

الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسى فى المؤسسات التخطيطية

Organizational integrity as a strategy for achieving
quality institutional excellence in planning institutions

دكتورة هالة مصطفى محمد على

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعى

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

الملخص

أستهدفت الدراسة تحديد مستوى أبعاد الإستقامة التنظيمية، وأبعاد جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية، وتحديد المعوقات والمقترحات التى تواجه وتقلع الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية، وتحديد العلاقة بين الإستقامة التنظيمية وتحقيق جودة التميز المؤسسى، وصولاً إلى التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية وتحقيق جودة التميز المؤسسى، وتعد الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الباحثة على استخدام منهج المسح الاجتماعى الشامل للعاملين فى الإدارات بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتي بلغ عددهم (200) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة فى إستمارة إستبيان إلكترونى للعاملين بالوزارة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أبعاد الإستقامة التنظيمية ومستوى أبعاد جودة التميز المؤسسى متوسط، وتوصلت النتائج لوجود علاقة طردية دالة إحصائياً بينهم.

الكلمات المفتاحية: الإستقامة التنظيمية، إستراتيجية، جودة التميز المؤسسى، المؤسسات التخطيطية.

Abstract

The study aimed to determine the level of the dimensions of organizational integrity and the dimensions of the quality of institutional excellence in planning institutions, and to identify the obstacles and proposals that confront and activate organizational integrity as a strategy for achieving the quality of institutional excellence in planning institutions, and to determine the relationship between organizational integrity and achieving the quality of institutional excellence, leading to arriving at proposed planning mechanisms. To activate organizational integrity as a strategy and achieve the quality of institutional excellence, the study is considered a descriptive study, and the researcher relied on the use of a comprehensive social survey approach for employees in departments at the Ministry of Planning and Economic Development, which numbered (200) individuals. The study tool was an electronic questionnaire form for employees of the Ministry, and results were obtained. The study indicated that the level of the dimensions of organizational integrity and the level of the dimensions of the quality of institutional excellence are average, and the results revealed that there is a statistically significant direct relationship between them.

تحديد مشكلة الدراسة:

يشهد عصرنا الحالي تطوراً سريعاً في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ونتيجة لهذا التطور نمت المؤسسات وازدادت أهميتها في المجتمع وأصبح بقاؤها مرهوناً بقدرتها على المنافسة في ظل الإنفتاح الاقتصادي المتزايد، مما جعل الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال التنظيم والإدارة يدركون أنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة فعالة دون الاهتمام بالعنصر البشري كأحد العناصر الهامة في كل تنظيم ناجح ومؤسسة ناجحة، فالتنظيم المقصود به هو عبارة عن وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة، والإدارة كجزء من التنظيم فهي مجموع النشاطات الساعية إلى تحقيق أهداف معينة باستخدام كل الموارد المتاحة بكفاءة (بن تركي واخرون، 2013، ص40).

وهذا يعنى أن المؤسسات هي لغة تتحدث بها في الوقت المعاصر، فهي بلا شك لغة التميز لذلك أصبح غداً أن التميز هو الشاغل الأول والأخير للممارسين والأكاديميين للعاملين في مجال الإدارة (المؤسسات)، حتى أمكن القول أن الأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل حتمية فضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، بحيث أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة (القرزعي، 2018، ص16).

لذا أصبحت المؤسسات ضرورة في حياة البشرية وتزايد أهميتها يوماً بعد يوم بحكم التغيير وتعددت الحاجات الإنسانية وارتقائها حيث أنها من صنع البيئة والمجتمع، وتعكس حاجات المجتمع وعائداتها وأهدافها تجاه مقابلة الحاجات وتحقيق التنمية في البيئة والمجتمع (السروجي، 2013، ص1)، وهذا يعنى أن تنمية الموارد البشرية موجهه إلى الإنسان باعتباره العنصر البشري الذي يساهم في تنمية المجتمع، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن عملية تنمية الموارد البشرية تهدف في النهاية إلى تحقيق الارتقاء بنوعية حياة الإنسان وتوسيع نطاق خياراته وقدراته إلى أقصى حد ممكن، وتوظيف تلك القرارات أفضل توظيف لها في جميع الميادين المختلفة أي أن الإنسان هو محور التنمية البشرية وهدفها (التابعي، 2004، ص106).

ولذلك بدأ الاهتمام بجودة التميز المؤسسي للمؤسسات يتزايد، لذا تهدف المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التخطيطية بصفة خاصة إلى تقديم خدمات متميزة ذات جودة

عالية تلبى وتشجع حاجات العاملين لتحقيق أداء العمل بشكل متميز، فهي تشمل جودة كل شخص وكل شئ والحصول على ولاء العاملين وتحسين الأداء، وتقلل نسبة الخطأ فى الخدمات المقدمة لى تصبح متميزة وتكون قادرة على تحقيق التطور المستمر (السروجى، 2012، ص13)، ومن ثم فإن تكيف العاملين فى المؤسسات تعمل على تعزيز التميز ليقوم بتحويل حالتهم النفسية إلى حالات أكثر ملاءمة للتعامل مع التوتر الناتج عن الأحداث المتطرفة في بيئة العمل ليؤدي ذلك إلى تعزيز فعالية العمل والالتزام به (FscioCa, 2003, p. 164)، لذلك فإننا بحاجة إلى جميع تلك المؤسسات أن يكون الأساس دائماً هو الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التى يتمتع بها المدبرون والخبراء فى المؤسسات التخطيطية ومن تستعين بهم من المستشارين والمتخصصين من خارجها، لذا نجد المؤسسات التخطيطية قد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من الموارد والخدمات والأساليب التى تستخدمها للوصول الأسرع إلى العاملين لتحقيق جودة التميز المؤسسى (السلمى، 2014، ص241، 240).

حيث يساهم جودة التميز المؤسسى فى كافة الخدمات للعاملين فى المؤسسات ممايزيد من فعالية العمليات التنظيمية على جميع المستويات وتبنى تقنيات جديدة وتحقيق إنجازات سريعة التغيير، والمنافسة غير المقيدة مع الاحتفاظ بها موقف المؤسسات ويخصص الموارد لتحسين التميز المؤسسى الذى تم تحقيقه (A.Ahmed, etal, 2023, 139).

لذلك ظهرت الحاجة الملحة إلى تعزيز الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية بإعتبارها من الموضوعات الحديثة نسبياً التى ظهرت نتيجة الإنهيار الأخلاقى والتى تم إكتشافها، وفى مجتمع الأعمال والمالى الناشئ فى السنوات الأخيرة فى جميع أنحاء العالم على المستوى الفردى والتنظيمى لتعزيز الأداء الفردى والكفاءة التنظيمية (Lilius et. al, 2008).

ونجد أن الإستقامة التنظيمية تعزز من استيعاب الابتكارات فى مكان العمل ممايؤدي إلى ارتفاع مستوى الربحية بسبب تعزيزها للابتكار، إضافة لتوسيع نطاق رأس المال الاجتماعى، كما أن الإستقامة التنظيمية تقود المؤسسات إلى مستويات أعلى من تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية (Shimek et al, 2015:144)، حيث توجه الإستقامة التنظيمية الأفراد ليصبحوا مواطنين أفضل وأكثر مسؤولية وتساعد فى وجود أفضل الأخلاقيات العمل (Seligman, 2002, p2)، لذا يحتاج المدبرون إلى فهم تأثير سلوكهم القيادي على العاملين لتحقيق الإستقامة التنظيمية وعليهم أيضاً أن يفهموا كيف

يفكر الناس وما الذي يحفزهم بشكل إيجابي، ولذلك يجب على المديرين التعامل مع العاملين كعملاء داخليين وأن يدركوا أن رضاهم وأدائهم هو رضا العملاء الخارجيين (et alAL-Abrow,2019,p.50).

ومن ثم فإن الإستقامة تمثل أفضل حالة إنسانية، أو أعلى التطلعات التي يحملها البشر لأنفسهم في المؤسسات، كما يمكن أن نرى الإستقامة في العروض الجماعية للتمييز الأخلاقي، إذ أن عدد قليل من القادة يستثمرون في الممارسات أو العمليات التي تنتج عوائد أعلى للمساهمين، والربحية، والانتاجية، ورضا العاملين دون مردود واضح، فإن قادة المؤسسات يميلون إلى تجاهل الإستقامة ويعتبرونها ذات أهمية ضئيلة لأصحاب المصلحة المهمين (2: Cameron et al. , 2012).

كما ترتبط الإستقامة التنظيمية بالنتائج الإيجابية وليس مجرد غياب النتائج السلبية، وتنتج الطاقة الإيجابية في النظم، وتمكن النمو والحيوية في الأفراد وكذلك تحفز على زيادة احتمال الأداء الاستثنائي، وتسعى إلى تضخيم تأثير أستدامة طبيعة للاستقامة في النفس البشرية حتى يلاحظ الناس الأفعال الفاضلة وهي مستوحاة من ذلك وتميل إلى إعادة إنتاجها (9 : Buitendach & Singh , 2014).

ونستنتج مما سبق أنه يمكن تحديد أهمية الأستقامة التنظيمية كونها تنتج طاقة إيجابية في المؤسسة، وتزيد النشاط والحيوية لدى العاملين، وتعمل كقوى معيارية قوية لتشكيل مواقف الموظف وسلوكه فهي تعتبر القوة الداخلية التي تدفع الفرد للسلوك الجيد وتريد من الرضا الوظيفي وترفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفز العاملين على العمل معاً وتطوير أنفسهم عن طريق تنمية الشعور بالمسؤولية بالشرف وذلك يؤدي إلى إطلاق العنان لطاقتهم الإيجابية، وتؤدي إلى الزيادة في السلوك المؤيد للمسؤوليات الاجتماعي.

ولقد تناولت العديد من الدراسات الإستقامة التنظيمية وذلك على النحو التالي :

(أ) الدراسات المرتبطة بالإستقامة التنظيمية:

بالنسبة للدراسات المرتبطة بالإستقامة التنظيمية، فوجد أن دراسة هنري وآخرون (Henry, et al , 2022) وضحت أنها من أولى الدراسات التي قدمت بيانات مستقبلية عن آثار الإستقامة التنظيمية، وتوصلت نتائجها إلى مناقشة كيف يمكن للمؤسسات تشكيل ثقافة عمل ممتنة ولطيفة ومتسامحة باستخدام الإدارة القائمة على الإستقامة لتحقيق الأداء الفردي والتنظيمي الأمثل.

