

**تأثير إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في التميز
التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعتي بغداد
والتكنولوجية**

**سجى عباس قاسم
أ.د. خالدية مصطفى عطا
الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد**

The impact of high containment management
and strategic awareness on organizational
excellence: A Survey Study in Universities
Baghdad and Technological

تأثير إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي:
دراسة استطلاعية في جامعتي بغداد والتكنولوجية

Saja Abbas Qasim *

Prof. Dr. Khaledia Mustafa Atta

سجي عباس قاسم *

أ.د. خالدية مصطفى عطا

Iraqi University / College of Administration and
Economics

الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2025/06/01

Received: 06/10/2024

تاريخ القبول: 2024/10/21

Accepted: 21/10/2024

تاريخ الاستلام: 2024/10/06

Published: 01/06/2025

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة الى تحديد التأثير الذي تحدثه إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي والى معرفة مدى تبني مفاهيم إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي من قبل الجامعتين (بغداد - التكنولوجية) بمختلف المستويات الإدارية وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير أبعاد إدارة الاحتواء العالي المتمثلة بـ (الحوافز، مشاركة المعلومات، العمل بأسلوب الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار). وأبعاد الوعي الاستراتيجي المتمثلة بـ (الوعي التنافسي، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي بتقديم خدمة). على أبعاد التميز التنظيمي المتمثلة بـ (التميز في الموارد البشرية، التميز بتقديم خدمة، التميز في ثقافة المنظمة). وتم اخذ اراء عينة الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعتين بمختلف المستويات الادارية حيث بلغ حجم العينة الكلي (246) تكمن مشكلة الدراسة في أن البيئة التي تعمل بها الجامعات تتعرض لمجموعة من التحديات المستمرة سواء كانت معرفية او تكنولوجية او فنية او إدارية ولكي تحافظ الجامعات على موقع تنافسي مهم لابد من العمل بمفاهيم جديدة تميزها على الجامعات المنافسة، حيث يتم التعرف في الدراسة الحالية على تجربة الجامعتين ومدى عملها بمتغيرات الدراسة وأبعادها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبانة أداة في جمع البيانات، ولغرض التحليل والمعالجات الإحصائية تم الاستعانة بمجموعة من البرامج المتمثلة بـ (SMART Pls4, Amos. 26, SPSS V.28). توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير من إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي، أثبتت نتائج التحليل الاحصائي بأن الجامعتين لديها مستوى اهتمام بمتغيرات الدراسة وهذا يؤكد على تميز الجامعتين لدخولها في التصنيفات العالمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الاحتواء العالي، الوعي الاستراتيجي، التميز التنظيمي.

Abstract:

This study aims to determine the impact of high containment management and strategic awareness on organizational excellence and to know the extent of adoption of the concepts of high containment management and strategic awareness by the two universities (Baghdad - Technological) at various administrative levels by identifying the extent of the impact of the dimensions of high containment management represented by (incentives, information sharing, teamwork, participation in decision-making). And the dimensions of strategic awareness represented by (competitive awareness, awareness of strategic goals, awareness of service provision).

بحث مستل من رسالة ماجستير

On the dimensions of organizational excellence represented by (excellence in human resources, excellence in service provision, excellence in organizational culture). The opinions of the study sample were taken from employees in the presidency of the two universities at various administrative levels, where the total sample size reached (246). The problem of the study lies in the fact that the environment in which universities operate is exposed to a set of ongoing challenges, whether cognitive, technological, technical or administrative. In order for universities to maintain an important competitive position, it is necessary to work with new concepts that distinguish them from competing universities. The current study identifies the experience of the two universities and the extent of their work with the study variables and their dimensions. The research was based on the descriptive analytical approach. The questionnaire was used as a tool for collecting data. For the purpose of analysis and statistical processing, a set of programs were used, including (SMART Pls4, Amos. 26, SPSS V.28). The study reached a set of results, the most important of which is the presence of an impact of high containment management and strategic awareness on organizational excellence. The results of the statistical analysis proved that the two universities have a level of interest in the study variables, which confirms the distinction of the two universities for their entry into the global classifications.

Keywords: High containment management, strategic awareness, organizational excellence.

المقدمة

تواجه الجامعات مجموعة من التحديات في ظل التطورات والتغيرات المستمرة مع وجود عدد هائل من الجامعات الحكومية والأهلية فأن الحفاظ على موقع تنافسي قوي أمراً مهماً وفي مثل هذه الظروف لابد من التطلع الى تبني مفاهيم وأفكار جديدة تمكنها من البقاء في الصفوف الامامية ومن هذه المفاهيم المعاصرة هي مفهوم إدارة الاحتواء العالي التي تركز على مبادئ الإدارة الحديثة من حيث مشاركة العاملين في المعلومات واتخاذ القرارات، مما يولد عصاف ذهني وأفكار متميزة للجامعة مع وجود الوعي الاستراتيجي الذي يمكن الإدارات العليا من النظر بشكل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية والتنافسية قبل اتخاذ القرار. مع وجود متغيرين مستقلين المتمثلة بـ إدارة الاحتواء العالي، الوعي الاستراتيجي معاً يشكل توليفة متكاملة تمكن الجامعتين من الوصول الى التميز التنظيمي. لكي يتحقق التميز التنظيمي لابد من تركيز إدارة الجامعة على العاملين باعتبارهم أساس في تقدم أي جامعة من حيث مشاركتهم في المعلومات، تشكيل فرق العمل، مشاركتهم في اتخاذ القرار، تحفيزهم، مع تركيز الجامعة على صياغة استراتيجيتها وتحديد اهدافها والسعي لتقديم أفضل خدمة أن كانت للزبائن او العاملين. تسعى الدراسة الحالية الى التعرف بمدى تطبيق إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في الجامعتين (بغداد- التكنولوجيا) وكيفية العمل بها. تتضح أهمية الدراسة من كونها تناولت موضوع حيوي مهم يتسم بالحدثة على المستوى النظري والتطبيقي، مما يشكل إضافة علمية قد تسهم في زيادة الاثر المعرفي والفكري للانطلاق لدراسات بحثية في هذا المجال.

المبحث الأول / منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات في الوقت الحاضر العديد من التحديات التنافسية ومنها كيفية حصول الجامعة على التميز على حساب منافسيها. وعليه بدأت الجامعات في العمل بمفاهيم حديثة لكي تحضي بموقع تنافسي قوي. ومن هذا المنطلق سعت الباحثتان من خلال زيارات ميدانية للجامعتين (بغداد- التكنولوجيا) واجراء المقابلات مع عينة من العاملين في رئاسة بغداد ورئاسة الجامعة التكنولوجية وباختلاف مستوياتهم الإدارية لغرض التعرف بمدى عمل الجامعتين بمفهوم إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي مع ابعادهما لتعزيز التميز التنظيمي، أذ تبين أن الجامعتين بحاجة الى مثل هذه الدراسة. وانطلاقاً مما ورد من مشكلة الدراسة المتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد تأثير لإدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي في الجامعتين مجال الدراسة؟ وتتفرع منها التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى اهتمام (جامعة بغداد، الجامعة التكنولوجية) مجال الدراسة بمتغيرات وابعاد الدراسة المتمثلة بـ (إدارة الاحتواء العالي، الوعي الاستراتيجي، التميز التنظيمي)
- هل يوجد تأثير لإدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي في الجامعتين مجال الدراسة.
- هل يوجد اختلاف في مستوى تطبيق المتغيرات في الجامعتين مجال الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية كونها من الموضوعات التي نالت العديد من اسهامات البحوث المعاصرة في متغيرات الدراسة المحتملة بـ إدارة الاحتواء العالي، الوعي الاستراتيجي، التميز التنظيمي. فضلاً على التعرف بمستوى اهتمام الجامعتين بمتغيرات الدراسة. وكما يأتي:

- 1- متغيرات الدراسة الثلاثة (إدارة الاحتواء العالي، الوعي الاستراتيجي، التميز التنظيمي) والتي تعد إضافة معرفية لحدود متغيرات الدراسة.
- 2- تساهم الدراسة في توجيه الإدارات العليا في الجامعتين مجال الدراسة بضرورة ترسيخ مفهوم إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي من اجل الوصول الى التميز التنظيمي.
- 3- تطبيق الدراسة في مجال التعليم، حيث تعتبر الجامعات نواة أساسية لتطور ونمو وتقديم المجتمعات.
- 4- بناء قاعدة فكرية ومعرفية قد يستطيع الباحثين الآخرين الاستفادة منها كإطار مرجعي.
- 5- توفر الدراسة بمتغيراتها الثلاثة قاعدة بيانات للجامعات العراقية تخدم توجهات ادارات الجامعات في العراق بشكل عام والجامعتين مجال الدراسة (جامعة بغداد_ الجامعة التكنولوجية) بشكل خاص.

