلك عن طريق البحث في المراجع والكتب المتخصصة في الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة والتميز المؤسسي.

١٢- الإدارة الاستراتيجية:

تعني الإدارة الاستراتيجية بأنها عبارة عن سلسلة من القرارات والأفعال التي ينتج عنها تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة (Nicholas, 2018).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية في هذه الدراسة بأنها مجموعة العمليات التي تقوم عن طريقها الإدارة العليا بقطاع الاتصالات بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الاستراتيجية بالمشاركة في تصميم وصياغة ووضع التصور الاستراتيجي لشركات الاتصالات لوضع رؤية وأهداف لها ومن ثم تطبيق هذه الاستراتيجية بوضع الخطط والرقابة والتقييم مما ينتج عنه تحقيق شركات الاتصالات لأهدافها (Khalif, 2024).

- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

- تعد الإدارة الاستراتيجية منهج جيد من أجل تحقيق النجاح عن طريق تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة (Aldhuhoor, et al, 2023).

- تقوم الإدارة الاستراتيجية بتوفير النوعية الجيدة من الموارد البشرية، وحشد الطاقات الكامنة والموارد المتاحة والتي يمكن توفيرها خارج المنظمة وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة.

١٣- التميز المؤسسي:

وتعرف أنها عبارة عن انفراد واختلاف، وأنه خبرة مقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المنفرد الناجح والكفاءة لأداء المهام بشكل متميز (El sayed, 2020)

ويقصد التميز المؤسسي في الدراسة بأنها الإجراءات المنظمة التي تقوم بها شركات الاتصالات والتي تتميز بالابتكار والإبداع والتطوير من أجل تحقيق التميز والجودة فيما تقدمه من خدمات لعملائها (بادر، ٢٠٢١).

- أهداف ومزايا التميز المؤسسي:

تقوم إدارة التميز بتحقيق أهداف ومزايا للمنظمة منها:

- تحقيق البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية، وتحقيق المنافسة في السوق العالمي، وتحقيق الإبداع والكفاءة وسرعة الاستجابة للعملاء (Qawasmeh, et al. 2013).
- القيام بالاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، والقيام بتفعيل مصادر القوة التنافسية من أجل تحقيق الميزة النسبية عن المنافسين، وأيضا تحقيق الجودة (الطائي، ٢٠١٧).
- القيام بتحقيق منافع تتسم بالتوازن لمختلف أصحاب المنافع واستثمار العلاقات معهم وتنميتها، والسعي الدائم نحو التطوير والتحسين المستمر (بوعلي، ٢٠١٤).

١٤- ثقافة المنظمة:

وتعرف ثقافة المنظمة أنها القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة (رغيس، ٢٠٢١).

- خصائص ثقافة المنظمة: (Marampa, et al, 2019)

- المبادأة: وهي التي تعبر عن درجة حيث العاملين للابتكار، وتحمل المخاطر.
- التوجيه: وهي التي تعبر عن الدرجة التي تقوم بتوليدها المنظمة لتوضيح الأهداف.
- دعم الإدارة: وهي الدرجة التي توضح علاقة المدير بتابعيه ومدى التعاون بينهم.
- اللغة: وتعبر عن الألفاظ والاختصارات التي تعكس طبيعة ثقافة المنظمة وتميزهم عن غيرهم من المنظمات.

١٥- العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي:

- تقوم الإدارة الاستراتيجية بمساعدة المسؤولين على إدراك أهداف رسالة المنظمة والتعاون بهدف تحقيقها بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لقطاع الاتصالات (سعد، ٢٠٢٣).
- تقوم الإدارة الاستراتيجية بتطور أداؤها عن طريق تنمية القدرات والتفكير الاستراتيجي وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي لقطاع الاتصالات (فاطنة، ٢٠٢٢).

١٦- العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي:

- تعزيز مبدأ الولاء والانتماء للعاملين وزيادة القدرة المؤسسية يساهم في تنمية وتطوير التميز المؤسسي (Albashiti, 2021).

- العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ورفع التكامل، وحرص المؤسسات على تلبية احتياجات الموظفين الفكرية والمهارية تساعد على تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار مما يساعد في تحقيق التميز المؤسسي (أبو النيل، ٢٠٢٣).