وأشارت نتائج دراسة رسن وكعيد (2021) إلى قياس دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وضرورة اهتمام الإدارة بتجذير وتطبيق أبعاد الاستقامة التنظيمية لرفع مستوى المسؤولية الاجتماعية.

حيث أوصت دراسة الخاقاني (2018) al Khaqani إلى ضرورة التطوير والاستفادة من استخدام أسلوب الاستقامة التنظيمية من أجل مواجهة أي صراعات تنظيمية سلبية ضمن استراتيجيات وأساليب التي تعزز من تحقيقها وتكيفها في بيئة العمل التي تمس روح وثقافة وقيم الأفراد الموظفين.

وأوضحت نتائج دراسة نسيم وآخرون (2017) Naseem, et al أن الإستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي ويمكن أن تزيد من الرضا الوظيفي بين الأكاديميين، عندما يشعر الموظفون بالرحمة والحب والتسامح ، فقد يكون لديهم ميل أقوى لامتلاك المنظمة ويزداد الرضا عن وظائفهم.

وأوصت نتائج دراسة أبوشكير (2018) إلى الاستقامة التنظيمية أنها تحسن و تدعم دور أخلاقيات العمل التي تعتمدها إدارات المدارس فعلياً في تقليل مستوى الاستنزاف و ضرورة إيلاء إدارات المدارس المبحوثة اهتماماً أكبر للدور المعدل للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين أخلاقيات العمل و الاستنزاف الشعوري والعمل على تعزيزه عن طريق التركيز على تطبيق أبعاد الإستقامة التنظيمية ميدانياً التي سوف تسهم في تحسين وتعزيز مستوى تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري لملاكاتها.

واستهدفت دراسة بونافنتورا وآخرون (2021) Bonnaventure, et al إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تصور جديد للممارسات الاستقامة التنظيمية التي تدعم الصحة النفسية للموظفين واقتراح مقياس محسن جديد لتقييمها بالاعتماد على نموذج الجمعية الأمريكية لعلم النفس لمكان العمل الصحي نفسياً لتطوير والتحقق من صحة مخزون الممارسات الاستقامة التنظيمية.

وأشارت دراسة أبو طيبخ (2019) إلى التعرف على دور سلوك القيادة الجمالي بأبعاده (الحساسية الجمالية، النهج الجمالي، التواصل الجمالي، التطبيق الجمالي، الدعم الجمالي، والصدق الجمالي) في تحقيق الاستقامة التنظيمية بأبعاده (التفاوض التنظيمي، الثقة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التسامح التنظيمي، والنزاهة التنظيمية) في العتبة العلوية المقدسة.

(ب) الدراسات المرتبطة بجودة التميز المؤسسي:

أما بالنسبة للدراسات المرتبطة بجودة التميز المؤسسي، فقد توصلت نتائج دراسة أبو زيد (2021) إلى زيادة الاهتمام بعمل دورات تدريبية للعاملين وتهيئة البيئة التي تساعد على الإبداع والاهتمام بالتطوير المستمر لخدمات الجمعية حتى تتناسب مع احتياجات العملاء المتغيرة وضرورة أن تلتزم الجمعية بمواصفات ومعايير الجودة عند تقديم الخدمة وضرورة تحسين الجمعية من سمعتها عن طريق الشفافية والمصادقية مع عملائها.

وأشارت نتائج علي (2021) إلى تحديد أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي هي المتطلبات المالية والتدريبية والإدارية والتكنولوجية ومتطلبات بناء القدرة الاتصالية في الجمعيات الأهلية.

وأوصت نتائج دراسة الرفاعي (2021) إلى تفعيل نظام التقييم الذاتي في إدارة التعليم وتوفير هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء والعمل على توفير نظام متطور لضمان الجودة في إدارة التعليم.

واستهدفت نتائج دراسة بينار وجيرارد (2008) Pinar & Girard إلى وجود علاقة كبيرة بين التميز المؤسسي وأداء الأعمال، وبين استراتيجيات القيادة وأداء الأعمال، بالإضافة إلى استراتيجيات القيادة التي لعبت دور الوسيط في تحقيق التميز المؤسسي وأداء الأعمال.

واستهدفت دراسة القواسمي وآخرون (2013) Qawasmeh, et al إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي و سيقاس التميز المؤسسي بأربعة أبعاد (التميز الإداري، التميز الموظفون والهيكلي المتميزة والتميز الاستراتيجي) و تطوير مناهج ممكنة يمكن من خلالها أن تكون ثقافة جامعية معينة أنشأت متطابقة مع الثقافة الوطنية الأردنية و المساهمة بدراسة حالة تعزز ذلك ويشير لتوسع القاعدة التجريبية لربط الثقافة التنظيمية والتميز.

كما أكدت نتائج دراسة الكريشة (2013) Al Kresheh, et al إلى تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية المواتية والداعمة للتميز المؤسسي في الشركة والاهتمام بعوامل التغيير التنظيمي داخل الشركة وتثقيف العاملين في الوزارة بأهداف وأهمية التميز المؤسسي والنتائج، وذلك من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل من أجل تحقيق التميز المؤسسي.

وأظهرت نتائج دراسة شيرفاني و إيرانبان (2013) Shirnvai , Iranban إلى إنتاجية القوى البشرية بشكل كبير بالأبعاد مثل القيادة الادارية والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والشراكات والعمليات ومن بين المؤشرات التي تظهر التميز المؤسسي هناك مؤشرين للاستراتيجية والقيادة هما أكثر معايير التميز المؤسسي فاعلية على درجة إنتاجية القوى البشرية.

صياغة مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التخطيطية بصفة خاصة تزايداً في التحديات التنافسية ومتطلبات الجودة وهذا يضع الضغط على تحقيق جودة التميز المؤسسي وتفوقها في خدمة العاملين بها وتحقيق أهدافها المحددة في هذه الدراسة، لذا تظهر الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية محتملة لتحقيق جودة التميز المؤسسي لأنها واحدة من الطرق المتاحة لتحسين جودة الأداء وتحقيق التميز بإرتباطها بتطوير ثقافة عمل مبنية على النزاهة والأخلاق مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام، ومن هنا فإن للخدمة الاجتماعية بصفة عامة تلعب دوراً مهماً في تعزيز الإستقامة التنظيمية في المؤسسات وذلك من خلال تعزيز القيم والسلوك الأخلاقي بين العاملين والقيادات وتشجيعهم على الشفافية في التفاعلات داخل المؤسسة مما يعزز أيضاً التعاون والتواصل بين العاملين في المؤسسات وزيادة التفاعلات الإيجابية ومن خلال المشورة والتوجيه وتعزيز التنوع والتضامن مما يسهم في بناء بيئة تنظيمية متعددة الثقافات ومتسامحة، مما يؤدي كل ذلك على تحقيق جودة التميز المؤسسي والتفوق في اداء المهام وتحقيق الأهداف، كما أن التخطيط الاجتماعي يمثل عاملاً مؤثراً في تعزيز الإستقامة التنظيمية في المؤسسات التخطيطية، فإذا تم تنفيذ التخطيط الاجتماعي بشكل صحيح ومتكامل فإنه يقوم على عدة عوامل كتوجيه الأهداف والاستراتيجيات وتطوير سياسات وبرامج الرعاية الاجتماعية وتعزيز التواصل الفعال والمشاركة ومعالجة قضايا التنوع والتكافؤ وتعزيز العمل التعاوني وبناء الفرق وتوجيه السلوك التنظيمي كل يقوم به دور التخطيط الاجتماعي، إذن بينهم علاقة تكاملية مما يسهم في تضمين العوامل والممارسات التنظيمية لتحقيق جودة التميز المؤسسي والسلوك الأخلاقي فعندما يتم تكامل كل هذه العوامل بشكل متناسق يمكن تعزيز الإستقامة وتحقيق التميز المؤسسي بشكل أفضل.

ومن خلال العرض السابق وما تم عرضه من دراسات سابقة تتحدد مشكلة الدراسة في تحديد مستوى أبعاد الإستقامة التنظيمية وأبعاد جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية، وتحديد المعوقات والمقترحات التى تواجهه وتفعيل الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية، وتحديد العلاقة بين الإستقامة التنظيمية وتحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية، وصولاً إلى التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية وتحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية.

أهمية الدراسة :

- 1- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذى تطرحه، حيث يمثل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التخطيطية بصفة خاصة بأن أصبح بقاءها مهماً ومرهوناً بقدرتها على المنافسة في ظل الانفتاح الاقتصادي والاجتماعى المتزايد.
- 2- تأتى أهمية الدراسة من خلال التطور السريع فى المجتمع وخاصة فى المؤسسات التخطيطية للعاملين بإلقاء الضوء على موضوع الإستقامة التنظيمية وعلاقته بجودة التميز المؤسسى لدى العاملين بالمؤسسات التخطيطية محل البحث.
- 3- تعد الإستقامة التنظيمية أساساً هاماً لتحقيق التنظيم الفعال فى المؤسسات التخطيطية فهى تشير إلى مدى مطابقة هيكل وأنظمة المؤسسة لأهدافها واستراتيجياته اولها دور حيوى تعزيز أخلاقيات العاملين وترشيد قراراتهم والإرتقاء بدافعيتهم وإنتاجيتهم وإلتزامهم وإنهمالكهم فى العمل .
- 4- تمثل الإستقامة التنظيمية أهمية كبرى لأى مؤسسة بصفة عامة والمؤسسات التخطيطية بصفة خاصة لتتطلع نحو التطوير والإبداع والابتكار والتميز فى أدائها .
- 5- ويركز جودة التميز المؤسسى فى المؤسسات التخطيطية على منح المؤسسة ميزة تنافسية على منافسيها لتحسين الجهد ونمط الأداء للعاملين .
- 6- الحاجة إلى تحقيق جودة التميز المؤسسى لدى العاملين فى مؤسسة بصفة عامة والمؤسسات التخطيطية بصفة خاصة فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة وأيضاً خطة الدولة وفقاً للخطة الاستراتيجية لمصر 2030.