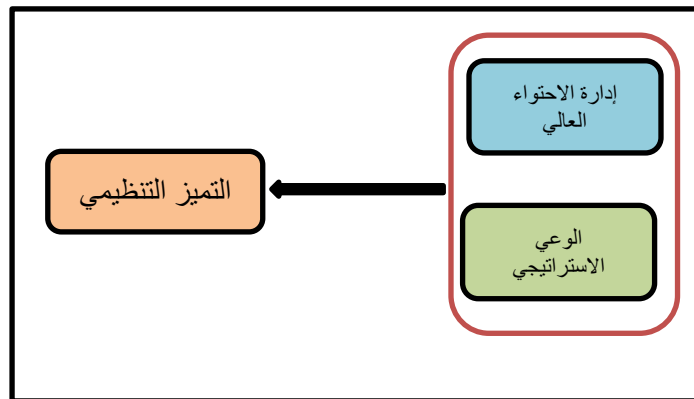
ثالثاً: اهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد مستوى توافر متغيرات الدراسة (إدارة الاحتواء العالي، الوعي الاستراتيجي، التميز التنظيمي) في كل من جامعة بغداد والجامعة التكنولوجية مجال الدراسة.
- 2- تحديد التأثير الذي يمكن ان تحدثه إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي في الجامعتين مجال الدراسة.
- 3- الكشف عن وجود فروق معنوية في مستوى تطبيق متغيرات الدراسة الثلاثة (إدارة الاحتواء العالي، الوعي الاستراتيجي، التميز التنظيمي) في الجامعتين مجال الدراسة.
- 4- الاستنتاجات التي تتوصل اليها الدراسة قد تساعد في تحديد السياسات والممارسات التي على الجامعتين تبنيها لتحقيق التميز التنظيمي والتفوق على منافسيها.

رابعاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي/ التحليلي في وصف واختبار الفرضيات. حيث يستخدم لوصف البيانات المتعلقة بعينة الدراسة (المنهج الوصفي). ويستخدم في تحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات (المنهج التحليلي) والهدف منه دعم وتمكين الدراسة بالمعرفة العلمية المطلوبة.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة:

الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

سادساً: فرضية الدراسة: الفرضية الرئيسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي

سابعاً: حدود الدراسة

- 1- الحدود العلمية: تجسدت بثلاثة متغيرات إدارة الاحتواء العالي متغير مستقل اول (X1) الوعي الاستراتيجي متغير مستقل ثاني (X2) التميز التنظيمي متغير تابع (Y).
- 2- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة زمنياً من تاريخ (2024/5/24) الى تاريخ (2024/8/4) والتي تم جمع البيانات وتحليلها للجانب النظري والعملية.

3- الحدود المكانية: اقتصر الحدود المكانية للدراسة على جامعة بغداد والجامعة التكنولوجية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

4- الحدود البشرية: تم توزيع الاستبانات على موظفين رئاسة جامعة بغداد ورئاسة الجامعة التكنولوجية.

ثامنا: أدوات الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة الحالية وتغطية الجانب النظري والميداني اعتمدت الباحثتان على مجموعة مختلفة من الأدوات كما يلي:

1- أدوات الجانب النظري: اعتمدت الباحثتان على قاعدة علمية متنوعة ممثلة بالكتب الاجنبية والعربية، الأطاريح والرسالة الاجنبية والعربية، والمجلات

والدوريات المنشورة في المجلات العالمية والعربية الرصينة، مواقع الكترونية مختلفة.

2- أدوات الجانب العملي: تم جمع المعلومات الخاصة بالجانب العملي من خلال ما يأتي:

-المقابلات الشخصية: أداة مستخدمة في جمع المعلومات حيث قامت الباحثة بأجراء المقابلات غير رسمية مع عدد من العاملين بمستويات الادارية.

-الاستبانة: أداة البحثية الثانية التي تم استخدامها لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة حول موضوع الدراسة، وتم الاعتماد على مصادر ودراسات سابقة.

الجدول (1) هيكلية استبانة الدراسة والمصادر المعتمدة في قياسها

المتغيرات الدراسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصادر المقياس المعتمدة
إدارة الاحتواء العالي	الحوافز	4	Koukou, 2018
	مشاركة المعلومات	5	
	العمل بأسلوب الفريق	4	
	المشاركة في اتخاذ القرار	4	
الوعي الاستراتيجي	الوعي التنافسي	4	Al-Badayneh, 2021
	الوعي بالأهداف الاستراتيجية	6	
	الوعي بخدمة الزبون	5	
التميز التنظيمي	التميز في الموارد البشرية	6	Bin wared, 2019
	التميز بتقديم خدمة	5	
	التميز في ثقافة المنظمة	4	

المصدر: اعداد الباحثتان

تاسعا: مجتمع وعينة الدراسة

اختارت الباحثتان جامعة بغداد والجامعة التكنولوجية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجتمع الدراسة باعتبارها جامعتين تم تصنيفهما كأفضل الجامعات على مستوى العراق لعام (2023) وأفضل الجامعات بناءً على تصنيف التايز العالمي لعام (2024) حيث بلغ مرتبة الجامعة التكنولوجية (801-1000) وبلغ مرتبة جامعة بغداد (1501+). واختصت الباحثتان العاملين بمستويات الإداريات في رئاسة الجامعتين والذي بلغ حجمها (687) بلغ مجتمع جامعة بغداد (247) بلغ مجتمع الجامعة التكنولوجية (440). تم اختيار عينة قصدية عشوائية من الجامعتين مجال الدراسة. تمثل عينة الدراسة جزء من المجتمع ويعد تحديد العينة مهمة اساسية لأي باحث ذلك لضرورة تمثيلها لخصائص المجتمع الذي تم اختياره وبما يضمن امكانية تعميم النتائج التي تم التوصل اليها ، اذ بلغت المجتمع جامعة بغداد (247) وبلغ حجم العينة (89) موظف من مختلف المستويات الإدارية في رئاسة الجامعة اما الجامعة التكنولوجية فقد بلغ المجتمع (440) وبلغ حجم العينة (158) موظف من مختلف المستويات الإدارية في رئاسة الجامعة , اما المجموع الكلي للمجتمع فقد بلغ (687) وقد بلغ حجم العينة الكلية (246) اما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل قد بلغ (230) وبلغ حجم الاستبانات الغير المسترجعة الكلي (16) بلغ حجم الاستبانات المسترجعة في جامعة بغداد (4) وبلغ حجم الاستبانات المسترجعة في الجامعة التكنولوجية (12) ، اذ تم تحديد العينة بموجب معادلة (معادلة ستيفن ثامبسون) وفق الصيغة التالية:

$$n = \left\lceil \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p)} \right\rceil$$

N حجم المجتمع
z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

جدول (2) معدل الاستجابة

الجامعة التكنولوجية		جامعة بغداد		بصورة اجمالية		الحالة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
%100	157	%100	89	%100	246	عدد الاستبيانات الموزعة
%6.4	10	%6.7	6	%6.50	16	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
%93.6	147	%93.3	83	%93.50	230	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي

المصدر: من اعداد الباحثان

المبحث الثاني / الإطار النظري

أولاً: إدارة الاحتواء العالي

1- مفهوم إدارة الاحتواء العالي

ظهر مفهوم إدارة الاحتواء العالي على يد عالم النفس الأمريكي (Edward Lawler) في الثمانينيات في القرن العشرين، ويشير الى النهج الأكثر تعاوناً وتضامناً بين العاملين والإدارة. وان الأسلوب الفعال للإدارة هي خلق منظمة يشعر فيها العاملين بالمسؤولية والالتزام وذلك من خلال احتوائهم واشراكهم في نجاح المنظمة. ويمكن وصف ادارة الاحتواء العالي على انها عملية سد واغلاق الفجوات في أداء المنظمة حيث تخلق الحرية للمواهب البشرية في اتخاذ القرار الافضل (Afandy,2023:853). وتصف أيضاً على أنها عملية تشاركية تتم باستخدام طاقات العاملين وتعزيزها في تحفيز المهارات من خلال تنمية القدرات الإبداعية لتحقيق الأداء الأفضل والفعال. وعليه يجب ان يتمتع العاملين بقدر عالي من السلطة والاستقلالية وذلك بتزويد العاملين بالمعرفة المناسبة المطلوبة للمساهمة بشكل ناجح في المنظمة ويجب ان يكتسبوا المزيد من المعلومات الخاصة في أداء المؤسسات التي تعمل بها وتتطلب من الإدارة مكافأة عامليها على مساهماتهم حيث تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في المناخ التنظيمي وبيئة عمل العاملين مما يسمح للعاملين بامتلاك مرونة في تغير محتوى ومهام الوظيفة (Alikaj et al,2020:12). ويصف أيضاً أنه النشاط الذي ينطوي على إقامة وادامة علاقات إيجابية بين العامل وصاحب العمل والتي تسهم في تحقيق الإنتاجية المرصية والروح المعنوية والانضباط والحفاظ على بيئة عمل إيجابية منتجة ومتأسكة والمناخ التنظيمي الذي يشاركة العاملين والذي يؤثر في البيئة النفسية للمنظمة يتطلب الاهتمام برفاهية العاملين وأن يتصف السلوك الانشراقي بالمرونة والتقدير والأخلاق والتمكين والمكافئات والمشاركة (Dessler,2020:455). يمكن للباحثين وصف إدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من الممارسات الحديثة التي تقوم بها المنظمات المعاصرة التي تمتلك هيكل عضوي لمواكبة التغيرات المتزايدة والتي تركز وبشكل أساسي على المورد البشري باعتباره الأساس في نجاح المنظمة من حيث تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار، التدريب، مشاركة المعلومات، العمل بأسلوب الفريق، الدعم التكنولوجي، والتحفيز والحصول على المكافئات.