التحليل الإحصائي

١- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (١-١) توزيع مفردات عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	المجموعة	التكرارات	%
الجنس	أنثى	11	31%
	ذكر	25	69%
المستوى التعليمي	الدكتوراه	11	31%
	المدرسة الثانوية أو أقل	3	8%
	جامعة	16	44%
	ماجستير	6	17%
التخصص الأكاديمي	إدارة الأعمال	11	31%
	العلوم الاجتماعية	7	19%
	الهندسة	9	25%
	علوم الحاسوب	9	25%
العمر	أقل من ٢٥ سنة	10	28%
	أكثر من ٤٥ سنة	3	8%
	من ٢٥:٣٥ سنة	12	33%
	من ٣٥:٤٥ سنة	11	31%
مدى استخدام التكنولوجيا في التدريس	أحياناً	15	42%
	بانتظام	9	25%
	دائماً	10	28%
	نادراً	2	6%
الخبرة الأكاديمية	أقل من ٥ سنوات	16	44%
	أكثر من ١٦ سنة	4	11%
	من ١١:١٥ سنة	8	22%
	من ٥:١٠ سنة	8	22%
الإجمالي		36	100%

يتضح من الجدول السابق توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث تمثل فئة الإناث نحو ٣١٪، من إجمالي حجم العينة، وتمثل فئة الذكور نحو ٧٠٪، ووفقاً لمتغير المستوى التعليمي، تمثل فئة الجامعة نحو ٤٤٪، وبلغت فئة الدكتوراه نحو ٣١٪، وفئة الماجستير نحو ١٧٪، ووفقاً لمتغير التخصص الأكاديمي، تمثل فئة إدارة الأعمال نحو ٣١٪، وبلغت فئة الهندسة نحو ٢٥٪، تليها فئة

علوم الحاسوب نحو ٢٥٪، وفئة العلوم الاجتماعية نحو ١٩٪، وبالنسبة لمتغير العمر، حيث تمثل فئة العمر أقل من ٢٥ سنة نحو ٢٨٪، وفئة من ٢٥: ٣٥ سنة نحو ٣٣٪، وفئة من ٣٥: ٤٥ سنة نحو ٣١٪، ووفقاً لمدى استخدام التكنولوجيا في التدريس، حيث جاءت أحياناً في المركز الأول بنحو ٤٢٪، يليه دائماً بنحو ٢٨٪، وبالنسبة للخبرة الأكاديمية، حيث جاءت فئة أقل من ٥ سنوات في المركز الأول بنحو ٤٤٪، تليها فئة من ١١: ١٥ سنة بنحو ٢٢٪، ثم خدمة فئة من ٥: ١٠ سنة بنحو ٢٢٪، وخدمة أكثر من ١٦ سنة بنحو ١١٪.

٢- اختيار صدق وثبات أداة الدراسة

سوف يتم التحقق من صدق وثبات أداة البحث باستخدام اختبار الثبات للعبارة الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل Cronbach's Alpha كما يلي:

جدول (٢-١) معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

عدد العبارات	معامل الصدق	معامل Cronbach's alpha	المحور
15	0.961	0.924	الإدارة الاستراتيجية
15	0.933	0.871	ثقافة المنظمة
15	0.925	0.856	التميز المؤسسي
45	0.960	0.921	الاستبيان ككل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين ٠,٨٥٦ و ٠,٩٢٤ (أي أن جميعها يزيد عن ٠,٧)، كذلك قيم معامل الصدق مرتفعة عن ٠,٧، بما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لعبارة أداة الدراسة.

٣- الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 26)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- توزيع مفردات عينة البحث الداخلة في التحليل الإحصائي طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وذلك من حيث العدد أو التكرار Frequency والنسبة المئوية Percentage.

٢- حساب الاحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لكل محور من محاور الدراسة.