أهداف الدراسة :

- 1- تحديد مستوى أبعاد الإستقامة التنظيمية على المؤسسات التخطيطية.
- 2- تحديد مستوى أبعاد جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية.

3- تحديد العلاقة بين الإستقامة التنظيمية و تحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية.

4- تحديد المعوقات التى تواجه الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية.

5- تحديد المقترحات لتفعيل الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية.

6- التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية و تحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية.

فروض الدراسة :

1- الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الإستقامة التنظيمية على المؤسسات التخطيطية متوسط".

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية :

1- التفاضل التنظيمى. 2- الثقة التنظيمية. 3- العدالة التنظيمية.

4- النزاهة التنظيمية. 5- التسامح التنظيمى.

2- الفرض الثانى للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية متوسط".

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية :

1- القيادة الإدارية. 2- السياسات والاستراتيجيات 3- الموارد البشرية.

4- الشراكات والموارد. 5- العمليات.

3- الفرض الثالث للدراسة: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية و تحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية.

مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم الاستقامة التنظيمية كاستراتيجية:

تعددت رؤى الباحثين حول مفهوم الإستقامة التنظيمية وفيما يلى عرض لبعض تلك المفاهيم، حيث تعود جذور الاستقامة الى الكلمة اللاتينية "Virtus" بمعنى " قوة " او "تميز" وقد وصفها أفلاطون و أرسطو بأنها رغبات وأفعال تنتج الخير الشخصى والاجتماعى (Cameron, et al, 2006, 251).

وتعرف (Cameron, etc, 2003, p3) الإستقامة التنظيمية على أنها مصطلح تستخدم لإظهار القدرة أو التفوق، وهي مظهر من مظاهر العادات والرغبات التي تنتج أمور إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي.

ولذلك يشير (Hessel, 2013) إلى أن الإستقامة التنظيمية بأنها هي تلك المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحكم العمل الذي يتم تنفيذه في بيئة العمل، كما يعرفها Joshua-Gukiina, etc, 2019, p.106). بأنها الصفات الممتازة السياقية، مثل الرحمة والنزاهة والتسامح والثقة ليسعى الأشخاص ذوي التفكير المماثل إلى تحقيق أهداف مشتركة.

بينما يوضح (Rendtorff, Jacob Dahl, 2012) الاستقامة التنظيمية بأنها مفهومًا شائعًا جدًا لاستراتيجية الأعمال، مما يشير إلى التماسك والنقاء واكتمال الكل، وتعني أيضاً الفضيلة الشخصية والتنظيمية للالتزام والولاء.

ويشير (Palazzo, Guido, 2017) الاستقامة التنظيمية إلى الاستقامة الأخلاقية للجهات الفاعلة الفردية للجودة الأخلاقية لتفاعلهم بالإضافة إلى المعايير والأنشطة وإجراءات اتخاذ القرار والنتائج السائدة داخل منظمة معينة.

وتعرف (Zamahani et al. , 2012 : 2891) إلى السعي لتحقيق أعلى شكل يمكن أن تصل أو تحققه مكانة الفرد ، وهي بذلك تركز على قوة أو تميز الفضيلة الأخلاقية في الإجراءات التي تنتج سواء كانت جيدة على المستوى الاجتماعي او الشخصي ، وهي مرتبطة أكثر بسلوك الافراد ضمن السياقات التنظيمية.

كما عرف (سلطان، عثمان، 2021، ص12) الاستراتيجية وهي مخطط القرارات في مؤسسة تظهر أهدافها وغاياتها وتحدد السياسات والخطط الأساسية لتحقيق هذه الأهداف وتحدد الأعمال التي تقوم بها المؤسسة والمساهمة التي تخطط لتقديمها إلى المساهمين والعملاء والمجتمع ككل.

وعرف porter الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل وهي صياغة الإستراتيجية ويطلق عليها التخطيط الإستراتيجي أو بعيد المدى (Wheelen, et al, 2012, p.5).

وحدد (Cameron, et, al, 2004:12) أبعاد أساسية للاستقامة التنظيمية (التقاول التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التسامح التنظيمي).

ويشير مفهوم الإستقامة التنظيمية كاستراتيجية في هذه الدراسة إلى أنه خطة تعتمدها المؤسسات لضمان الالتزام بالأخلاقيات والبادئ الأخلاقية والقوانين في جميع جوانب أنشطتها، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ثقة العاملين والمديرين وضمان تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة ، ويشجع على تطبيقه في المؤسسات التخطيطية لتحقيق الشفافية والنزاهة والأخلاق في جميع جوانب عمل المؤسسة والقيام بالأمر الصحيحة بغض النظر عن الظروف والالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها.

2- مفهوم جودة التميز المؤسسي:

يرى البيلاوي الجودة بأنها تشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير تتسم بالاستمرارية لضمان جودة المنتج وجودة عملية إنتاجية (عطية، 2015، ص20).

ويعرف الرشيد التميز بأنه "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأفراد، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع في إطار الإبداع الإداري والتحسين المستمر (القرزعي، 2018، ص21).

ويعرف التميز المؤسسي أيضاً بأنه سعى المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك أو رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (Pinar & Girard, 2008, 31).
و عرف (عبد المطلب، 2010) بأنه تقديم المنشأة لمنتجات أو خدمات ذات مزايا وخصائص إيجابية تفوق خصائص منتجات المنافسين مما يساعد في تحقيق رضا العميل أكثر مما يستطيع أن يقوم به المنافسون

ويشير (أبو النصر، 2000) أنه العملية التي تعكس رغبة وإرادة الإدارة في الحصول على قيمة البعد السوقي لمنتجاتها بشكل يفوق منافسيها عن طريق إيجاد ميزة تنافسية متميزة

ويشير (EQFM, 2017) أن للتميز المؤسسي له عدة أبعاد، فوفقاً لنموذج التميز (EFQM) للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأوروبا أن هناك أبعاد رئيسية لجودة التميز المؤسسي (القيادة الإدارية، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات).

ويشير مفهوم جودة التميز المؤسسى فى هذه الدراسة إلى أنه تحسين وتطوير ممارسات وعمليات المؤسسة بشكل مستدام ومستمر بهدف تحقيق أفضل النتائج والاداء، والسعى المستمر لتحسين الجودة والكفاءة والفعالية فى جميع جوانب العمل التنظيمى بدءاً من التخطيط والتنظيم وانتهاءً بالتنفيذ والمراقبة.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

1. نوع الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية تستهدف تحديد مستوى الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسى فى المؤسسات التخطيطية .
 2. المنهج المستخدم: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج العلمى باستخدام ما يلى :
 3. منهج دراسة الحالة: والحالة هناهى العاملين فى الإدارات بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، حيث تفيد دراسة الحالة فى الحصول على معلومات شاملة ودقيقة .
 4. منهج المسح الاجتماعى: بطريقة الحصر الشامل للعاملين فى الإدارات بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتي بلغ عددهم 200 مفردة.
- الجدول رقم (1) يوضح عدد العاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية(وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية :2023).

عدد العاملين	وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية
9	الإدارة المركزية للإدارة الإستراتيجية
18	الإدارة المركزية لنظم المعلومات والتحول الرقمى
9	الإدارة العامة للشئون القانونية
18	الإدارة العامة للموارد البشرية
9	الإدارة العامة للمراجعة الداخلية
13	وحدة سياسات سوق العمل
17	وحدة مشروع رواد2023
15	وحدة تكافؤ الفرص
18	وحدة التنمية المستدامة
13	وحدة النمذجة والتنبؤات
15	وحدة حقوق الاسان
18	مشروع جائزة مصر للتميز الحكومى
13	وحدة متابعة البرامج والاداء
15	وحدة الاستثمار وإدارة الأصول
200	الإجمالى

5- أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

إستمارة استبيان إلكتروني للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية حول الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسي في المؤسسات التخطيطية.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfGW2BxeJ-bW7I3eLQVPaG0HIXZTfuJfuvFUqDT1Gr05_QqMA/closedform?pli=1

• وتم تصميم الآداة وفقاً للخطوات التالية:

1- حيث قامت الباحثة بتصميم إستمارة إستبيان إلكتروني للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية حول الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسي في المؤسسات التخطيطية، وذلك بالرجوع إلى التراث النظري، والدراسات السابقة المرتبطة بقضية الدراسة.

2- صدق الآداة:

- الصدق الظاهري للآداة:

تم عرض الآداة على عدد (5) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الإجتماعية جامعة حلوان، وبناء على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة إتفاق لاتقل عن (80%)، وفي نهاية هذه المرحلة تم صياغة الآداة فى صورتها النهائية.

3- ثبات الآداة :

تم حساب ثبات الآداة باستخدام معامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، وذلك لعينة قوامها (20) مفردات من العاملين مجتمع الدراسة، وقد جاءت النتائج كما هى موضحة فى الجدول التالى:

جدول رقم (2) يوضح نتائج ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=20)

م	الأبعاد
معامل ألفا - كرونباخ	ثبات استمارة استبيان للعاملين ككل
845.0	

ويوضح الجدول السابق أن :

هذه المستويات مقبولة ويمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الآداة، وللوصول إلى نتائج أكثر صدقاً وموضوعية لاستمارة استبيان العاملين ، فقد تم استخدام طريقة ثانية لحساب ثبات الاستمارة وذلك باستخدام معادلة سبيرمان - براون Spearman -

Brown للتجزئة النصفية Split – half، حيث تم تقسيم عبارات كل متغير إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وجاءت نتائج الاختبار كالتالي:

3- تحديد مستوى الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسى فى المؤسسات التخطيطية.