2- أهمية إدارة الاحتواء العالي

وتكمن أهمية إدارة الاحتواء العالي بالآتي: (Hamdan, et al,2020:5) (السعدون، 34:2018)

- يؤكد مفهوم إدارة الاحتواء العالي على ضرورة العمل بأسلوب الفريق مما يحقق علاقات إيجابية ورضا الوظيفي.
- ترسيخ الثقة بين الإدارة والعاملين وتعتبر وسيلة لتحقيق اهداف كل من العاملين والإدارة.
- تعمل على تبادل وتشارك المعلومات بين مستويات المنظمة مما يجعل اهداف المنظمة أكثر وضوح للعاملين.

- (د) وسيلة لتمكين العاملين في المنظمات ذات مستوى الأداء العالي مما يؤدي الى رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
 (هـ) زيادة الوعي لدى كل من العاملين والاداريين في استغلال الفرص من اجل الحصول على تميز تنافسي.
 (و) الاهتمام بتطوير معارف جميع العاملين بطريقة تساعدهم في أداء مهماتهم بشكل أفضل وأكثر فاعلية.

3- اهداف إدارة الاحتواء العالي

ويمكن توضيح اهداف إدارة الاحتواء العالي بالآتي (Hamdan et al, 2020:5) (صادق، 2023:283).

- (أ) تطوير العلاقات الاجتماعية بين العاملين وزيادة فاعلية فرق العمل مما يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي.
 (ب) تنمية وتطوير مهارات العاملين من اجل تحسين الأداء وتحقيق الاهداف التنظيمية.
 (ج) تحسين الأداء المالي والتشغيلي والتنظيمي في المنظمة بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة.
 (د) تعزيز الافكار والفرص للعاملين حيث يصبحوا قادرين على اتخاذ القرارات الخاصة بهم.
 (هـ) تزويد العاملين بالمعلومات والمكافآت والتي تمثل المفتاح الذي يجعل العاملين أكثر مشاركة.

4- ابعاد إدارة الاحتواء العالي

وعليه سيتم توضيح هذه الابعاد وكما يأتي:

- (أ) **الخوافز:** هي مكافآت يتم منحها الى بعض العاملين الذي تكون انتاجيتهم اعلى من المعايير المحددة لهم ويتم تحديد الخوافز بناء على مستوى الخبرة والتعليم والقدرة والجهود المبذولة (Persada,2023:405). ويتم تحفيز العاملين بناء على بذلهم لجهود إضافية تؤدي الى أداء عالي حيث يتم استخدام الخوافز والمكافآت الجوهرية والخارجية كخوافز للحصول على السلوكيات والمواقف المطلوبة من العاملين (Angli&Lee, 2020:6).
- (ب) **مشاركة المعلومات:** وتصف مشاركة المعلومات على أنها ظاهرة تحويلية تتعامل مع تدفق البيانات داخل المنظمة او عبرها بالشكل الذي يمكن المرسل والمتلقي من استغلال هذه البيانات بشكل أكبر، وتصبح مشاركة المعلومات امرا ضروريا عندما تدرك المنظمات ان خلق القيمة والعمل الجماعي عنصران اساسيان في تحقيق اهداف المنظمة (Gil-Garcia, et al,2019:12). ينطوي نشاط مشاركة المعلومات على نقل الآراء والأفكار والوثائق والحقائق من الفرد الى الآخرين وقد تكون مشاركة المعلومات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي او ارسال رسائل عبر البريد الالكتروني او ارسال رسائل نصية عبر الهاتف (Savolainen,2017:2).
- (ج) **العمل بأسلوب الفريق:** ويشير الى تصرفات الموظفين التي يتم جمعهم معا لتحقيق هدف مشترك مع إعطاء الأولوية لمصلحة المنظمة. والفريق يتكون من مجموعة من الموظفين المميزين والأكثر تفاعل والذين يتم تكليفهم بأداء وظيفة معينة (Ismael,2023:909). وتعمل الفرق على تطوير التفكير التعاوني الذي يساهم في استدامة المنظمة ويتم اقتراح التواصل المفتوح والثقة والمشاركة وتحديد الأهداف ويشعر اعضاء الفريق بنوع من الانفتاح ويساهمون بالمزيد من الأفكار ويعتبر توفير السلامة النفسية مهمة في الفرق التي تنخرط في مهام مبتكرة وتشير السلامة النفسية الى الثقة التي تكون بين أعضاء الفريق في التعبير عن أنفسهم في الفريق دون خوف (Jha, et al,2019:60).
- (د) **مشاركة في اتخاذ القرار:** أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار قد تكون بشكل مباشر او غير مباشر لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها الأساسية من خلال الاستفادة من خبراتهم وابتكاراتهم وجهودهم نحو حل المشكلات واتخاذ القرار الأمثل. (Chimaobi&Chikamnele, 2020:5). وتسمى باتخاذ القرار التشاركي أي اتخاذ قرار مشترك بين العاملين والإدارة حيث يكون للعاملين تأثير كبير على القرار المتخذ وقد تكون بوسائل رسمية او غير رسمية والمشاركة في اتخاذ القرار هي اقصى أنواع المشاركة والتي تعني مشاركة جميع العاملين في عملية التخطيط (Ndubuisi&Onoh, 2021:21).

ثانيا: الوعي الاستراتيجي

1- مفهوم الوعي الاستراتيجي

ظهر مفهوم الوعي الاستراتيجي في الثمانينيات من القرن الماضي، في البداية تم تقديم مفهوم الوعي الاستراتيجي على مستوى فردي ويمثل الدرجة التي يحصل بها الافراد الوعي في الأولويات الاستراتيجية ومن ثم تم استخدامه على مستوى المنظمة ككل مما يتطلب من المنظمات ان تكون قادرة على جمع يشير للوعي الاستراتيجي على أنه العملية وفحص المعلومات التي تتعلق بالتحديات والمتغيرات البيئية (Almayali,2021:489). يشير للوعي الاستراتيجي على أنه العملية التي يتم من خلالها الدمج بين عناصر الوعي الاستراتيجي الخارجي وعناصر الوعي الاستراتيجي الداخلي (علي & محمود، 2023:844). يهدف الوعي الاستراتيجي الى التنبؤ بالأحداث المستقبلية للمنظمة والى تحديد التهديدات ومحاوله التغلب عليها واقتناص الفرص وعلى هذا الأساس يتم وضع أفضل الممارسات التي تنفذ استراتيجيات المنظمة بما يحقق التفوق والنجاح على حساب المنافسين ويتم أيضا مراقبة الوضع الحالي للمنظمة (الفتلاوي واخرون، 2020: 29). الوعي الاستراتيجي يعني العمل بنهج النظام المفتوح والمراقبة والانسجام البيئي والتوازن بين المدخلات والمخرجات وتلعب التصورات الثقافية والاجتماعية دور مهم في التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. وأن العمود الفقري للوعي الاستراتيجي. أن يتكون من ثلاث عناوين أساسية أولاً إدراك ان المنظمات والمنافسين ينتجون وينفذون استراتيجيات مختلفة، ثانياً التفكير في كيفية تنمية وتطوير هذه الاستراتيجيات، ثالثاً التفكير في الفرص والتهديدات البيئية ومحاوله الاستفادة منها

(Aytar,2019:84). تعرف الباحثان الوعي الاستراتيجي هو القدرة على تزويد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة من خلال توفير معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية مما يؤدي الى تحديد وتقييم الوضع الحالي والتنبؤ بالوضع المستقبلي للمنظمة، أي قدرة الإدارة على التفكير والتخطيط المستمر الذي يمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز على حساب المنافسين.