- ٣- الارتباط الخطى البسيط (بيرسون): يستخدم لقياس الارتباط بين متغيرين كميين ويعكس هذا المحور درجة أو قوة العلاقة بين المتغيرين واتجاه هذه العلاقة. وتنحصر قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين +١، -١.
- ٤- استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومن ثم اختبار صحة فروض البحث. مع التحقق من توافر شروط تطبيق نماذج تحليل الانحدار المتعدد.
- ٥- مقاييس ليكرت Likert measures الخماسي، ويوضح الجدول اتجاه آراء عينة الدراسة والمتوسط المرجح:

٤- توصيف محاور الدراسة

٤-١- توصيف المحور المستقل "الإدارة الاستراتيجية"

جدول (٣-١) تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور المستقل "الإدارة الاستراتيجية"

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	الترتيب	درجة الموافقة
	تحديد الرؤية والأهداف	4.24	0.64	85%	1	موافق بشدة
	تطبيق الاستراتيجية	4.20	0.55	84%	2	موافق بشدة
	تقييم الاستراتيجية	3.97	0.67	79%	3	موافق
	الإدارة الاستراتيجية	4.12	0.53	82%		موافق

يعرض جدول (٣-١) تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور المستقل " الإدارة الاستراتيجية"، ونجد أن المتوسط الكلى للمحور (٤,١٢)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات المحور الاول (الإدارة الاستراتيجية)، وقد بلغ الانحراف المعياري نحو (٠,٥٣)، وبنسبة استجابة عالية بنحو ٨٢٪، وذلك يشير إلى انخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي.

وقد جاء في المركز الأول البعد الأول "تحديد الرؤية والأهداف" وذلك بمتوسط حسابي (٤,٢٤)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية جداً على عبارات البعد الاول (تحديد الرؤية والأهداف)، وقد بلغ الانحراف المعياري نحو (٠,٦٤)، وبنسبة استجابة نحو ٨٥٪، وقد جاء في المركز الثاني البعد الثاني "تطبيق الاستراتيجية" وذلك بمتوسط حسابي (٤,٢٠)، ويدل ذلك على

أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية جداً على عبارات البعد الثاني (تطبيق الاستراتيجية)، وقد بلغ الانحراف المعياري نحو (٠,٥٥)، وبنسبة استجابة نحو ٨٤٪، وقد جاء في المركز الثالث البعد الثالث "تقييم الاستراتيجية" وذلك بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية جداً على عبارات البعد الثالث (تقييم الاستراتيجية)، وقد بلغ الانحراف المعياري نحو (٠,٦٧)، وبنسبة استجابة نحو ٧٩٪.

٤-٢- توصيف المحور المستقل "التميز المؤسسي"

جدول (٤-١) تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور المستقل "التميز المؤسسي"

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	الترتيب	درجة الموافقة
	المبادأة	4.02	0.56	80%	3	موافق
	التوجيه	4.16	0.44	83%	1	موافق
	دعم الإدارة	4.08	0.37	82%	2	موافق
	ثقافة المنظمة	4.09	0.40	82%		موافق

يعرض جدول (٤-١) تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور المستقل "ثقافة المنظمة"، ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (٤,٠٩)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات المحور المستقل (ثقافة المنظمة)، وقد بلغ الانحراف المعياري نحو (٠,٤٠)، وبنسبة استجابة عالية بنحو ٨٢٪، وذلك يشير إلى انخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي.

وقد جاء في المركز الأول البعد الثاني "التوجيه" وذلك بمتوسط حسابي (٤,١٦)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات البعد الثاني (التوجيه)، وقد بلغ الانحراف المعياري نحو (٠,٤٤)، وبنسبة استجابة نحو ٨٣٪، وقد جاء في المركز الثاني البعد الثالث "دعم الإدارة" وذلك بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات البعد الثالث (دعم الإدارة)، وقد بلغ الانحراف المعياري نحو (٠,٣٧)، وبنسبة استجابة نحو ٨٢٪، وقد جاء في المركز الثالث البعد الاول "التوجيه" وذلك بمتوسط حسابي

(٤,١٦)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات البعد الأول (التوجيه)، وقد بلغ الانحراف المعياري نحو (٠,٤٤)، وبنسبة استجابة نحو ٨٣٪.

٤-٣- توصيف المحور التابع "التميز المؤسسي"

جدول (٥-١) تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور التابع "التميز المؤسسي"

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	الترتيب	درجة الموافقة
	الجودة	4.06	0.47	81%	1	موافق
	الاستجابة للعملاء	3.90	0.54	78%	3	موافق
	التفوق التنافسي	4.03	0.46	81%	2	موافق
	التميز المؤسسي	3.99	0.39	80%		موافق

يعرض جدول (٥-١) تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور التابع "التميز المؤسسي"، ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (٣,٩٩)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة منخفضة على عبارات المحور التابع (التميز المؤسسي)، وقد بلغ الانحراف المعياري نحو (٠,٣٩)، وبنسبة استجابة عالية بنحو ٨٠٪، وذلك يشير إلى انخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات المحور مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي.