للحكم على مستوى الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسى فى المؤسسات التخطيطية ، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثى: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلى، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثى (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة- أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($0.67 = 3 / 2$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة فى المقياس أو بداية المقياس وهى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلى:

جدول رقم (3) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1- 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.68- 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.35- 3

4- أساليب التحليل الإحصائى:

تم جمع البيانات فى الفترة من (2023/3/17 إلى 2023/4/20) من خلال استمارة استبيان إلكترونى "يريدى" للعاملين حول الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسى فى المؤسسات التخطيطية ، ومراجعتها ميدانياً ومكتيباً، ثم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلى باستخدام برنامج (SPSS.V.19.0) الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابى، والانحراف المعيارى، والمدى، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ ومعامل التحديد ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

نتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول: وصف العاملين مجتمع الدراسة :

جدول رقم (4) يوضح وصف للعاملين مجتمع الدراسة (ن=200)

النسبة المئوية	التكرارات	المتغيرات الكمية	م
%	ك	النوع	
38.5	77	ذكر	1
61.5	123	أنثى	2
100.0	200	المجموع	
%	ك	السن	
39.5	79	من (30:20) سنة	1
36.0	72	من (40:30) سنة	2
13.5	27	من (50:40) سنة	3
11.0	22	من (50 فأكثر) سنة	4
100.00	200	المجموع	
%	ك	الحالة الاجتماعية	
32.5	65	اعزب	1
56.5	113	متزوج	2
4.5	9	مطلق	3
6.5	13	أرمل	4
100.00	200	المجموع	
%	ك	المؤهل الدراسي	
60.5	121	جامعى	1
6.5	13	دبلوم دراسات عليا	2
22.0	44	ماجستير	3
11.0	22	دكتوراه	4
100.00	200	المجموع	
%	ك	عدد سنوات الخبرة	
48.0	96	من (سنة: 5) سنوات	1
23.0	46	من (10:5) سنوات	2
29.0	58	من (10: فأكثر) سنوات	3
100.00	200	المجموع	
%	ك	الوظيفة	
55.0	110	موظف إدارى	1
15.0	30	أخصائى اجتماعى	2
12.0	24	مدير إدارة	3
9.0	18	الإدارة العامة للموارد البشرية	4
9.0	18	الإدارة المركزية لتنظيم المعلومات والتحول الرقمى	5

المجموع	200	100.00
الدورات التدريبية التي حصلت عليها	ك	%
1	45	22.5
2	15	7.5
3	12	6.0
4	55	27.5
5	35	17.5
6	8	4.0
7	12	6.0
8	7	3.5
9	11	5.5
المجموع	200	100.00

يوضح الجدول السابق أن نجد أن أكبر نسبة من العاملين في الوزارة إناث بنسبة (61.5%)، بينما نسبة الذكور (38.5%)، وأكبر نسبة من سن العاملين هو: من (30:20) سنة بنسبة (39.5%)، بينما من (40:30) سنة بنسبة (36.0%)، ومن (50:40) سنة بنسبة (13.5%)، وأخيراً من (50 فأكثر) بنسبة (11.0%) سنة، أكبر نسبة من الحالة الاجتماعية متزوج بنسبة (56.5%)، بينما أعزب بنسبة (32.5%)، بينما أرمل بنسبة (6.5%)، وأخيراً مطلق بنسبة (4.5%)، أكبر نسبة من الحاصلين على المؤهل الدراسي جامعي بنسبة (60.5%)، بينما الماجستير بنسبة (22.0%)، بينما دكتوراه بنسبة (11.0%)، وأخيراً دبلوم دراسات عليا بنسبة (6.5%)، وهذا يؤكد على أن العمل في الوزارة يستدعي وجود عاملين بشهادات جامعية لتقديم العمل بكفاءة عالية وانجذاب الطاقات البشرية للعمل، وأكبر نسبة من عدد سنوات الخبرة من (سنة:5) سنوات بنسبة (48.0%)، بينما من (10 فأكثر) سنوات بنسبة (29.0%)، وأخيراً (10:5) سنوات بنسبة (23%)، وأكبر نسبة من العاملين وظيفتهم موظف إداري بنسبة (55.0%)، وأخصائي اجتماعي بنسبة (15.0%)، ومدير إدارة بنسبة (12.0%)، وأخيراً وظيفة الإدارة العامة للموارد البشرية ووظيفة الإدارة المركزية لنظم المعلومات والتحول الرقمي بنسبة (9.0%) وهذا يدل على أن تلك الفئة أنها بحاجة إلى قدر كبير من المعارف العلمية والنظرية والخبرات المهنية وفهم البرامج التي يحتاجون إليها والخدمات المناسبة لحاجاتهم، وأكبر نسبة من وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية الحاصلين على الدورات التدريبية في اللغة الانجليزية بنسبة (27.5%)، ويلية ICDL بنسبة (22.5%)، ويلية تنمية الموارد البشرية

بنسبة (17.5%)، ويليها تدريب المدربين TOT بنسبة (7.5%)، ويليها التحول الرقمي وبرامج التخطيط الاستراتيجي بنسبة (6.0%)، ويليها التنمية المستدامة بنسبة (5.5%)، وأخيراً التدريب على مشروع جائزة التميز بنسبة (4.0%)، وهذا يدل على استثمار طاقاتهم بالعمل على تعلم اللغة الإنجليزية وذلك للارتقاء بمستواهم الفكري والعلمي ويكونوا أكثر تخصصاً في مجالهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة في العمل.

المحور الثاني: أبعاد الاستقامة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات التخطيطية :

(1) التفاؤل التنظيمي :

جدول رقم (5) يوضح مستوى التفاؤل التنظيمي (ن=200)

م	العبارات	الاستجابات						الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		لا		إلى حد ما		نعم					
		%	ك	%	ك	%	ك				
1	أشعر بقدرتي على مواجهة أي مشكلة في العمل	25.7	52	7.9	16	65.3	132	3	.87	2.40	
2	أسعى دائماً لتحقيق مكانة مرموقة في العمل.	17.8	36	21.8	44	59.4	122	1	.79	2.42	
3	أنا ملتزم تماماً بأداء عملي بشكل جيد.	21.3	43	15.3	31	62.4	126	2	.82	2.41	
4	أحرص دائماً على ابتكار وتبني أفكار جديدة في العمل.	20.8	42	15.3	31	62.9	127	1	.82	2.42	
5	أشعر بالاستمتاع في أداء العمل بشكل جيد.	47.0	95	15.8	32	36.1	73	4	.91	1.89	
مستوى متوسط		2.31		.54		المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل					

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى التفاؤل التنظيمي كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية كما يحددها العاملان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء في الترتيب الأول أسعى دائماً لتحقيق مانه مرموقة في العمل، أحرص دائماً على ابتكار وتبني أفكار جديدة في العمل بمتوسط حسابي (2.42)، وجاء في الترتيب الثاني أنا ملتزم تماماً بأداء عملي بشكل جيد بمتوسط حسابي (2.41)، وأخيراً الترتيب الرابع أشعر بالاستمتاع في أداء العمل بشكل جيد بمتوسط حسابي (1.89)، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد والتوقع الإيجابي من قبل العاملين بالمؤسسات التخطيطية فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة وأدائها وتحفيز ودعم العاملين لتحقيق أهدافهم فإن ذلك ليوّدي تعزيز التفاؤل التنظيمي مما يشعر العاملون بأهمية دورهم.

(2) الثقة التنظيمية:

جدول رقم (6) يوضح مستوى الثقة التنظيمية (ن=200)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	توجد ثقة متبادلة بين العاملين بالمؤسسة .	50.5	22	10.9	22	37.6	76	2.13	.94	3
2	تحرص المؤسسة على أخذ آراء العاملين ومقترحاتهم.	50.5	30	14.9	30	33.7	68	2.17	.91	1
3	يسعى المسئولين لحل المشكلات التي تواجه العاملين.	45.0	49	24.3	49	29.7	60	2.15	.86	2
4	تهتم المؤسسة بإقامة العاملين للعلاقات الودية فيما بينهم.	44.6	34	16.8	34	37.6	76	2.07	.91	5
5	يحرص المسئولين فى جميع المستويات الادارية على تلبية رغبات العاملين.	42.6	45	22.3	45	34.2	69	2.08	.88	4
6	تحرص المؤسسة على تقديم المساعدات لجميع العاملين فى المناسبات المختلفة .	50.0	29	14.4	29	34.7	70	2.15	.91	2
المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل								2.12	.60	مستوى متوسط

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى الثقة التنظيمية كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية كما يحددها العاملين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.12)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء فى الترتيب الأول تحرص المؤسسة على أخذ آراء العاملين ومقترحاتهم بمتوسط حسابي (2.17)، وجاء فى الترتيب الثانى تحرص المؤسسة على تقديم المساعدات لجميع العاملين فى المناسبات المختلفة، يسعى المسئولين لحل المشكلات التي تواجه العاملين بمتوسط حسابي (2.15)، وأخيراً الترتيب الخامس تهتم المؤسسة بإقامة العاملين للعلاقات الودية فيما بينهم بمتوسط حسابي (2.07)، ويرجع ذلك إلى الثقة والاعتماد الذى يشعر به العاملين فى المؤسسات التخطيطية تجاه المؤسسة

نفسها ونحو زملائهم في العمل والقادة، وإنها تعكس مدى قدرة المؤسسة على بناء بيئة عمل تشجع على الشفافية والتواصل المفتوح والتعاون، وبالتالي تؤثر على تعزيز روح العمل الجماعي وتحفيزهم على العمل.
 (3) العدالة التنظيمية :

جدول رقم (7) يوضح مستوى العدالة التنظيمية (ن=200)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	.88	2.28	28.2	57	14.9	30	55.9	113	تهتم المؤسسة بجميع العاملين دون تحيز .	
5	.83	2.20	25.7	52	27.2	55	46.0	93	تسعى المؤسسة لخلق قنوات اتصال بين جميع العاملين وبعضهم البعض.	
2	2.36	2.30	33.7	68	16.8	34	48.5	98	تشارك المؤسسة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.	
1	.87	2.32	62.7	54	13.9	28	58.4	118	تسمح المؤسسة للعاملين بمناقشة القرارات التي تصدرها	
4	.86	2.22	28.2	57	20.8	42	50.1	101	يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي تصدرها المؤسسة.	
مستوى مرتفع	.73	2.67	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل							

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى العدالة التنظيمية كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية كما يحددها العاملان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء في الترتيب الأول تسمح المؤسسة للعاملين بمناقشة القرارات التي تصدرها بمتوسط حسابي (2.32)، وجاء في الترتيب الثاني تشارك المؤسسة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بمتوسط حسابي (2.30)، وأخيراً الترتيب الخامس تسعى المؤسسة لخلق قنوات اتصال بين جميع العاملين وبعضهم البعض بمتوسط حسابي (2.20)، وهذا يشير إلى تقديم المؤسسات التخطيطية للمعاملة العادلة والمتساوية لجميع أفرادها سواء في التعامل معهم أو في توزيع الفرص والمكافآت، وشعورهم بالعدالة في التعامل مما يزيد إحساسهم بالرضا والالتزام.