2- أهمية الوعي الاستراتيجي

يمكن توضيح أهمية الوعي الاستراتيجي بالآتي (Al-Badaynen, 2021:48) (كولي & السندي، 2021:540):

- أ) يعد عنصر أساسي وفعال في الحصول على أداء متفوق ومميز.
- ب) يعمل على توضيح العلاقة بين الرؤية والحدس في اتخاذ القرار.
- ج) يساعد القادة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات المناسبة.
- د) الوعي بموارد المنظمة وعملاتها يساعد في وضع نظام رقابي يحدد الانحرافات والهفوات في البيئة الداخلية وكيفية معالجتها.
- هـ) من منظور النمو يساعد الوعي الاستراتيجي في الحصول على الوضوح بشأن الاتجاه الذي يجب ان تتخذه المنظمة والذي يمكنه من اتخاذ قرارات حكيمة من خلال السماح برؤية ما هو الأفضل.

3- اهداف الوعي الاستراتيجي

يمكن توضيح اهداف الوعي الاستراتيجي بالآتي: (Haraisa,2022:46) (خطاب، 2021:167).

- أ) زيادة القدرة على الملاحظة والتحليل والتوقع فيما يخص البيئة الداخلية والخارجية لضمان نتائج متوازنة وفعالة.
- ب) مراقبة وتطوير المنتجات وتقديم منتجات ذو جودة عالية ومتميزة تلبي احتياجات الزبائن المختلفة مما يؤدي الى تحقيق نتائج مميزة.
- ج) صياغة الاستراتيجيات وما الذي سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل.
- د) زيادة الخبرة والمعرفة لدى المديرين في كيفية الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة والأنشطة الأخرى مثل البحث والتطوير والمبيعات مع الاخذ بنظر الاعتبار التغيرات التي من الممكن ان تحدث في المستقبل.
- هـ) زيادة قدرة المنظمة على النمو والبقاء بشكل يخلق لها ميزة تنافسية مستدامة كما يدعم المنظمة في تقديم أفضل المنتجات والخدمات.

4- ابعاد الوعي الاستراتيجي

وعليه سيتم توضيح هذه الابعاد وكما يأتي:

أ) **الوعي التنافسي:** هي قابلية فردية حيث يكون المدراء على وعي بالمخاطر الحالية والمحتملة وكيفية التعامل معها للحصول على النتائج المطلوبة الوعي التنافسي هو نظام ديناميكي محدد داخل السوق تتنافس فيه المنظمات المختلفة وهذا النظام له ضوابط وقواعد ويتأثر بعوامل كثيرة مثل نوع المنافسين وعددهم وحواجز الدخول وغيرها (Zack,2022) حيث تتنافس المنظمات المختلفة باستخدام استراتيجيات وطرق تسعير مختلفة. تؤثر المنافسة على المنظمات وكيفية قيامها بتعديل على استراتيجيتها للتنافس بفعالية وتشتد المنافسة عندما تكون هناك العديد من المنظمات تقدم منتجات وخدمات مماثلة لنفس الزبائن وتصبح المنافسة شديدة في هذه الحالة، ويمكن تقسيم المنافسون الى منافسون مباشرون يقدمون منتجات وخدمات مماثلة، والمنافسون غير المباشرين هم المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات مختلفة (الحمد، 2022:274).

ب) **الوعي بالأهداف الاستراتيجية:** يقصد بالوعي بالأهداف الاستراتيجية هو كل ما يخص النتائج المراد تحقيقها وعادة ما تكون محددة بوقت معين تمثل الأهداف الاستراتيجية الركائز الأساسية للإدارة، والتخطيط الاستراتيجي الناجح هو المفتاح لتنفيذ الاستراتيجية. يتم تطوير الأهداف ومن ثم دمجها معا لتكوين الاهداف الاستراتيجية. (Banska, Lima, 2022:16).

ج) **الوعي بخدمة الزبون:** يعني الوعي بكل الإجراءات والسياسات والقرارات التي تهدف الى تقديم أفضل خدمة للزبون وفهم كل متطلبات ورغبات الزبائن وتلبيتها والهدف هو الحصول على تميز على حساب المنافسين الآخرين (التيقبي & الصمدي، 2022:225). يعد الزبائن أحد الأصول المهمة جدا لأنهم الأساس لبقاء المنظمة حيث ان وعي المنظمة بكل ما يخص الزبائن امر ضروريا للديمومة المنظمة، حيث تستخدم المنظمة مجموعة من الأساليب للحفاظ على الزبائن الحاليين لكي يصبحوا زبائن منتظمين (Juanamasta, et al, 2019:2). وتشير خدمة الزبون الى الدعم والمساعدة التي يتم تقديمها قبل واثناء وبعد شراء الزبون لمنتج او خدمة ويتضمن مجموعة واسعة من الأنشطة.

ثالثا: التميز التنظيمي

1- مفهوم التميز التنظيمي

يعتبر مفهوم التميز التنظيمي من المفاهيم المطلوب توفرها في بيئة الاعمال اليوم لكي تحافظ المنظمة على مركزها التنافسي اذ يمثل بوابة شاملة للعمل الذي يؤدي الى الرضا والتوازن بين احتياجات الزبائن والعاملين والمجتمع. والتميز التنظيمي يمثل التميز الوظيفي والإداري الذي يساعد في استغلال طاقة الموظفين بشكل أكبر (bin wared, 2019:73). تصف الشركات التميز التنظيمي بأنه تحقيق اعلى مستوى جودة للمنتجات والخدمات التي يتم تقديمها الى الزبائن ويتم معرفة ذلك من بيانات المبيعات (Blakely, 2020:50). يعبر التميز التنظيمي عن القدرة على الانسجام وتنسيق مكونات المنظمة وداراتها بأقصى معدلات التكامل والترابط

لإنتاج مستويات من المخرجات تلبي متطلبات وتوقعات جميع الأطراف (Ahmed,2023:140). تقوم المنظمات المتميزة بإدارة وتحسين والاستفادة من كل الطاقات الكامنة لدى العاملين على المستوى الجماعي والفردى ومشاركهم في أنشطة ومهام متنوعة ومختلفة بعدالة (Rookhanden&Ahmadi,2016:108). يمكن للباحثين وصف التميز التنظيمي على أنه حالة من التفوق الإداري حيث يشمل جميع مستويات المنظمة فالتميز التنظيمي لا يقتصر على جانب واحد في المنظمة إنما هو مفهوم شامل للمنظمة بأكملها حيث تتميز المنظمة من خلال تمكين وتطوير موظفيها وزيادة مهارات وخبرات القادة وأن المنظمة المتميزة هي من تحصل على ميزة تنافسية ومكانة على حساب منافسيها.

2- أهمية التميز التنظيمي

- أن أهمية التميز التنظيمي حسب رؤى بعض الباحثين ممثلة بالآتي: (نغم، 2023: 32) (Rashidi,2019:373)
- أ) توفير المؤشرات والمهارات اللازمة لمتخذ القرار مع التركيز على المورد البشري، وهو أداة لتنمية الخبرات والمهارات اللازمة للعاملين.
 - ب) يتضمن التميز التنظيمي مجموعة من المعايير والطرق والمبادئ التي تسهل تحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل في المنظمة ويوفر الدعم للتنمية المستدامة.
 - ج) تشخيص نقاط الضعف والعمل على معالجتها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها بالشكل الذي يعمل على تحسين الأداء.
 - د) استخدام فرق العمل التي تعزز دورها الاستراتيجي حيث يساهم التميز التنظيمي بالتوجه بشكل كبير إلى العمليات الإجرائية.
 - هـ) اكتشاف أساليب جديدة لجمع المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب.

3- أهداف التميز التنظيمي

- وتمكن أهداف التميز التنظيمي بالآتي: (Karam&Kitana, 2020:20) (bin wared, 2019:73)
- أ) ترسيخ جميع معايير والمبادئ التميز لدى جميع العاملين في المنظمة.
 - ب) تحقيق رضا الزبائن والعاملين، والعمل على المتابعة المستمرة لنتائج التقييم الذاتي للتميز ومقارنته مع معايير التميز المعتمدة.
 - ج) معرفة نماذج التميز التنظيمي والأساسيات المستخدمة في إدارة التميز التنظيمي التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 - د) تحقيق نتائج إيجابية ملموسة وذلك بربط جميع الاستراتيجيات في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.
 - هـ) التفكير الابتكاري والابداعي في كل مستويات المنظمة حيث تمكن من استغلال المعرفة المتراكمة بشكل أكبر.