وقد جاء في المركز الأول البعد الأول "الجودة" وذلك بمتوسط حسابي (٤,٠٦)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات البعد الأول (الجودة)، وقد بلغ الانحراف المعياري نحو (٠,٤٧)، وبنسبة استجابة نحو ٨١٪، وقد جاء في المركز الثاني البعد الثالث "التفوق التنافسي" وذلك بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات البعد الثالث (التفوق التنافسي)، وقد بلغ الانحراف المعياري نحو (٠,٤٦)، وبنسبة استجابة نحو ٨١٪، وقد جاء في المركز الثالث البعد الثاني "الاستجابة للعملاء" وذلك بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات البعد الثاني (الاستجابة للعملاء)، وقد بلغ الانحراف المعياري نحو (٠,٥٤)، وبنسبة استجابة نحو ٧٨٪.

٥- نتائج فرضيات الدراسة

تناقش الدراسة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي كما يلي:

فروض الدراسة

جاءت فروض الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الأولى عدة فرضيات فرعية وهي:-

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتحديد الرؤية والأهداف كبعد للمحور الأول (الإدارة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.
 - يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق الاستراتيجية كبعد للمحور الأول (الإدارة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.
 - يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتقييم الاستراتيجية كبعد للمحور الأول (الإدارة الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.
- نعرض فيما يلي نتائج الفرضية الرئيسية وفروضها الفرعية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول (٦-١) وصف النموذج

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	المعاملات	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت					1.80	4.91	0.000
الإدارة الاستراتيجية					0.54	6.24	0.000
تحديد الرؤية والأهداف	.761 ^a	0.579	14.657	.000 ^b	0.78	0.29	0.000
تطبيق الاستراتيجية					0.18	1.60	0.020
تقييم الاستراتيجية					0.33	3.72	0.001

يوضح لنا الجدول توصيف للنموذج والذي من خلاله نتعرف على قيمة معامل ارتباط بيرسون وهي تساوي (٠,٧٦١)، مما يدل على انه يوجد ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (التميز المؤسسي) والمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) وابعاده الفرعية (تحديد الرؤية والأهداف- تطبيق

الاستراتيجية- تقييم الاستراتيجية)، ونجد أيضاً ان معامل التحديد والذي يوضح لنا قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع ونجد أن قيمة معامل التحديد عالية وتساوي (٠,٥٧٩) وتعني ذلك ان النموذج قد نجح في تفسير ما يقرب من ٦٠٪ من قيم المتغير التابع، ونجد أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ويعني ذلك اننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل مما يعني ذلك معنوية النموذج، أي انه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (التميز المؤسسي) والمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) وابعاده الفرعية (تحديد الرؤية والأهداف- تطبيق الاستراتيجية- تقييم الاستراتيجية)، ونجد ان المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) له تأثير ذات دلالة إحصائية على المتغير التابع (التميز المؤسسي) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية Sig أقل من (٠,٠٥)، ونجد أن قيمة المعامل للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) هي (٠,٥٤)، أي أنه كلما زادت درجة المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (التميز المؤسسي) بمقدار (٠,٥٤) درجة.

البعد الاول (تحديد الرؤية والأهداف) ليس له تأثير ذات دلالة إحصائية على المتغير التابع (التميز المؤسسي) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية Sig أكبر من (٠,٠٥)، تساوي (٠,٧٦٦)، البعد الثاني (تطبيق الاستراتيجية) ليس له تأثير ذات دلالة إحصائية على المتغير التابع (التميز المؤسسي) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية Sig أكبر من (٠,٠٥)، تساوي (٠,١٢٠)، البعد الثالث (تقييم الاستراتيجية) ليس له تأثير ذات دلالة إحصائية على المتغير التابع (التميز المؤسسي) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية Sig أقل من (٠,٠٥)، تساوي (٠,٣٣)، ونجد أن قيمة المعامل للبعد (تقييم الاستراتيجية) هي (٠,٣٣)، أي أنه كلما زادت درجة البعد (تقييم الاستراتيجية) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (التميز المؤسسي) بمقدار (٠,٣٣) درجة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لثقافة المنظمة على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية عدة فرضيات فرعية وهي:

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للمبادئ والأهداف كبعد للمحور الثاني (ثقافة المنظمة) على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتوجيه كبعد للمحور الثاني (ثقافة المنظمة) على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.
 - يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدعم الإدارة كبعد للمحور الثاني (ثقافة المنظمة) على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات في مصر.
- ونعرض فيما يلي نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وفروضها الفرعية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول (٧-١) وصف النموذج

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية	المعاملات	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	.797 ^a	0.635	18.529	.000 ^b		1.52	0.139
الثقافة المنظمة						7.54	0.000
المبادأة						1.39	0.018
التوجيه						2.06	0.048
دعم الإدارة						1.79	0.018

يوضح لنا الجدول توصيف للنموذج والذي من خلاله نتعرف على قيمة معامل ارتباط بيرسون وهي تساوى (٠,٧٩٧)، مما يدل على انه يوجد ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (التميز المؤسسي) والمتغير المستقل (ثقافة المنظمة) وابعاده الفرعية (المبادأة - التوجيه - دعم الإدارة)، ونجد أيضاً ان معامل التحديد والذي يوضح لنا قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع ونجد أن قيمة معامل التحديد عالية وتساوى (٠,٦٣٥) وتعنى ذلك ان النموذج قد نجح في تفسير ما يقرب من ٦٤٪ من قيم المتغير التابع، ونجد أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوى (٠,٠٠٠) وهى أقل من (٠,٠٥) ويعنى ذلك اننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل مما يعنى ذلك معنوية النموذج، أي انه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (التميز المؤسسي) والمتغير المستقل (ثقافة المنظمة) وابعاده الفرعية (المبادأة - التوجيه - دعم الإدارة)، ونجد ان المتغير المستقل (ثقافة المنظمة) له تأثير ذات دلالة إحصائية على المتغير التابع (التميز المؤسسي) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية Sig أقل من (٠,٠٥)، ونجد أن قيمة المعامل للمتغير المستقل (ثقافة

المنظمة) هي (٠,٧٧١)، أي أنه كلما زادت درجة المتغير المستقل (ثقافة المنظمة) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (التميز المؤسسي) بمقدار (٠,٧٧١) درجة.

البعد الاول (المبادأة) له تأثير ذات دلالة إحصائية على المتغير التابع (التميز المؤسسي) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية Sig أقل من (٠,٠٥)، ونجد أن قيمة المعامل للبعد هي (٠,١٦٠)، أي أنه كلما زادت درجة البعد (المبادأة) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (التميز المؤسسي) بمقدار (٠,١٦٠) درجة، والبعد الثاني (التوجيه) له تأثير ذات دلالة إحصائية على المتغير التابع (التميز المؤسسي) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية Sig أقل من (٠,٠٥)، ونجد أن قيمة المعامل للبعد هي (٠,٣٦٢)، أي أنه كلما زادت درجة البعد (التوجيه) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (التميز المؤسسي) بمقدار (٠,٣٦٢) درجة، والبعد الثالث (دعم الإدارة) له تأثير ذات دلالة إحصائية على المتغير التابع (التميز المؤسسي) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية Sig أقل من (٠,٠٥)، ونجد أن قيمة المعامل للبعد هي (٠,٢٧٧)، أي أنه كلما زادت درجة البعد (دعم الإدارة) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (التميز المؤسسي) بمقدار (٠,٢٧٧) درجة.