(4) النزاهة التنظيمية :

جدول رقم (8) يوضح مستوى النزاهة التنظيمية (ن=200)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	تتميز المؤسسة بشفافية القرارات المناسبة للعاملين	103	51.0	43	21.3	54	26.7	2.24	.85	1	
2	الصدق والمصادقية من السمات المميزة للعاملين بالمؤسسة.	107	53.0	35	17.3	58	28.7	2.24	.88	1	
3	تحرص المؤسسة على أن يبدي كل موظف رأيه في العمل ..	107	53.0	17	8.4	76	37.6	2.15	.95	4	
4	تحتترم المؤسسة آراء العاملين التي تتفق معهم.	108	53.5	28	13.9	64	31.7	2.22	.90	3	
5	تحرص المؤسسة على أخذ مقترحاتهم في الأمور الإدارية المختلفة.	15	6.9	5	2.5	70	35.0	2.22	.94	2	
6	تعمل المؤسسة على توطيد العلاقات بالتواصل البناء للعاملين.	9	9.0	9	4.5	72	36.0	2.13	.92	5	
المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل								2.20	.59	مستوى متوسط	

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى النزاهة التنظيمية كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية كما يحددها العاملان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.20)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء في الترتيب الأول الصدق والمصادقية من السمات المميزة للعاملين بالمؤسسة، تتميز المؤسسة بشفافية القرارات المناسبة للعاملين بمتوسط حسابي (2.24)، وجاء في الترتيب الثاني تحرص المؤسسة على أخذ مقترحاتهم في الأمور الإدارية المختلفة بمتوسط حسابي (2.23)، وأخيراً الترتيب الخامس تعمل المؤسسة على توطيد العلاقات بالتواصل البناء للعاملين بمتوسط حسابي (2.13)، ويشير ذلك إلى التزام المؤسسات التخطيطية بالسلوك الأخلاقي والقوانين واللوائح في جميع جوانب أعمالها، وتعزيز الثقة بين العاملين والمديرين بشكل عام وتفعيلها يسهم في تحقيق النجاح للمؤسسة على المدى الطويل.

(5) التسامح التنظيمي :

جدول رقم (9) يوضح مستوى التسامح التنظيمي (ن=200)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	.91	2.95	30.7	62	8.4	17	59.9	121	تلبى المؤسسة متطلبات العاملين.	1
2	.89	2.22	30.7	62	15.3	31	53.0	107	يسود الود والتعاطف بين العاملين .	2
4	.93	2.19	35.6	72	8.9	18	54.5	110	تقوم المؤسسة بمسامحة الأخطاء لئلا تمتعها بمستويات أداء عالية	3
6	.93	2.11	37.6	76	12.9	28	48.5	98	يسود الاحترام والعلاقات بين العاملين.	4
3	.92	2.20	35.1	71	8.9	18	55.0	111	التسامح مع العاملين جعلت الأخطاء فرصة للتعلم المستمر.	5
5	.92	2.12	36.1	73	14.4	29	48.5	98	تحرص المؤسسة على تبنى ثقافة الاختلاف والتنوع.	6
مستوى متوسط	.71	2.19	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل							

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى التسامح التنظيمي كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية كما يحددها العاملين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.19)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء في الترتيب الأول تلبى المؤسسة متطلبات العاملين بمتوسط حسابي (2.95)، وجاء في الترتيب الثاني يسود الود والتعاطف بين العاملين بمتوسط حسابي (2.22)، وأخيراً الترتيب السادس يسود الاحترام والعلاقات بين العاملين بمتوسط حسابي (2.11)، ويوضح ذلك إلى القدرة على التعامل بصورة مفتوحة ومرونة مع التنوع والاختلاف داخل المؤسسة، وإنه يعكس البيئة العملية التي تشجع على احترام وقبول التنوع في العمال.

المحور الثالث : أبعاد جودة التميز المؤسسي للعاملين بالمؤسسات التخطيطية :
 (1) القيادة الإدارية :

جدول رقم (10) يوضح مستوى القيادة الإدارية (ن=200)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	.90	2.19	32.2	65	15.8	32	51.0	103	يقدم القادة القدوة الحسنة لدعم الثقافة التنظيمية في المؤسسة.	1
3	.93	2.12	37.6	66	11.9	24	49.5	100	تهتم المؤسسة بتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين.	2
5	.94	2.07	40.6	82	10.9	26	47.5	96	تحفيز العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة المتميزة.	3
2	.91	2.13	35.6	72	14.9	30	48.5	98	تحرص إدارة المؤسسة على إقامة علاقات جيدة مع العاملين.	4
4	.91	2.11	36.1	73	15.3	31	47.5	96	تقدر إدارة المؤسسة إنجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية.	5
6	.94	2.05	41.1	83	11.3	24	46.5	93	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على التعاون والعمل الفريقي.	6
مستوى متوسط	.69	2.11	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل							

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى القيادة الإدارية كأحد أبعاد جودة التميز المؤسسي كما يحددها العاملين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.11)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء في الترتيب الأول يقدم القادة القدوة الحسنة لدعم الثقافة التنظيمية في المؤسسة بمتوسط حسابي (2.19)، وجاء في الترتيب الثاني تحرص إدارة المؤسسة على إقامة علاقات جيدة مع العاملين بمتوسط حسابي (2.13)، وأخيراً الترتيب السادس تشجع إدارة المؤسسة العاملين على التعاون والعمل الفريقي بمتوسط حسابي (2.05)، ويرجع ذلك إلى توجيه وتحفيز العاملين لضمان استمرارية تحسين الأداء في سياق المؤسسات التخطيطية، وتشجيع ثقافة التحسين المستمر وتحقيق التميز.

(2) السياسات والاستراتيجيات :

جدول رقم (11) يوضح مستوى السياسات والاستراتيجيات (ن=200)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	.93	2.17	35.1	71	11.4	23	52.5	106	تلتزم المؤسسة بتحقيق الاهداف الاستراتيجية فى ضوء رؤيتها.	1
4	.91	2.09	36.6	74	16.8	34	45.5	92	تعرض المؤسسة رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال موقعها الالكتروني.	2
1	.91	2.24	32.2	65	10.9	22	55.9	113	تعتمد المؤسسة على المعلومات الدقيقة والحديثة فى تحديد استراتيجيتها واساليب وإجراءات العمل.	3
4	.94	2.09	39.6	80	10.4	21	49.0	99	تشارك المؤسسة جميع العاملين فى وضع الخطة السنوية	4
3	.92	2.16	35.1	71	10.9	26	51.0	103	تصمم المؤسسة البرامج والانشطة فى ضوء استراتيجية المؤسسة.	5
1	.90	2.24	31.2	63	12.4	25	55.4	112	يحرص المسئولين على تقييم استراتيجيات وادراءات العمل للتأكد من مدى كفاءتها.	6
متوسط	.68	2.17	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل							

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى السياسات والاستراتيجيات كأحد أبعاد جودة التميز المؤسسى كما يحددها العاملين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.17)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء فى الترتيب الأول يحرص المسئولين على تقييم استراتيجيات وادراءات العمل للتأكد من مدى كفاءتها، تعتمد المؤسسة على المعلومات الدقيقة والحديثة فى تحديد استراتيجيتها واساليب وإجراءات العمل بمتوسط حسابي (2.24)، وجاء فى الترتيب الثانى تلتزم المؤسسة بتحقيق الاهداف الاستراتيجية فى ضوء رؤيتها بمتوسط حسابي (2.17)، وأخيراً الترتيب الرابع تعرض

المؤسسة رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال موقعها الإلكتروني، تشرك المؤسسة جميع العاملين في وضع الخطة السنوية بمتوسط حسابي (2.09)، ويوضح ذلك إلى بناء ثقافة من التحسين المستمر والتميز داخل المؤسسات التخطيطية، و توجه جهود المؤسسة نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.

(3) الموارد البشرية :

جدول رقم (12) يوضح مستوى الموارد البشرية (ن=200)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم		لا		إلى حد ما					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	تتيح المؤسسة الفرصة لجميع العاملين في اقتراح الخطط لتطوير الاداء المؤسسي .	102	50.5	17	8.4	81	40.1	2.10	.95	4	
2	تهيئ المؤسسة المناخ الملائم لتحقيق التنافس والانجاز في العمل.	110	54.5	16	7.9	74	36.6	2.18	.94	3	
3	تهتم المؤسسة بتنمية قدرات العاملين وتطوير ادائهم.	110	54.5	16	7.9	74	36.6	2.18	.94	3	
4	تستخدم المؤسسة أساليب موضوعية لقياس أداء العاملين .	111	55.0	14	6.9	75	37.1	2.18	.95	3	
5	يتم إبلاغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم.	112	55.4	23	11.4	65	32.2	2.23	.91	2	
6	إشراك العاملين في جميع أنشطة وفعاليات التي تنفذها المؤسسة.	117	57.9	26	10.9	57	28.2	2.30	.88	1	
المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل								2.20	.75	مستوى متوسط	

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى الموارد البشرية كأحد أبعاد جودة التميز المؤسسي كما يحددها العاملين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.20)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء في الترتيب الأول إشراك العاملين في جميع أنشطة وفعاليات التي تنفذها المؤسسة بمتوسط حسابي (2.30)، وجاء في الترتيب الثاني يتم إبلاغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم بمتوسط حسابي (2.30)، وأخيراً الترتيب الرابع تتيح المؤسسة الفرصة لجميع العاملين في اقتراح الخطط لتطوير الاداء المؤسسي بمتوسط حسابي (2.10)، ويرجع ذلك إلى الموارد البشرية لها دور أساسى وحيوى ومحورى في تحقيق الجودة من خلال تنظيم ودعم وتوجيه العاملين لتحقيق أداء متميز .