4- ابعاد التميز التنظيمي

وعليه سيتم توضيح هذه الأبعاد وكما يأتي:

- أ) **التميز في الموارد البشرية:** تزدهر المنظمات المتميزة بمواردها البشرية ومدى قدرتها على تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم بالشكل الذي يحفز العاملين ويشجعهم على استخدام هذه المهارات والمعارف لصالح المنظمة وبذلك فهي عملية متغيرة بشكل مستمر تعني بزيادة كفاءة العاملين في المنظمة جميع الافراد المنتمين الى المنظمة سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين، يقومون بمهام مقابل الحصول على اجر وتعويزات مع الالتزام بكل الإجراءات والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة (البكري,2021: 92).
- ب) **التميز بتقديم خدمة:** يشير الى قدرة مقدم الخدمة على تلبية توقعات الزبائن باستمرار وتتجاوزها في بعض الأحيان وهذا يعني ان الخدمة الممتازة ترتبط بالخدمة نفسها وماهي توقعات الزبائن عنها والتميز بتقديم خدمة هو لا يتعلق فقط بتلبية توقعات الزبائن وإنما يتعلق الامر بتسليم زبائن ما وعدتهم به والتعامل مع جميع المشكلات التي تنشأ أثناء استخدام منتج او خدمة من حيث توفير خدمة ممتازة (Karam&Kitana, 2020:22).
- ج) **التميز في ثقافة المنظمة:** المفتاح لنقل المنظمة من المستوى الحالي الى حالة التميز حيث يتطلب تحولا عقليا أساسيا في ثقافة المنظمة، فعندما يتم بناء ثقافة تميز تنظيمي فإن المنظمة تقوم بأنشاء قدرة تنظيمية وهيكل يعمل على تمكين العاملين والتركيز عليهم واشراكهم، وتزويد أعضاء المنظمة بالعقلية الصحيحة والمهارات اللازمة للحصول على النتائج المرجوة (Rashidi,2019:375)

المبحث الثالث / الاطار العملي

أولاً: وصف وقياس أبعاد المتغير المستقل الاول إدارة الاحتواء العالي

1- وصف وقياس بعد الحوافز

كشفت نتائج التحليل المشار إليها في الجدول (3) إجمالاً أن بعد الحوافز حقق أعلى "وسط حساسي" عند (الجامعة التكنولوجية) إذ بلغ (4.225) وبمستوى تقييم (جيد جداً) وبانحراف معياري (0.712)، إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات عند مستوى تقييم تراوح بين (جيد إلى جيد جداً)، إما أقل "وسط حساسي" فقد كان عند (جامعة بغداد) إذ بلغ (3.892) وبمستوى تقييم (جيد) وبانحراف معياري (0.924)، إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول جميع الفقرات عند مستوى تقييم (جيد).

جدول (3) مؤشرات التحليل الوصفي لبعء الخوافز

الجامعة التكنولوجية		جامعة بغداد		الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.770	4.531	1.143	4.289	1 تقديم الخوافز المادية على أساس الأداء المتميز.
0.880	4.272	1.142	3.988	2 تأمين نظام فعال للخوافز من اجل الارتقاء بمستوى الأداء.
0.935	4.225	1.087	3.807	3 توفير فرص للترقية وتولي المناصب العليا وفقا لمبدأ الكفاءة.
1.062	3.871	1.130	3.482	4 التعرف على اهداف العاملين بوصفها مثيرات إيجابية للعمل.
0.712	4.225	0.924	3.892	بصورة الاجمالي

المصدر برنامج spss v.28

2- وصف وقياس بعد مشاركة المعلومات

بينت نتائج التحليل المشار اليها في الجدول (4) اجمالاً ان بعد مشاركة المعلومات حقق اعلى "وسط حسابي" عند (الجامعة التكنولوجية) اذ بلغ (4.186) وبمستوى تقييم (جيد) وانحراف معياري (0.727)، إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات عند مستوى تقييم تراوح بين (جيد الى جيد جدا)، إما اقل "وسط حسابي" فقد كان عند (جامعة بغداد) اذ بلغ (3.916) وبمستوى تقييم (جيد) وانحراف معياري (0.746)، إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع الفقرات عند مستوى تقييم (جيد).

جدول (4) مؤشرات التحليل الوصفي لبعء مشاركة المعلومات

الجامعة التكنولوجية		جامعة بغداد		الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.854	4.293	0.922	4.253	5 نشر المعلومات ذات العلاقة بتوجهات الجامعة لجميع العاملين.
0.853	4.259	0.934	4.072	6 توفير المعلومات اللازمة في الوقت الذي يتناسب مع الحاجة اليها.
1.023	4.150	1.169	3.410	7 تطوير نظام اتصالات كفء يعزز من حرية تبادل المعلومات وانتقالها.
1.121	3.898	1.280	3.566	8 اعلام العاملين عن أسباب التغيرات التي تحدث في أساليب العمل.
0.968	4.333	0.992	4.277	9 توفير معلومات دقيقة وواضحة وموثوق بها.
0.727	4.186	0.746	3.916	بصورة الاجمالي

المصدر برنامج spss v.28

3- وصف وقياس بعد العمل بأسلوب الفريق

كشفت نتائج التحليل المشار اليها في الجدول (5) اجمالاً ان بعد العمل بأسلوب الفريق حقق اعلى "وسط حسابي" عند (الجامعة التكنولوجية) اذ بلغ (4.202) وبمستوى تقييم (جيد) وانحراف معياري (0.852)، إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات عند مستوى تقييم تراوح بين (جيد الى جيد جدا)، إما اقل "وسط حسابي" فقد كان عند (جامعة بغداد) اذ بلغ (4.003) وبمستوى تقييم (جيد) وانحراف معياري (0.893)، إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع الفقرات عند مستوى تقييم (جيد).

جدول (5) مؤشرات التحليل الوصفي لبعده العمل بأسلوب الفريق

الجامعة التكنولوجية		جامعة بغداد		الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.979	4.422	1.124	4.133	10 تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق.
0.914	4.286	1.015	4.084	11 تشكيل فرق عمل إدارية وفنية وعلمية مشتركة الاختصاصات لإنجاز مهام معينة.
1.020	4.122	1.089	3.904	12 تقديم الدعم والموارد اللازمة لفرق العمل لإنجاز المهام بكفاءة.
1.156	3.980	1.093	3.892	13 منح فرق العمل السلطة اللازمة لإنجاز العمل بالسرعة الممكنة.
0.852	4.202	0.893	4.003	بصورة الاجمالي

المصدر برنامج spss v.28

4- وصف وقياس بعد المشاركة في اتخاذ القرار

كشفت نتائج التحليل المشار إليها في الجدول (6) اجمالاً أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار حقق أعلى "وسط حسابي" عند (الجامعة التكنولوجية) إذ بلغ (3.786) وبمستوى تقييم (جيد) وانحراف معياري (0.940)، إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات عند مستوى تقييم (جيد)، إما اقل "وسط حسابي" فقد كان عند (جامعة بغداد) إذ بلغ (3.557) وبمستوى تقييم (جيد) وانحراف معياري (1.036)، إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع الفقرات عند مستوى تقييم تراوح بين (المتوسط الى جيد).

جدول (6) مؤشرات التحليل الوصفي لبعده المشاركة في اتخاذ القرار

الجامعة التكنولوجية		جامعة بغداد		الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1.120	3.993	1.167	3.747	14 الاستماع لآراء ومقترحات العاملين عند اتخاذ القرار النهائي.
0.967	3.871	1.097	3.723	15 منح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التي تساعد في تحسين أداء الاعمال.
1.106	3.789	1.201	3.578	16 تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات في مجال أعمالهم دون تردد.
1.201	3.490	1.336	3.181	17 منح العاملين الحرية الكافية لحل المشكلات دون الرجوع للإدارة.
0.940	3.786	1.036	3.557	بصورة الاجمالي

المصدر برنامج spss v.28

ثانياً: وصف وقياس أبعاد المتغير المستقل الثاني الوعي الاستراتيجي

1- وصف وقياس بعد الوعي التنافسي

كشفت نتائج التحليل المشار إليها في الجدول (7) اجمالاً أن بعد الوعي التنافسي حقق أعلى "وسط حسابي" عند (الجامعة التكنولوجية) إذ بلغ (4.298) وبمستوى تقييم (جيد جداً) وانحراف معياري (0.648)، إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات عند مستوى تقييم تراوح بين (جيد الى جيد جداً)،

إما اقل "وسط حساسي" فقد كان عند (جامعة بغداد) اذ بلغ (4.072) ومستوى تقييم (جيد) وبانحراف معياري (0.851)، إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع الفقرات عند مستوى تقييم (جيد)

جدول (7) مؤشرات التحليل الوصفي لبعء الوعي التنافسي

الجامعة التكنولوجية		جامعة بغداد		الفقرات	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.887	4.299	1.055	4.096	تقييم وضع الجامعة ومقارنتها مع الجامعات الأخرى المنافسة.	18
0.734	4.483	0.997	4.301	بناء جامعة عصرية تلائم تطورات البيئة المحلية وتلبية حاجة المجتمع المتزايدة.	19
0.833	4.197	0.956	3.988	الاهتمام بوضع سياسات وإجراءات عمل مختلفة عن الجامعات المنافسة.	20
0.878	4.211	1.144	3.904	وضع تصورات واضحة حول كيفية التوسع في مجالات العلمية والبحثية.	21
0.648	4.298	0.851	4.072	بصورة الاجمالي	

المصدر برنامج spss v. 28

2- صف وقياس بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية

كشفت نتائج التحليل المشار اليها في الجدول (8) اجمالاً ان بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية حقق اعلی "وسط حساسي" عند (الجامعة التكنولوجية) اذ بلغ (4.221) ومستوى تقييم (جيد جداً) وبانحراف معياري (0.689)، إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات عند مستوى تقييم تراوح بين (جيد الى جيد جداً) إما اقل "وسط حساسي" فقد كان عند (جامعة بغداد) اذ بلغ (4.058) ومستوى تقييم (جيد) وبانحراف معياري (0.874)، إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع الفقرات عند مستوى تقييم (جيد).