المراجع

- ١) أبو النيل، أحمد محمد عبد العزيز، محمد، محمد سعد، (٢٠٢٣) "العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري" المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص.ص: ١٣٤-١٥٩.
- ٢) بادرياني، أسماء، بادرياني، إيمان، (٢٠٢١) "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي- دراسة حالة جامعة أحمد دراية- إدرار" شهادة الماسير أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية إدرار- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص.ص: ١-٩٣.
- ٣) بوعلي، نور الدين (٢٠١٤) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ١٥، ص.ص: ١٥١-١٦٠.
- ٤) رغييس، خولة (٢٠٢١) "الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل- دراسة ميدانية بمؤسسة- سونلغاز- أم البواقي" شهادة الماستر، قسم علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربية بن مهيدي، أم البواقي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ٥) سعد، صابرين عربي، (٢٠٢٣) " الإدارة الاستراتيجية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني" مجلة دراسة في الخدمة الاجتماعية، العدد ٦٤، الجزء الرابع، ص.ص: ٩٢٣-٩٦٢.
- ٦) الطائي، منى حيدر عبد الجبار (٢٠١٧) "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة" المدلة العربية للإدارة، مجلد ٣٧، عدد ٣، ص.ص: ٥٩-٨٠.
- ٧) فاطنة، قهيري، أحمد، ضيف (٢٠٢٢) "نحو تحقيق التميز من خلال الاعتماد أسلوب الإدارة الاستراتيجية- جامعة هارفارد أنموذجاً" دراسات اقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٣، ص.ص: ٥٨٣-٥٩٧.

٨) الكفاوين، وليد حسين عبد الرحمن (٢٠٢٣) "صياغة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية في الشركات التعدينية والاستراتيجية في الأردن" مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلد ٩، العدد ٣، ص. ص: ١٣٤-١٦١.

9) AL Darmaki, Sultan Saif; Mohd Noor, Khairunneezam, (2021) "organizational excellence and it's role in achieving the competitive advantage of Abu Dhabi university: Applied study to the faculties of Abu Dhabi university" International Journal of Academy Research, Vol 12, No 1, pp: 24- 45.

10) ALbashiti, Belal Z, (2021) "The Effect of Organizational Culture Institutional Excellence Through the Mediating Role of Strategic Thinking- An Empirical Study on the Palestinian Universities in the Gaza- Strip" Journal of AL-Azhar University- Gaza (Humanities), Vol 23K Iss 2, PP: 1- 27.

11) AL-Dhaafri, Hassan; Alosani, Muhammad Saleh, (2021) "Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational culture towards achieving organizational excellence evidence from public sector using SEM" at the university of Dubai, Dubai, United Arab Emirates and Dubai police force, Vol 26, No 3, PP: 378- 396.

12) ALDhuhoori, Ebraheim Mohammed Hassan Ali, Bin Abdul Ghani, Zulkifli Mohamed; Bin Yahya, Shamsul Azhar, (2023) "The Role of Strategic Planning in Achieving Institutional Excellence in the UAE Institutions" International Journal of Academy Research in Business and Social Sciences, Vol 13, Issue 7, PP: 1386- 1395.

- 13) ALShammari, Adel, Ayat; Almutairi, Halla, Abdullah, (2024) "strategic planning and institutional excellence in educational institutions: Reality, correlation, and impact" management research and practice, volume 16, Issue 2, PP: 20- 35.
- 14) ELfeky, Dima B.M; Mostafe, Gehan M.A; Akel, Dala T, (2023) "The Relationship between Organizational Excellence and Managerial Competencies Nursing Managers" Helwan International Journal for Nursing Research and Practice, Vol 2, Issue 2, PP: 175- 183.
- 15) ELSayed, Doaa Tharwat Ahmed, (2020) "Mechanisms of Achieving Institutional Excellence in Civil Associations" As Prerequisite for Getting Master Degree in Social Work, Community Organization Division, Methods of Social Work Department, Faculty of Social Work, Fayoum University, PP: 1- 10.
- 16) KHalif, Muhammed Abdullah; Slim, Chikri; (2024) "The Role of Strategic Management Achieving Organizational Resilience" International Journal of Religion, Volume 5, Number 8, PP: 658- 672.
- 17) Marampa, A, M, Khanada, W, V; Anggrean, A, I, (2019) "The Effect of Organizational culture on Organizational performance" International conference on Rural Development and Entrepreneurship, enhancing small Business and Rural Development to ward Industrial Revolution 4.0, vol 5, No 1, pp: 535- 542.
- 18) Nicolas, Achilike, (2018) "The Importance of Strategic Management Process in Enugu State Nigeria" European Journal of Business and Management, Vol 10, No 8, PP: 82- 91.
- 19) Qawasmeh, Farid Mohammed; Dargal Nadeen, Qawasmeh, Israa, Farid, (2013) "The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence:

Jadara University as A case Study" International Journal of Economics and Management Sciences, Vol 2, No 7, PP: 5- 19.