(4) الشراكات والموارد :

جدول رقم (13) يوضح مستوى الشراكات والموارد (ن=200)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	يوفر المسنونين بالمؤسسة الإمكانات اللازمة لسرعة إنجاز العمل.	110	54.5	25	12.4	65	32.2	2.22	.91	2	
2	يتوفر بالمؤسسة قاعدة بيانات دقيقة وكافية عن العاملين .	97	48.0	31	15.3	72	35.6	2.12	.91	3	
3	تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بكل المؤسسات دون تحيز أو استثناء.	93	46.0	39	19.3	68	33.7	2.12	.89	3	
4	يوجد خطة لصيانة المباني والتجهيزات دورياً.	88	43.6	36	17.8	76	37.1	2.06	.90	4	
5	تحرص المؤسسة على بناء شراكات تقوم على الثقة المتبادلة والشفافية .	105	52.0	38	18.8	57	28.2	2.24	.86	1	
المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل								2.15	.65	مستوى متوسط	

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى الشراكات والموارد كأحد أبعاد جودة التميز المؤسسي كما يحددها العاملين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.15)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء في الترتيب الأول تحرص المؤسسة على بناء شراكات تقوم على الثقة المتبادلة والشفافية بمتوسط حسابي (2.24)، وجاء في الترتيب الثاني يوفر المسؤولين بالمؤسسة الإمكانات اللازمة لسرعة إنجاز العمل بمتوسط حسابي (2.22)، وأخيراً الترتيب الرابع يوجد خطة لصيانة المباني والتجهيزات دورياً بمتوسط حسابي (2.06)، ويشير ذلك إلى الاستفادة من خبرات وموارد خارجية ، بينما تساهم الموارد الداخلية في دعم وتعزيز جودة التميز المؤسسي لتحقيق جهود العاملين الداخليين والشركاء الخارجيين واستغلالهم وهذا ما أوضحته دراسة الرفاعي(2021).

(5) العمليات :

جدول رقم (14) يوضح مستوى العمليات (ن=200)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
6	.87	2.03	36.1	73	23.8	48	39.1	79	1	تتسم العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى المعنية بالثقافة المتبادلة.
5	.87	2.07	34.2	69	23.3	47	41.6	84	2	تخضع نظم الإدارة في المؤسسة للمراجعة المستمرة والتطوير.
2	.87	2.21	29.2	59	15.3	31	50.5	102	3	تحرص المؤسسة على استثمار طاقات العاملين الاستثمار الأمثل.
4	.90	2.13	34.7	70	16.3	33	48.0	97	4	يحرص العاملون على حضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالجودة والتميز.
3	.89	2.20	30.7	62	17.3	35	51.0	103	5	يتم ترقية العاملين وفقاً لأسس موضوعية تحقق العدالة.
1	.73	2.66	15.3	31	2.5	5	81.2	164	6	تتوفر البيئة التشريعية التي تساعد على نجاح وتطوير المؤسسة واستمرارها.
مستوى متوسط	.65	2.15	المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل							

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى العمليات كأحد أبعاد جودة التميز المؤسسي كما يحددها العاملين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.22)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء في الترتيب الأول تتوفر البيئة التشريعية التي تساعد على نجاح وتطوير المؤسسة واستمرارها بمتوسط حسابي (2.66)، وجاء في الترتيب الثاني تحرص المؤسسة على استثمار طاقات العاملين الاستثمار الأمثل بمتوسط حسابي (2.21)، وأخيراً الترتيب السادس تتسم العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى المعنية بالثقافة المتبادلة بمتوسط حسابي (2.03)، ويرجع ذلك إلى تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها مما يؤدي لتحسين تدفق العمل، وتوفير تدريب وتطوير مستمر للعاملين بحيث يكونوا قادرين على تنفيذ العمليات بشكل صحيح وفعال وفقاً للمعايير المحددة وهذا ما أشارت إليه دراسة الكريشة (2013).

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية.

جدول رقم (15) يوضح مستوى المعوقات التي تواجه الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية (ن=200)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط	الانحراف المعياري	التباين
		لا		إلى حد ما		نعم				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	القصور في تدريب العاملين على كيفية تطبيق إدارة التميز في المؤسسات المختلفة.	19.3	39	3.0	6	77.5	155	2.58	.80	
2	ضعف التطوير التقني في المؤسسة.	22.8	46	3.0	6	73.3	148	2.51	.84	
3	ضعف مستوى الكفايات الإدارية لبعض المؤسسات، والتي تحول دون تحقيق التميز المؤسسى بها.	18.8	38	3.5	7	77.5	155	2.58	.79	
4	غياب المناخ الإدارى الذى يساعد على الابتكار والابداع في العمل.	23.3	47	3.0	6	72.8	147	2.50	.85	
5	ضعف الاهتمام بمبدأ الشفافية والمحاسبية في المؤسسة.	20.3	41	5.4	11	73.3	148	2.53	.81	
6	ضعف اللوائح والسياسات التي تحكم وتنظم العمل.	19.3	39	4.5	9	75.2	152	2.56	.80	
7	غياب الهياكل التنظيمية التي تتناسب مع متطلبات الأداء.	22.8	46	2.0	4	74.3	150	2.52	.84	
8	ضعف مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين.	19.3	39	4.0	8	75.7	153	2.57	.80	
9	ضعف الاهتمام بتسمية المهارات القيادية للعاملين.	24.3	49	3.0	6	71.8	145	2.48	.86	
10	ضعف تشجيع المؤسسة للعاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تأدية مهامهم.	18.3	37	2.5	5	78.2	158	2.60	.78	
11	غياب البات مناسبة لتشجيع الأفكار الإبداعية بالمؤسسة.	24.3	49	3.0	6	71.8	145	2.48	.86	
12	إتباع النظم التقليدية فى العمل وعدم استخدام نظم الوسائل الحديثة .	18.3	37	2.5	5	78.2	158	2.60	.78	
13	إفتقاد المؤسسة لخطه استراتيجيه واضحه لمنظومة العمل فى القطاع.	34.7	70	16.3	33	48.0	97	2.13	.90	
14	سيادة روح القلق من التغيير ومحاربة الابداع والابتكار.	30.7	62	17.3	35	51.0	103	2.20	.89	
معد توى مرة فع								2.49	.62	

المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى المعوقات التي تواجه الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسي على المؤسسات التخطيطية كما يحددها العاملين مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء في الترتيب الأول ضعف تشجيع المؤسسة للعاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تأدية مهامهم، إتباع النظم التقليدية في العمل وعدم استخدام نظم الوسائل الحديثة بمتوسط حسابي (2.60)، وجاء في الترتيب الثاني ضعف مستوى الكفايات الإدارية لبعض المؤسسات، والتي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي بها، القصور في تدريب العاملين على كيفية تطبيق إدارة التميز في المؤسسات المختلفة بمتوسط حسابي (2.58)، وأخيراً الترتيب الحادي عشر إفتقاد المؤسسة لخطة استراتيجية واضحة لمنظومة العمل في القطاع بمتوسط حسابي (2.13)، ويرجع ذلك لعدم مشاركة العاملين في وضع خطط العمل المناسبة لهم وأنهم غير قادرين على اتخاذ القرارات في العمل ويدل على عدم الديمقراطية وأنهم لم يعبروا عن رأيهم في خطط العمل، وغياب وضوح السياسات والإجراءات لجميع العاملين.

المحور الخامس: المقترحات لتفعيل الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسي على المؤسسات التخطيطية.

جدول رقم (16) يوضح مستوى المقترحات لتفعيل الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسي على المؤسسات التخطيطية (ن=200)

م	العبارات	الاستجابات						نعم	لا	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا						
		ك	%	ك	%	ك	%					
1	وضع خطط استراتيجية في ضوء رؤية ورسالة المؤسسة.	164	81.8	5	2.5	31	15.3	2.66	0.73	1		
2	وضع مقاييس موضوعية لقياس أداء العاملين.	155	77.5	6	3.0	39	19.3	2.58	0.80	3		
3	وضع خطط لإعداد وتنمية الموارد البشرية.	148	73.3	6	3.0	46	22.8	2.51	0.84	8		
4	وضع هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء قابلة للتطوير والقياس مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة.	155	77.5	7	3.5	38	18.8	5.58	0.79	3		
5	توفير قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.	147	72.8	6	3.0	47	23.3	2.50	0.85	9		
6	تنمية وعى العاملين بحقوقهم وواجباتهم تجاه العمل.	148	73.3	11	5.4	41	20.3	2.53	0.81	6		

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط والانحراف المعياري للبعد ككل
		لا		إلى حد ما		نعم		
		%	ك	%	ك	%	ك	
7	حرص المؤسسة على الاتصال والتواصل المستمر مع العاملين لمعالجة مشكلاتهم.	19.3	39	4.5	9	75.2	152	
8	توفير بيئة ملائمة لتشجيع العاملين على تحسين الاداء الوظيفي للإبداع والابتكار.	22.8	46	2.0	4	74.3	150	
9	توفير وسائل متعددة لسهولة انتقال المعلومات والمعرفة بين المستويات الادارية المختلفة.	19.3	39	4.0	8	75.7	153	
10	إعطاء الثقة للعاملين أثناء تفويضهم السلطة.	24.3	49	3.0	6	71.8	145	
11	تطبيق قواعد العدالة الاجتماعية في التعامل مع العاملين.	18.3	37	2.5	5	78.2	158	
12	ضرورة استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة التميز، والتي لديها الخبرة اللازمة في فهم متطلبات إدارة التميز وتطبيقه.	24.3	49	3.0	6	71.8	145	
13	توفير الدعم المادي والتقني اللازم لتطبيق إدارة التميز، ومواكبة التحول نحو التميز في المؤسسة.	18.3	37	2.5	5	78.2	158	
14	توفير البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين في المؤسسة لتطبيق إدارة التميز ومانجها المختلفة.	18.3	37	2.5	5	78.2	158	
		2.55	6.5					

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستوى المقترحات لتفعيل الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسي على المؤسسات التخطيطية كما يحددها العاملين مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: حيث جاء في الترتيب الأول وضع خطط استراتيجية في ضوء رؤية ورسالة المؤسسة بمتوسط حسابي (2.66)، وجاء في الترتيب الثاني تطبيق قواعد العدالة الاجتماعية في التعامل مع العاملين، توفير الدعم المادي والتقني اللازم لتطبيق إدارة التميز، ومواكبة التحول نحو التميز في المؤسسة بمتوسط حسابي (2.60)، وأخيراً الترتيب الحادي عشر ضرورة استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة التميز، والتي لديها الخبرة اللازمة في فهم متطلبات إدارة التميز وتطبيقه بمتوسط حسابي (2.48) وهذا ما أشارت إليه دراسة كلاً من على (2021) والرفاعي (2021) وابوزيد (2021) رسن وكعبيد (2021) والخاقاني (2018).