جدول (8) مؤشرات التحليل الوصفي لبعء الوعي بالأهداف الاستراتيجية

الجامعة التكنولوجية		جامعة بغداد		الفقرات	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.841	4.306	0.936	4.313	وضع اهداف تتوافق مع امكانياتها المادية والبشرية.	22
0.814	4.170	1.087	4.157	توجيه مواردها بطريقة تسمح في تحقيق أهدافها العامة والتفصيلية.	23
0.897	4.157	1.058	3.952	مراجعة وتقييم أهدافها قبل البدء في عملية تنفيذ الخطط وبشكل مستمر ودوري.	24
0.960	4.048	1.124	3.795	وضع الأهداف بشكل يحقق الرضا والتوافق لجميع الأطراف (الزبائن / العاملين).	25
0.892	4.367	1.147	4.048	وضع اهداف تتسم بالدقة والوضوح والواقعية.	26
0.978	4.279	1.171	4.084	وضع مجالات زمنية محددة لتحقيق أهدافها المنشودة.	27
0.689	4.221	0.874	4.058	بصورة الاجمالي	

المصدر برنامج spss v. 28

3- وصف وقياس بعد الوعي بخدمة الزبون

كشفت نتائج التحليل المشار إليها في الجدول (9) اجمالاً أن بعد الوعي بخدمة الزبون حقق أعلى "وسط حسابي" عند (جامعة بغداد) إذ بلغ (4.219) وبمستوى تقييم (جيد جداً) وانحراف معياري (0.782)، إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات عند مستوى تقييم تراوح بين (جيد إلى جيد جداً)، إما أقل "وسط حسابي" فقد كان عند (الجامعة التكنولوجية) إذ بلغ (4.159) وبمستوى تقييم (جيد) وانحراف معياري (0.745)، إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول جميع الفقرات عند مستوى تقييم (جيد).

جدول (9) مؤشرات التحليل الوصفي لبعد الوعي بخدمة الزبون

جامعة التكنولوجيا		جامعة بغداد		الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1.032	4.102	1.183	3.940	28 الاستماع الى مشكلات والعقبات التي تواجه الطلبة والتعامل معها بشفافية.
0.831	4.299	0.847	4.349	29 الارتقاء بمستوى الطالب من خلال توفير هيئات تدريسية متميزة.
0.915	4.109	1.012	4.108	30 التعرف على احتياجات الطلبة والعمل على تلبيتها (الاعفاء او تقسيط الأجور الدراسية).
0.919	4.177	0.866	4.301	31 الاهتمام بوحدة النشاطات الطلبة وتنظيم دورات.
0.966	4.109	0.923	4.398	32 توفير بيئة مناسبة للطلبة من حيث (المكتبة، المساحات الخضراء).
0.745	4.159	0.782	4.219	بصورة الاجالية

المصدر برنامج spss v.28

ثالثاً: وصف وقياس أبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي

1- وصف وقياس بعد التميز في الموارد البشرية

بينت نتائج التحليل المشار إليها في الجدول (10) اجمالاً أن بعد التميز في الموارد البشرية حقق أعلى "وسط حسابي" عند (الجامعة التكنولوجية) إذ بلغ (4.103) وبمستوى تقييم (جيد) وانحراف معياري (0.708)، إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات عند مستوى تقييم (جيد)، إما أقل "وسط حسابي" فقد كان عند (جامعة بغداد) إذ بلغ (4.022) وبمستوى تقييم (جيد) وانحراف معياري (0.865)، إذ كانت إجابة العينة المبحوثة حول جميع الفقرات عند مستوى تقييم (جيد).

جدول (10) مؤشرات التحليل الوصفي لبعد التميز في الموارد البشرية

جامعة التكنولوجيا		جامعة بغداد		الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.902	4.191	0.970	4.241	33 مواجهة التغييرات في نظم وإجراءات العمل وكفاءة.
0.838	4.129	1.114	3.952	34 مواكبة برامج التنمية المستدامة في الجامعة.
0.899	4.204	0.998	4.169	35 تنفيذ المشروعات الجديدة ذات المستوى العالي.
0.864	4.340	1.025	4.265	36 تميز بسمعة وشفافية عالية.
0.991	4.102	1.088	4.012	37 تشجيع مبادرات العمل الجديدة.
1.168	3.653	1.301	3.494	38 التعامل الملائم مع الأنماط الصعبة من العاملين.
0.708	4.103	0.865	4.022	بصورة الاجالية

المصدر برنامج spss v.28

2- وصف وقياس بعد تميز بتقديم خدمة

كشفت نتائج التحليل المشار إليها في الجدول (11) اجمالاً ان بعد تميز بتقديم خدمة حقق أعلى "وسط حساسي" عند (الجامعة التكنولوجية) اذ بلغ (4.175) وبمستوى تقييم (جيد جداً) وبانحراف معياري (0.782), إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات عند مستوى تقييم تراوح بين (جيد الى جيد جداً) , إما اقل "وسط حساسي" فقد كان عند (جامعة بغداد) اذ بلغ (3.991) وبمستوى تقييم (جيد) وبانحراف معياري (0.910), إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع الفقرات عند مستوى تقييم (جيد) ,

جدول (11) مؤشرات التحليل الوصفي لبعد تميز بتقديم خدمة

الفقرات		جامعة بغداد		الجامعة التكنولوجية	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
39	بالرد على جميع المقترحات والشكاوى وبشكل سريع جداً.	3.843	1.254	4.109	0.959
40	الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بتقديم خدماتها.	4.181	1.128	4.279	0.920
41	القيام بالبحث عن المعرفة الجديدة وتحسين خدماتها.	3.904	1.100	4.170	0.879
42	العمل على مواكبة التغييرات التي تحدث في الجامعات الأخرى.	4.036	1.029	4.143	0.986
43	العمل على تطوير الخطط وتحديد الإجراءات والأنشطة التي تسهم في تحسين العمل.	3.807	1.244	4.163	0.907
بصورة الاجمالية		3.991	0.910	4.175	0.782

المصدر برنامج spss v.28

3- وصف وقياس بعد تميز في ثقافة المنظمة

أوضحت نتائج التحليل المشار إليها في الجدول (12) اجمالاً ان بعد تميز في ثقافة المنظمة حقق أعلى "وسط حساسي" عند (الجامعة التكنولوجية) اذ بلغ (4.104) وبمستوى تقييم (جيد جداً) وبانحراف معياري (0.802), إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع فقرات عند مستوى تقييم تراوح بين (جيد الى جيد جداً) , إما اقل "وسط حساسي" فقد كان عند (جامعة بغداد) اذ بلغ (3.678) وبمستوى تقييم (جيد) وبانحراف معياري (1.155), إذ كانت اجابة العينة المبحوثة حول جميع الفقرات عند مستوى تقييم (جيد) ,

جدول (12) مؤشرات التحليل الوصفي لبعد تميز في ثقافة المنظمة

الفقرات		جامعة بغداد		جامعة التكنولوجية	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
44	نشر روح التنافس الإيجابي بين العاملين.	4.048	1.219	4.299	0.863
45	التشجيع على الحوار والنقاش وتبادل الأفكار.	3.904	1.144	4.136	0.926
46	تعزيز ثقافة احترام وتقدير معتقدات العاملين.	3.566	1.280	4.109	0.945
47	تبني ثقافة منسجمة مع ثقافة وقيم العاملين.	3.193	1.518	3.871	1.062
بصورة الاجمالية		3.678	1.155	4.104	0.802

المصدر برنامج spss v.28

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي والتميز التنظيمي) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي والتميز التنظيمي (0.744) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يشير الى (وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي والتميز التنظيمي) وان العلاقة بين المتغيرات علاقة ايجابية معنوية قوية. ولاختبار الفرضية الرئيسة اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي المتعدد وكما يلي:

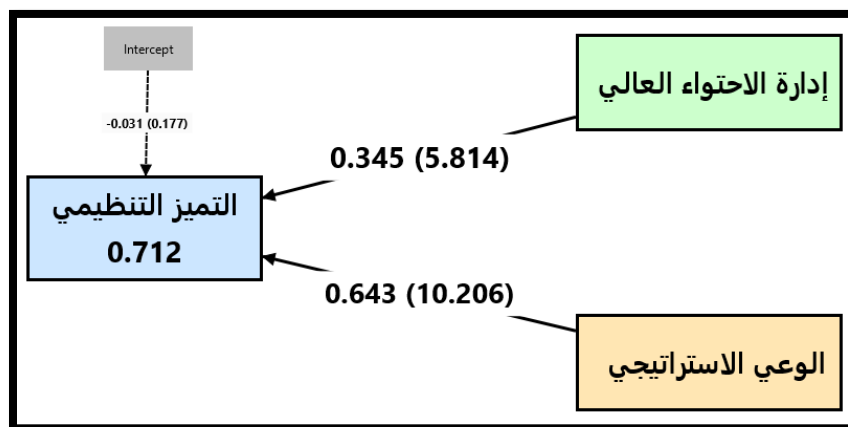
$$\text{التميز التنظيمي} = 0.345 + (-0.031) \times \text{إدارة الاحتواء العالي} + 0.643 \times (\text{الوعي الاستراتيجي})$$

يتضح من الجدول (13) حققت قيمة (F) المستخرجة للأنموذج والبالغة (284.632) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.09) عند مستوى دلالة (0.05) وفي ضوء هذه النتيجة نقبل الفرضية اي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي معا في التميز التنظيمي) اي ان لمتغيري إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي تأثير فاعل في تحقيق التميز التنظيمي، اي كلما تمتعت الجامعات المبحوثة بوجود إدارة الاحتواء العالي مع وجود الوعي الاستراتيجي عالي وفاعل كلما ساهم ذلك على تحقيق التميز التنظيمي. ويتضح من قيمة $Adj R^2$ (2R) بان إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي مجتمعة قادره على تفسير ما نسبته (71%) من التغيرات التي تطرأ على (التميز التنظيمي). يظهر من قيمة (β) لمتغير إدارة الاحتواء العالي يتضح بان زيادة إدارة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التميز التنظيمي) بنسبة (34%). ومن قيمة (β) لمتغير الوعي الاستراتيجي بان زيادة الوعي الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التميز التنظيمي) بنسبة (64%) وكما هو واضح في الجدول (13) والشكل (2). أي انه عندما تمتلك الجامعات إدارة احتواء عالي مع تمتعها بالوعي الاستراتيجي كلما كانت قادرة على تحقيق التميز التنظيمي.

جدول (14) تحليل تأثير إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	(α)	(β)	t	P	F	P	(R)	(R^2)	Adj (R^2)
التميز التنظيمي	إدارة الاحتواء العالي	-0.031	0.345	5.814	0.000	284.632	0.000	0.846	0.715	0.712
	الوعي الاستراتيجي		0.643	10.206	0.000					

المصدر: برنامج SPSS V.28



شكل (2) تحليل لتأثير إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي

المصدر: برنامج SMART PLS 4

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- تشير النتائج الى ارتفاع مستوى اهتمام بأدارة الاحتواء العالي لدى جامعة بغداد والتكنولوجية. الا أنهم اختلفوا بكيفية ادارته اذ اهتمت جامعة بغداد بالدرجة الأولى بضرورة العمل بأسلوب الفريق ومشاركة المعلومات ذات العلاقة بتوجهات الجامعة. اما الجامعة التكنولوجية اهتمت بالدرجة الأولى بعدد الحوافز وذلك بتقديم الحوافز المادية وتأمين نظام حوافز فعال للارتقاء بمستوى الأداء والعمل بأسلوب الفريق اما بعد المشاركة في اتخاذ القرار لم ينال الأهمية اللازمة من قبل الجامعتين كقيمة الابعاد.
- توضح النتائج أن مستوى الاهتمام بالوعي الاستراتيجي جاء مرتفعاً لدى جامعة بغداد والتكنولوجية. الا أن جامعة بغداد اهتمت بالدرجة الأولى بعدد الوعي بخدمة الزبون ومن ثم الوعي التنافسي. اما الجامعة التكنولوجية اهتمت بعدد الوعي التنافسي ومن ثم الوعي بالأهداف الاستراتيجية. وهذا يشير الى أن جامعة بغداد في الوقت الذي تحرص فيه على تقديم خدمات مميزة للطلبة والعاملين الا أنها تتفق مع الجامعة التكنولوجية على ضرورة الوعي بضرورة وضع سياسات وإجراءات عمل مختلفة عن الجامعات الأخرى ووضع تصورات وأهداف واضحة حول كيفية التوسع في المجالات العلمية والبحثية. وتتوافق مع امكانياتها المادية والبشرية.

- 3- أكدت النتائج ارتفاع مستوى الاهتمام بالتميز التنظيمي لدى جامعة بغداد والتكنولوجية. إذ نال بعد التميز في الموارد البشرية والتميز بتقديم خدمة من قبل جامعة بغداد مستوى اهتمام أعلى من مستوى الاهتمام بالتميز بثقافة الجامعة. أما الجامعة التكنولوجية اهتمت بالدرجة الأولى بالتميز بتقديم خدمة ومن ثم التميز بثقافة الجامعة. وذلك يشير الى أن جامعة بغداد، ترى ضرورة وجود عاملين قادرين على مواجهة التغيرات في نظم وإجراءات العمل أيضاً تتفق مع الجامعة التكنولوجية على ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والبحث عن المعرفة الجديدة في تقديم خدماتها مع نشر ثقافة العمل بروح التنافس الإيجابي والنقاش والحوار وتبادل الأفكار.
- 4- تبين النتائج تأثير إدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي وبدلالة معنوية. وهذا يدل على أن المتغيرين يشكلان منظومة متكاملة شكلت من طبيعة العلاقة بينهما. إذ تدرك العينة في الجامعة بغداد والتكنولوجية بأنها كلما كانت قادرة على إدارة الجامعة باحتواء عالي مع تمتعها بالوعي الاستراتيجي من حيث الوعي بالأهداف الاستراتيجية بالجامعة. والوعي بالبيئة التنافسية المحيطة بها مع الوعي بكيفية تقديم خدماتها كلما كانت قادرة على تحقيق التميز التنظيمي.
- 5- اثبتت النتائج وجود تأثير معنوي لإدارة الاحتواء العالي في التميز التنظيمي وهذا يشير ان الجامعتين مجال الدراسة تحقق تميز في تقديم الخدمات وفي قدرات العاملين ونظم وإجراءات العمل وفي ثقافة المنظمة. فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد الوعي الاستراتيجي في التميز التنظيمي وهذا يشير الى ان الجامعتين تريان ان وضع اهداف وسياسات تتسم بالواقعية وتتفق مع امكانياتها المادية.
- 6- تدعم هذه النتائج هذه حقيقة تقارب مستوى اهتمام جامعة بغداد والجامعة التكنولوجية بإدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي والتميز التنظيمي من اجل الارتقاء بالمستوى العلمي والحصول على التصنيف العالمي حيث تتسارع للدخول في التصنيفات العالمية ومنها تصنيف التايمز العالمي للجامعات لعام 2024

ثانياً: التوصيات:

- 1- يتطلب من ادارة جامعة بغداد ادارة والجامعة التكنولوجية ان تولي اهتمام أكبر بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، يتم ذلك بشكل تدريجي حيث يمكن ان يتخذ المدير القرار ثم يدعوهم للحوار وفي المرحلة التالية يفتح المجال لهم لأجراء التغيير وفي المرحلة التالية يدعو العاملين لحل المشكلة ويمكن ان يحدد المدير فيما بعد تفويض القرار للعاملين لتشخيص المشكلة والوصول الى القرار الانسب، استخدام تقنيات ادارة المعرفة مثل الاجتماعات الدورية او ادوات التعاون الرقمية لجمع الافكار من جميع العاملين.
- 2- يتطلب من ادارة جامعة بغداد والتكنولوجية اشراك الاطراف المعنية في عملية التخطيط لضمان ان الاهداف تتماشى مع توقعاتهم واحتياجاتهم للتأكد من أن الجميع على دراية بالاهداف الاستراتيجية، بالإضافة الى وضع خطط عمل تفصيلية لتحقيق كل هدف بما في ذلك المسؤوليات والموارد المطلوبة والجدول الزمني وضع مقاييس لمتابعة التقدم والتحقق من تحقيق الاهداف مع الاخذ بنظر الاعتبار الاولوية الاهداف الأكثر اهمية والتي يجب التركيز عليها أولاً لتحقيق اقصى تأثير وحيث يكون متخذ القرار بوعي بما تريد الجامعة الحصول عليه والذي يؤدي بدوره الى نتائج مرضية.
- 3- ضرورة اهتمام جامعة بغداد والجامعة التكنولوجية بتقييم الاداء بشكل دوري للعاملين وتشجيع ثقافة الابتكار التي تزود عاملها بالعقلية الصحيحة والمهارات اللازمة، والعمل على استقطاب الكفاءات العلمية والإدارية المتميزة مع توفير قدر من المرونة عمل الموارد البشرية وإدارتها، ولكي يتم تطوير الخدمة المميزة لا بد من فهم احتياجاتهم أولاً سواء كانوا العاملين او الطلبة والقيام بالتغذية العكسية وذلك من خلال الاستماع الى شكاوى الخاصة بهم ومهامي المميزات التي يبحثون عنها، الاعتماد على منصات ادارة العلاقات التي تساعد في جمع المعلومات المطلوبة مع ربطها بالأقسام المختلفة في العمل في وقت واحد.
- 4- ينبغي على إدارة الجامعتين تحليل الأداء التنافسي للجامعة ومقارنة الاداء التنظيمي مع أداء المنافسين بشكل دوري لتحسين وتطوير استراتيجية التميز فضلاً عن التعاون مع الجامعات والمعاهد البحثية العالمية لبناء قدرات بحثية تطويرية جديدة، ودراسة نجاحات واخفاقات المنافسين للاستفادة من تجاربهم وتجنب الأخطاء مع الاستجابة للتغيرات التنافسية والحفاظ على الابتكار المستمر لمواجهة الضغوط التنافسية والبقاء في المقدمة.
- 5- ضرورة اهتمام إدارة الجامعتين بإدارة الاحتواء العالي بأبعادها المتمثلة بـ (الخوافز، مشاركة المعلومات، العمل بأسلوب الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار) والوعي الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ (الوعي التنافسي، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي بخدمة الزبون) حيث حقق المتغيرين بأبعادهما التميز التنظيمي لدى الجامعتين عينة الدراسة.
- 6- تقترح الباحثان بأجراء دراسة مماثلة مع اعتماد الابعاد ذاتها وتطبيقها في قطاع الخدمات المالية المتمثلة بشركات التأمين والبنوك وشركات الاستثمار نظراً لحساسية وأهمية هذا القطاع التي تتطلب القدرة على التكيف والاستفادة من الاستراتيجيات المتقدمة لتحقيق التميز.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- المحمدي، سعد علي (2022)، "إدارتا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة" دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف، القطان، مناف عبد الكاظم، عبد الله، حسين علي (2020)، "تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعليم الاستراتيجي: دراسة اختبارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الاهلية في محافظة البصرة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة الجامعة المستنصرية، المجلد (3)، العدد (126)، العراق.
- النقيب، خالد خير الله، الصميدعي، مرثد عماد (2023)، "أثر الوعي الاستراتيجي في تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات النقالة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الحمدانية، جامعة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (3)، العراق.
- كوللي، ميهفان شريف، سندي، محبات محسن، "الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء قيادات الأكاديمية في عينة الجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (9)، العدد (3)، كردستان العراق.
- العناسوة، سري علي (2023)، "أثر اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البلقاء التطبيقية المملكة الأردنية الهاشمية.
- البكري، فاطمة حسين (2021)، "التصنيع الهجين وتأثيره في تعزيز التميز التنظيمي الدور التفاعلي للإنتاج الذكي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشركة العامة لصناعة السيارات- الإسكندرية- بابل"، أطروحة دكتوراه في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- خطاب، مهران محمود (2021)، "الوعي الاستراتيجي الخارجي ودوره في اغتنام الفرص السوقية: دراسة تحليلية لعينة من المديرين في شركات انتاج الادوية الاهلية في مدينة سامراء"، رسالة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
- صادق، زانا مجيد (2023)، "ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي ودورها في تحقيق الاغناء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
- نعم، اشواق طالب (2022)، "جودة حياة العمل وتأثيرها في التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء"، شهادة دبلوم العالي في ادارة الجودة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

English References:

- Ahmed N.& Ahmed E.& Ismail Z. (2023). Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management as Perceived by Academic Teaching Staff. Faculty of Nursing, Benha Univ, Benha Journal of Applied Sciences (BJAS). Vol:8, Iss: 4.
- Al- Badayneh G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. Department of Business Administration, Business School, Tafila Technical University, Jordan.
- Al- Haraisa Y. (2022). The Impact of Strategic Alignment and Strategic Awareness on Strategic Performance: Evidence from Jordan.

- Al-Afandy A. (2023). The Effect of Strategic Monitoring Upon the Management of High Containment: An Analytical Study of the Viewpoints of a Sample of Administrative Leaders at Northern Technical University and its affiliated formations. Northern Technical University, Iraq.
- Alikaj A.& Ning W.& Wu B (2020). Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices. University of Wisconsin–Parkside, Kenosha, WI, USA, Jacksonville State University, Jacksonville, AL, USA. Journal of Business and Psychology.
- Almayali E. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Organizational Readiness: An Analytic Research of the Opinions of the Sample of Top Leaderships in Private Colleges in the Provinces of the Al-Furat Al-Awast in Iraq.
- Anglie Lee Y.L.& Malik A.& Rosenberger P.J.& Sharma P. (2020). Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: Mediating roles of trust and knowledge sharing.
- Aytar Ö. Ü. (2019). KOBİ YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK BİLİNÇ VE STRATEJİK YÖNETİM ALGILARI ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZ. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi. Vol:8, Iss: 4.
- Bin Warred A. (2019). The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University of the faculty members' point of view / Business School Case study, College of Business Administration, Department of Public Administration, King Saud University.
- Blakely C. (2020). Leadership Strategies to Achieve Organizational Excellence, Walden University.
- Chimaobi I& Chikamnele M. (2020). Employee Participation in Decision Making and its impact on Organizational Performance. Department of Financial Management Technology, Federal University, SSRN Electronic Journal
- Dessler G. (2020). Human Resource Management, Pay for Performance and Financial Incentives.
- Gil- Garcia R.& Pardo & Pardo T.& Tuya M. (2021). Information Sharing as a Dimension of Smartness: Understanding Benefits and Challenges in Two Megacities, University at Albany, State University of New York, Albany, NY, USA. Journal sagepub. Vol:57, Iss:1
- Hamdan A.& Khaleel S.& Kamil L. (2020). Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations, College of Administration and Economic, Tikrit University, Journal for Advancement of Marketing Education, vol: 28, Iss: 7.
- Ismael M. (2023). A Qualitative Study About the Effect of Team Work on Employee Performance. Faculty of Management Science, Eelo University.
- Jha N.& Krishnan R. (2019). Team Building and Organizational Innovation: A Study in IT Sector in India. Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems.
- Juanamasta I.& Made N.& Wati N.& Hendrawati E. (2019). The Role of Customer Service Through Customer Relationship Management (CRM) To Increase Customer Loyalty and Good Image. University Diponegoro, University Wijaya Kusuma Surabaya. 2019International Journal of Scientific & Technology Research. vol, Iss:10.
- Karam A.& Kitana A. (2020). An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates. Human Resource Management Department, UAE. International Journal of Business and Management. Vol: 15, Iss: 6.
- Koukou C. (2018). High-Involvement Work Practices, Leadership and the Mediating Effects of Employee's Well-being on Individual Performance. School of social and Behavioral Sciences, Tilburg University.
- Lime F.A.& Banska W. (2022). Strategic Planning Handbook. International Board of Elsa.

- Ndubuisi P.& Onoh S. (2021). Influence of Employees participation in Decision Making on Organizational Performance of Selected Indigenous Firms in Ebonyi State. Department on Entrepreneurship Studies, Chukwuemeka Odumegwu Ojukwu University, Igbariam, Academic Journal of Current Research. Vol:8, lss: 2.
- Persada I.& Nabella S. (2023). The Influence of Leadership, Motivation and Incentive on the Performance of the Operations Section of Polda Kepri, Universities Ibnu Sina, Indonesia, International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences. vol: 1, lss:4..
- Rashidi H.& Rashidi S. (2019). Studying the Reality of Institutional Excellence in Jordanian Government Sector: Opportunities and Challenges, Ministry of Transportation – State of Kuwait, International Journal of Human Resource Studies. Vol:9 lss:2.
- Rookhandeh N.& Ahmadi K. (2016). Exploring the Relationship between Applying Information Technology and Achieving Organizational Excellence in State Banks. Department of Management, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Iran. International Journal of Management, Accounting and Economics. Vol: 3, lss:2.
- Savolainen R. (2017). Information Sharing and Knowledge Sharing as Communicative Activates, Published Quarterly by the University of Boras, Sweden, Vol: 22, lss:3.