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول للدراسة: "من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الإستقامة التنظيمية على المؤسسات التخطيطية" متوسط. ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية :

1- التفاؤل التنظيمي. 2- الثقة التنظيمية. 3- العدالة التنظيمية.
 4- النزاهة التنظيمية. 5- التسامح التنظيمي.
 جدول رقم (17) يوضح مستوى أبعاد الإستقامة التنظيمية على المؤسسات التخطيطية (ن=200).

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	التفاؤل التنظيمي	2.31	.45	متوسط	1
2	الثقة التنظيمية	2.13	.60	متوسط	5
3	العدالة التنظيمية	2.26	.73	متوسط	2
4	النزاهة التنظيمية	2.20	.59	متوسط	3
5	التسامح التنظيمي	2.19	.71	متوسط	4
	أبعاد الإستقامة التنظيمية ككل	2.22	.48	متوسط	

يوضح الجدول السابق أن : مستوى أبعاد الإستقامة التنظيمية على المؤسسات التخطيطية ، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول التفاؤل التنظيمي بمتوسط حسابي (2.31) وهو معدل متوسط.
 - الترتيب الثاني العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (2.26) وهو معدل متوسط.
 - الترتيب الثالث النزاهة التنظيمية بمتوسط حسابي (2.20) وهو معدل متوسط.
 - الترتيب الرابع التسامح التنظيمي بمتوسط حسابي (2.19) وهو معدل متوسط.
 - الترتيب الخامس الثقة التنظيمية بمتوسط حسابي (2.13) وهو معدل متوسط.
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلى أن المتوسط العام لأبعاد الإستقامة التنظيمية على المؤسسات التخطيطية بلغ (2.22) وهو معدل متوسط ،مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه "من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الإستقامة التنظيمية على المؤسسات التخطيطية متوسط "

الفرض الثاني للدراسة: من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد جودة التميز المؤسسي على المؤسسات التخطيطية متوسط. ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية :

1- القيادة الإدارية. 2- السياسات والاستراتيجيات 3- الموارد البشرية.
 4- الشراكات والموارد. 5- العمليات.

جدول رقم (18) يوضح مستوى أبعاد جودة التميز المؤسسي على المؤسسات التخطيطية (ن=200).

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	القيادة الإدارية	2.11	.69	متوسط	5
2	السياسات والاستراتيجيات	2.17	.68	متوسط	3
3	الموارد البشرية	2.20	.75	متوسط	2
4	المشراكات والموارد	2.15	.65	متوسط	4
5	العمليات	2.22	.62	متوسط	1
أبعاد جودة التميز المؤسسي ككل		2.17	.51	متوسط	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى أبعاد جودة التميز المؤسسي على المؤسسات

التخطيطية ، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول العمليات بمتوسط حسابي (2.22) وهو معدل متوسط.
 - الترتيب الثاني الموارد البشرية بمتوسط حسابي (2.20) وهو معدل متوسط.
 - الترتيب الثالث السياسات والاستراتيجيات بمتوسط حسابي (2.17) وهو معدل متوسط.
 - الترتيب الرابع المشراكات والموارد بمتوسط حسابي (2.15) وهو معدل متوسط.
 - الترتيب الخامس القيادة الإدارية بمتوسط حسابي (2.11) وهو معدل متوسط.
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلى أن المتوسط العام لأبعاد جودة التميز المؤسسي على المؤسسات التخطيطية بلغ (2.17) وهو معدل متوسط ،مما يجعلنا نقبل

الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه "من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية متوسط "

الفرض الثالث للدراسة: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية و تحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية .

جدول (19) العلاقة بين الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية و تحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية(ن=200).

م	أبعاد جودة التميز المؤسسى	أبعاد الإستقامة التنظيمية	القيادة الادارية	السياسات والاستراتيجيات	الموارد البشرية	الشركات والموارد	العمليات	أبعاد جودة التميز المؤسسى ككل
1	التعاون التنظيمي	1	1	**419	**178	**455	**586	**811
2	الثقة التنظيمية	**419	1	**419	**419	**617	**542	**835
3	العدالة التنظيمية	**178	**419	1	1	**384	**378	**810
4	النزاهة التنظيمية	**455	**617	**384	1	**744	**744	**697
5	التسامح التنظيمي	**586	**542	**378	**744	1	1	**584
	أبعاد الإستقامة التنظيمية ككل	**668	**781	**652	**837	**858	1	1

** معنوى عند (0.01) * معنوى عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الأستقامة التنظيمية كإستراتيجية و تحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية كما يحددها العاملين، وأن أكثر أبعاد الإستقامة التنظيمية ارتباطاً بتحقيق جودة التميز المؤسسى فى المؤسسات التخطيطية لدى العاملين وهى بالترتيب : الثقة التنظيمية ، يليها التفاؤل التنظيمي ، ثم العدالة التنظيمية ،ثم النزاهة التنظيمية، وأخيراً التسامح التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردى قوى بين تلك المتغيرات وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة إلى تحقيقه.

جدول (20) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية و تحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية (ن=200).

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R		اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
310	000.0	.556	000.0	88.812	000.0	6.052	.861	الإستقامة التنظيمية

- قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الإستقامة التنظيمية" والمتغير التابع " جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية(556)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، ($F=88.812$, $Sig=0.000$) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (310) أي أن أبعاد الإستقامة التنظيمية ككل (310) تحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية .

- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (.861)، وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتشير نتيجة ($T=6.052$, $Sig=0.000$) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية و تحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية.

المحور السابع: آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية و تحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية:

من خلال استعراض الإطار النظرى الموجه للدراسة ونتائج الدراسة الميدانية يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية و تحقيق جودة التميز المؤسسى على المؤسسات التخطيطية، وذلك كما يلي:
 الآلية الأولى: تحليل الوضع الحالى للمؤسسات التخطيطية، ويمكن إجرات تنفيذ هذه الآلية فى الآتى:

1. جمع معلومات ذات الصلة من مصادر مختلفة داخل المؤسسة مثل (الوثائق الداخلية، وتقارير الأداء السابقة، وملاحظات الموظفين)

2. القيام بإجراء مقابلات مع موظفين في مختلف الأقسام والمستويات لفهم آرائهم وتوجهاتهم حول الاستقامة التنظيمية.
 3. القيام بتقييم العمليات الداخلية للمؤسسة مثل (عمليات اتخاذ القرار وإدارة المشاريع والتواصل الداخلي).
 4. القيام بفحص الثقافة التنظيمية والقيم والسلوكيات المشجعة أو المعيقة للاستقامة.
 5. إعداد تقريراً مفصلاً بشكل واضح وشمولي لكل موظف ويكون نصف سنوي.
 6. القيام بتحديد الأولويات من خلال تحديد القضايا الرئيسية التي يجب التركيز عليها لتحسين الاستقامة.
- القيام بتطوير خطة عمل من خلال إعداد خطة عمل محددة تحتوى على الخطوات والجدول الزمنية والمسؤوليات لتنفيذ التحسينات. وأن الجهة المسؤولة عن التنفيذ لهذه الآلية: قسم إدارة الجودة، قسم الاستراتيجية والتخطيط، لجنة المتابعة والتقييم.
- الآلية الثانية: تطبيق نموذج الحوكمة الجيدة للمؤسسات التخطيطية، ويمكن إجرات تنفيذ هذه الآلية فى الآتى:
- 1- تعيين موظف أو جهة مسؤولة عن تنفيذ وإدارة استراتيجية الحوكمة والاستقامة.
 - 2- إجراء تقييم للوضع الحالى للحوكمة والاستقامة فى المؤسسة وذلك من خلال تحليل هيكل التنظيم والعمليات والسياسات.
 - 3- تشكيل مجلس إدارة فعال ومتخصص فى مجال الحوكمة للمراقبة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - 4- إنشاء لجنة مستقلة تتولى مهمة مراقبة الاستقامة والتقارير الدورية لمجلس الإدارة.
 - 5- إجراءات مراجعات دورية لأداء الموظفين ومراقبة السلوكيات المتعلقة بالاستقامة.
 - 6- التفاعل مع الأطراف المعنية لتقديم المعلومات حول جهود الاستقامة.
 - 7- التقييم والتحسين المستمر والاستفادة من الخبرات .
 - 8- تحديد المخاطر المحتملة التى تهدد الاستقامة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها. وأن الجهة المسؤولة عن التنفيذ لهذه الآلية: مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية (المدير العام، أو المدير التنفيذى وفرق الإدارة)، لجنة الاستقامة أو الحوكمة، المستشارون والخبراء، الجهات الرقابية الخارجية مثل (هيئات التنظيم والوكالات).

الآلية الثالثة: توعية وتدريب العاملين، ويمكن إجراؤها تنفيذ هذه الآلية في الآتي:

1. القيام بتحليل احتياجات التوعية والتدريب لفهم ما يحتاجه العاملين والإداريون بشكل خاص.
2. القيام بتصميم برنامج متكامل يشمل محتوى توعوي وتدريبى مخصص لاحتياجات العاملين .
3. عمل دورات تدريبية وجلسات توعية للعاملين.
4. القيام بإعداد مواد تعليمية مبسطة ومفهومة تشرح مفاهيم الاستقامة وسياستها وأهميتها تشمل أمثلة عملية وقصص نجاح.
5. تخصيص وقت للتوعية مثل تقديم فرص للعاملين في البرامج التعليمية بمرونة كجلسات الانترنت أو أوقات تناسبهم.
6. تقديم توجيهاً فريداً للعاملين الذين يحتاجون إلى دعم إضافي في فهم السياسات المتعلقة بالاستقامة. وأن الجهة المسؤولة عن التنفيذ لهذه الآلية: إدارة الموارد البشرية، وحدة التدريب والتنمية، مستشارون خارجيون وخبراء، الإدارة العليا ومجلس الإدارة، الأقسام والإدارات المختلفة التي تقدم برامج.

الآلية الرابعة: تعزيز الشفافية والتواصل بين الإدارة والعاملين، ويمكن إجراؤها تنفيذ هذه الآلية في الآتي:

1. تنظيم جلسات توعية منتظمة للعاملين حول أهمية الشفافية والتواصل في تحقيق الاستقامة.
2. القيام بإنشاء البات للإبلاغ عن مخالفات الاستقامة أو الأنشطة غير الغير الملتزمة بالسياسات.
3. نشر تقارير دورية توضح أداء المؤسسة من حيث الاستقامة والشفافية.
4. القيام بتعزيز التواصل الداخلي بين مختلف أقسام المؤسسة.
5. نشر ثقافة تشجيع على التواصل الصريح والصادق داخل المؤسسة.
6. تشجيع العاملين على أي مخالفات بدون خوف من الانتقام. وأن الجهة المسؤولة عن التنفيذ لهذه الآلية: الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، قسم العلاقات العامة والعلاقات، قسم الموارد البشرية، الموظفون والجهات المعنية.

الآلية الخامسة: تقدير وتكريم الانجازات للعاملين بالمؤسسات التخطيطية، ويمكن إجراؤها تنفيذ هذه الآلية في الآتي:

1. القيام بإنشاء برامج رسمية لتقدير وتكريم الانجازات في هذا المجال.
2. تكريم الانجازات للعاملين بشكل علني من خلال حفلات تكريم أو توزيع جوائز.
3. تقديم شهادات وإعتراف رسمي للعاملين كمكافآت مالية أو مزايا إضافية مثل يوم أجازة إضافي أو ترقية لهم.
4. تقديم شهادات تقدير وإعتراف رسمي للعاملين والفرق المتميزة في تحقيق أهداف الاستقامة.

5. القيام بمشاركة الانجازات في تقارير الأداء وفي جلسات التواصل الداخلي.
6. القيام بتشجيع التنافس الايجابي بين الفرق والعاملين لتحقيق أفضل النتائج. وأن الجهة المسؤولة عن التنفيذ لهذه الآلية: إدارة الموارد البشرية، الادارة التنفيذية ومجلس الادارة، مديرين الادارات.

الآلية السادسة: التحسين المستمر للمؤسسات التخطيطية، ويمكن إجرات تنفيذ هذه الآلية في الآتي:

1. القيام بتحليل الأسباب الجذرية لأي مشكلة أو انتكاسة في مجال الاستقامة.
2. القيام بتدريب وتوجيه العاملين لضمان فهمهم للتغييرات وقدرتهم على تنفيذها بفعالية.
3. القيام بتوثيق العمليات الجديدة والتحسينات للمساهمة في بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على التحسين المستمر.
4. التشجيع على الابتكار والبحث والتطوير في هذا المجال للعثور على طرق جديدة وفعالة لتحسين الأداء.
5. مشاركة العاملين من مقترحاتهم للتحسين المستمر. وأن الجهة المسؤولة عن التنفيذ لهذه الآلية: قادة الادارة التنفيذية، إدارة الحوكمة والاستقامة، قسم الجودة، لجنة الاشراف والمتابعة، المستشارون والخبراء.

الآلية السابعة: توضيح القيم والمبادئ ، ويمكن إجرات تنفيذ هذه الآلية في الآتي:

1. القيام بإعداد وثيقة توضح القيم والمبادئ التي ترغب المؤسسة في تعزيزها وتنفيذها ويجب أن تكون هذه الوثيقة واضحة ومحددة وملهمة.
2. القيام بمشاورات مع الفرق والعاملين للتأكد من أن القيم والمبادئ تعبر عن طموحاتهم وتوجهاتهم.
3. تنظيم جلسات توعية وتدريب للعاملين حول القيم والمبادئ وكيفية تطبيقها في العمل اليومي.
4. تقديم نماذج سلوكية توضح كيفية تطبيق القيم والمبادئ والمواقف اليومية وهذا يكون مفيد للعاملين لفهم كيفية التصرف بناءً على هذه القيم.
5. العمل على تقديم حوافز ومكافآت أو تكريمات للعاملين الملتمزين بالقيم والمبادئ الاخلاقية. وأن الجهة المسؤولة عن التنفيذ لهذه الآلية: إدارة الموارد البشرية، قسم الاتصال والعلاقات العامة، مديري التدريب والتطوير، الادارة التنفيذية ومجلس الادارة

مراجع الدراسة المراجع العربية

أبو النصر، مدحت (2000): الأداء المؤسسي المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للنشر.
أبو طيبخ، لينث شاكر محسن(2019): اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية: دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة، العراق، دار المنظومة، جامعة الكوفة - كلية التربية للبنات.
أبو زيد، سارة عبد الفتاح سالم(2021): ثقافة التنافسية بين مؤسسات المجتمع المدني وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، العدد الثالث عشر المجلد الأول مارس.

أبو شكير، زهراء جمال صبرى (2018). الدور المعدل للإستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الأستنزاف الشعوري، العراق، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد ، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال.

بن تركي، أسماء واخرون (2013) : الفعالية التنظيمية في المؤسسة ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع .
التابعي، كمال (2004) : التنمية البشرية "دراسة حالة " ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية .
رسن، سالم حيدر وكعيد، احمد جبار (2021): دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: دراسة استطلاعية لأراء الأطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان، العراق، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (2)، العدد30.

الرفاعي، عيده عويد عيد (2021): تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المملكة العربية السعودية ، محافظة ينبع، الإصدار الرابع - العدد السادس والثلاثون.
السروجي ، طلعت مصطفى(2013): إدارة المؤسسات الاجتماعية – الإصلاح والتطوير ، القاهرة ، دار الفكر للنشر والتوزيع.

السروجي، طلعت مصطفى(2012): التنمية الاجتماعية من الحداثة إلى التنمية الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

السلمي، على(2014): الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
عبد المطلب، عبد الحميد(2010): الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

الغزوى، نجم وجواد، عباس حسين(2010): تطوير إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي)، عمان(الأردن)، دار اليازوري للنشر والتوزيع..

عطية، محسن على(2015): الجودة الشاملة والمنهج، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
على، محمد بدر صابر(2021): متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية كمدخل لتحسين أداء المنظمة من منظور تنظيم المجتمع، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية دراسات وبحوث نظرية، المجلد15، العدد1.

القرزعي، مها بنت صالح أحمد(2018): فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية، الاسكندرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2023).

المراجع الأجنبية:

- A.Ahmed,et al(2023), Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management as Perceived by Academic Teaching Staff, Benha Journal Of Applied Sciences, Vol. (8) Issue (4) .
- Al Khaqani, Dhurgham Shatti(2018). Dimensions of Virtuous Leadership and its Effect on organizational conflict, Vol. 13 No. 44 .
- Al Kresheh, Yassin K. et al(2013), Business, Education, https://journals.ju.edu.jo/public/journals/5/pageHeaderTitleImage_en_US.jpg , Published 8 September .
- AL-Abrow,et al(2019): Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement, International Journal of Organizational Analysis, ISSN: 1934-8835, Article publication date: 7 March .
- Bonnaventure, et al(2021). Virtuous Organizational Practices: A New Construct and a New Inventory, France, University of Tours, 13 October.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Positive organizational scholarship. San Francisco: Barrett-Koehler.
- a. DOI:10.1002/0471264385.wei1216
- Cameron, et al (2006). " The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations " Journal of Business Ethics (2006) . Vol 64:
- Cameron & Winn (2012)“Virtuousness in Organizations.” In Cameron, K.S. and Spreitzer, G.M. (Eds.) Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship (pp. 231-243). New York: Oxford University Press. Summarized by Penelope Mallinckrodt (Ross MBA Class of 2013).
- EQFM. (2017). Retrieved from EQFM: <http://www.efqm.org/efqmmodel/model-criteria> , Dec 31

- F Cascio, Wayne**(2003). Changes in Workers, Work, and Organizations, Handbook of Psychology, April.
- Henry, et al**(2022). **Being Virtuous Together: A One-Year Prospective Study on Organizational Virtuousness, Well-Being, and Organizational Commitment**, *Applied Research in Quality of Life*
- Hessel, L.**, (2013). "Developing A Virtuos Aspect of Leadership: A Case Study of the virtuous Projects Approach to Leadership Development", Master Thesis in Education, Department of Educational Research, University of Oslo
- Joshua -. Gukiina, et,al**, Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective : The Customers' Perspective,"African Social Science Review: Vol. 10 : No. 1 , Article 6.
- Lilius, J,et al** (2008), " The contours And consequences of compassion.
- Naseem, et al**(2017). Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 11 (1), 35-48.
- Palazzo, Guido**(2007): Corporate Ethics and Corporate Governance, in Springer Books from Springer
- Pinar, Musa & Girard, Tulay**(2008). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms, January 2008SAM Advanced Management Journal.
- Pinar, T.M. and Girard, A.** (2008). Organizational learning and the learning organization review. Evolution for prospective the future the learning organization, 15 (4),
- Qawasmeh, Farid Mohammad, et al**(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.
- Rendtorff, Jacob Dahl**(2012): Business Ethics, Strategy and Organizational Integrity: The Importance of Integrity as a Basic Principle of Business Ethics That Contributes to Better Economic Performance, Source Title: Handbook of research on teaching ethics in Business and management education.
- Seligman, M.** (2002), " Positive psychology, positive prevention, and positive therapy " . Handbook of positive psychology. New York: Oxford.
- Shimek, Michael , Guillén,& Gomis.** (2015), "Approaching virtuousness through organizational ethical quality: toward a moral corporate social responsibility ", Business Ethics: A European Review ,Vol. 24, No.2..
- Shirnvai, Aliakbar. Iranban, Seyed Javad**(2013). Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion: A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran, European Online Journal of Natural and Social Sciences , www.european-science.com Vol.2, No.3 Special Issue on Accounting and Management.
- Singh , Yajna & Joey, Buitendach .** (2014) " Psychological Capital, Subjective Wellbeing, Organisational Virtuousness and Organisational Citizenship Behaviour amongst Teachers " Asian Congress of Applied Psychology – Singapore ,
- Wheelen, Thomas L. et al**(2012). Strategic Management and Business Policy TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY, United States of America, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
- Zamahani, et al.** (2012) "Moving towards virtuousness in organization: An analysis of factors affecting virtuous organizations." Management Science Letters 2.8 : pp. 2889-2902.