



اثر الاستغراق الوظيفي في التميز التنظيمي دراسة تحليلية في مديرية تربية الانبار

م.م سامر نيسان احمد الدليمي

Thanks86.tt@gmail.com

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الاستغراق الوظيفي بأبعاده (العاطفي، المعرفي، الجسدي) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية) في مديرية تربية الانبار، ولأجل تحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بأعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ولملامتها لطبيعة الدراسة واستخدام مقياس (Likert) الخماسي، حيث توصلت هذه الدراسة الى ابرز الاستنتاجات منها: ان الاستغراق الوظيفي بأبعاده المذكورة انفاً يشكل عاملاً رئيساً في تعزيز التميز التنظيمي، كما بينت النتائج ان بعد الاستغراق العاطفي يعد دوراً هاماً في رفع المستوى التميز التنظيمي أظهرت الدراسة أن القيادة الفاعلة هي العامل الأساس في توجيه الاستغراق الوظيفي نحو تحقيق التميز التنظيمي وذلك من خلال التحفيز وتوفير الموارد وتبني ثقافة التغيير، كما اوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تنظيمية تركز على رفع مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين، باعتباره أداة فعالة لتحقيق التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الاستغراق الوظيفي، التميز التنظيمي، مديرية تربية الانبار

The Impact of Job Engagement on Organizational Excellence: An Analytical Study in the Anbar Education Directorate

A.L. Samer Nisan Ahmed Al-Dulaimi

Abstract

This study aims to investigate the impact of Job Engagement across its dimensions (Emotional, Cognitive, and Physical) on Organizational Excellence (Leadership Excellence, Subordinate Excellence, and Strategic Excellence) within the General Directorate of Education in Anbar. To achieve these objectives, the researcher developed a survey instrument tailored to the study's nature, utilizing a five-point (Likert) scale for data collection. The study reached several key conclusions, most notably that Job Engagement serves as a primary driver and a human capital lever in fostering Organizational Excellence. The results indicate that Emotional Engagement plays a pivotal role in optimizing organizational performance levels. Furthermore, the study demonstrated that Effective Leadership is the fundamental catalyst in channeling job engagement toward achieving institutional excellence through incentives, resource allocation, and the institutionalization of a "Change Culture." The study recommends the necessity of adopting strategic organizational frameworks that prioritize enhancing employee engagement levels, viewing it as a high-yield intangible asset and an effective

tool for sustainable organizational excellence.

Keywords: Job Engagement, Organizational Excellence, General Directorate of Education in Anbar.

المقدمة:

في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه المنظمات الحالية ازادت الحاجة الملحة الى الاستغراق الوظيفي كونه يعد طريقاً الى تقديم أداء يفوق المتوقع وتحمل المسؤولية والمساهمة في الابداع والابتكار مما يعزز تميز تلك المنظمة عن نظيراتها سواءً على مستوى تقديم الخدمة ام المنتج، كما يعتبر الاستغراق الوظيفي



حالة إيجابية تدفع الموظف الى التفاني بعمله ليس من باب الواجب فقط بل من مبدأ الارتباط العاطفي بأهداف المنظمة ويعزز الولاء التنظيمي مما يقلل من نسبة الغياب والانتقال ويسهم بذلك في تزايد الخبرات المترجمة للمديرية وانخفاض الأخطاء الإدارية ، وكذلك فإن الموظف المستغرق وظيفياً يعتبر المحرك الأساسي لعملية التميز التنظيمي التي تسعى مديرية التربية لتحقيقه كونه لا يكتفي بالأداء العادي او التقليدي بس دائماً يسعى الى ابتكار طرق وآليات إدارية تساعد على توفير الجهد المبذول ويساعد ذلك على تميز المديرية ووضعها في مصاف المنظمات المميزة، كذلك فإن الاستغراق الوظيفي ظاهرة سيكو- إدارية كونها ترتبط بفهم سلوك الافراد ودوافعهم ومشاعرهم (الجانب النفسي) مع الأنظمة والممارسات الإدارية داخل المنظمة اذ يتحول العمل من خلاله الى شغف ذاتي كونه يدفع الفرد الى التميز والابداع والابتكار .

مشكلة الدراسة:

معظم المنظمات تواجه تحديات متزايدة تحتم عليها الانتقال من الأنماط الادارية التقليدية الى التميز في عملها لضمان جودة الخدمات او المنتجات التي تقدمها، فالبرغم من الجهود المبذولة من قبل المديرية العامة لتربية الانبار لتطوير اداءها المؤسسي يكمن هنالك سؤال جوهري هو مدى امتلاك موظفيها من الاستغراق الوظيفي بأبعاده (العاطفية و المعرفية و الجسدية) التي تسهم في تحقيق التميز بأبعاده (القيادة والمرؤوسين والاستراتيجية)، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في وجود فجوة محتملة ما بين الطموحات الاستراتيجية التي تسعى المديرية لتحقيقها وبين الاندماج الوظيفي لمنتسبيها باعتبار ان غياب الاستغراق الوظيفي يؤدي الى تراجع روح المبادرة وضعف العمليات الإدارية مما يؤدي بالتالي الى الوصول الى التميز المنشود الذي تسعى المديرية الى تحقيقه، ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما اثر الاستغراق الوظيفي في التميز التنظيمي للعاملين في المديرية العامة لتربية محافظة الانبار؟ ومن خلال التساؤل الرئيسي تظهر التساؤلات الفرعية الآتية :

1. ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار، من وجهة نظر العينة المبحوثة؟
2. ما مستوى التميز التنظيمي الذي تحققه المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار، من وجهة نظر العينة المبحوثة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والتميز التنظيمي، من وجهة نظر العينة المبحوثة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته كونها تناولت موضوعين رئيسيين في مجال الإدارة الحديثة وهما الاستغراق الوظيفي و التميز التنظيمي، اذ يعدان هذان المتغيرين من الركائز الرئيسة في تحسين أداء المنظمة وديمومتها ورفع كفاءتها في ظل احتدام التنافس، كما تبرز أهمية هذه الدراسة بسعيها الى دراسة العلاقة ما بين الاستغراق الوظيفي والتميز التنظيمي في بيئة تعليمية مهمة وهي مديرية التربية في محافظة الانبار مما تعزز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المنشودة مبنية على قرارات مبنية وفق أسس علمية والعمل على تحسين بيئة العمل وتحقيق رضا الموظفين فيها، كما تم تطبيق هذه الدراسة على مديرية تربية الانبار كونها من وجهة نظر الباحث لما تتمتع به من قدرة على تطبيق وتحليل جميع ابعاد هذه الدراسة لتعزيز جودة الخدمة.

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة وتحقيق الأهداف الآتية:



1. معرفة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية تربية الانبار بأبعاده (الاستغراق العاطفي والاستغراق المعرفي والاستغراق الجسدي).
2. تحديد مستوى التميز التنظيمي في مديرية تربية الأنبار عبر ابعاد المبحوثة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية).
3. تحليل إثر الاستغراق الوظيفي بأبعاده المحددة في الدراسة في التميز التنظيمي بأبعاده الثلاثة.
4. قياس أثر كل بعد من ابعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق العاطفي والاستغراق المعرفي والاستغراق الجسدي) بشكل منفصل على بعد من ابعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية).
5. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تسهم في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في مديرية تربية الانبار لتحقيق اعلى مستويات التميز التنظيمي.

فرضيات الدراسة:

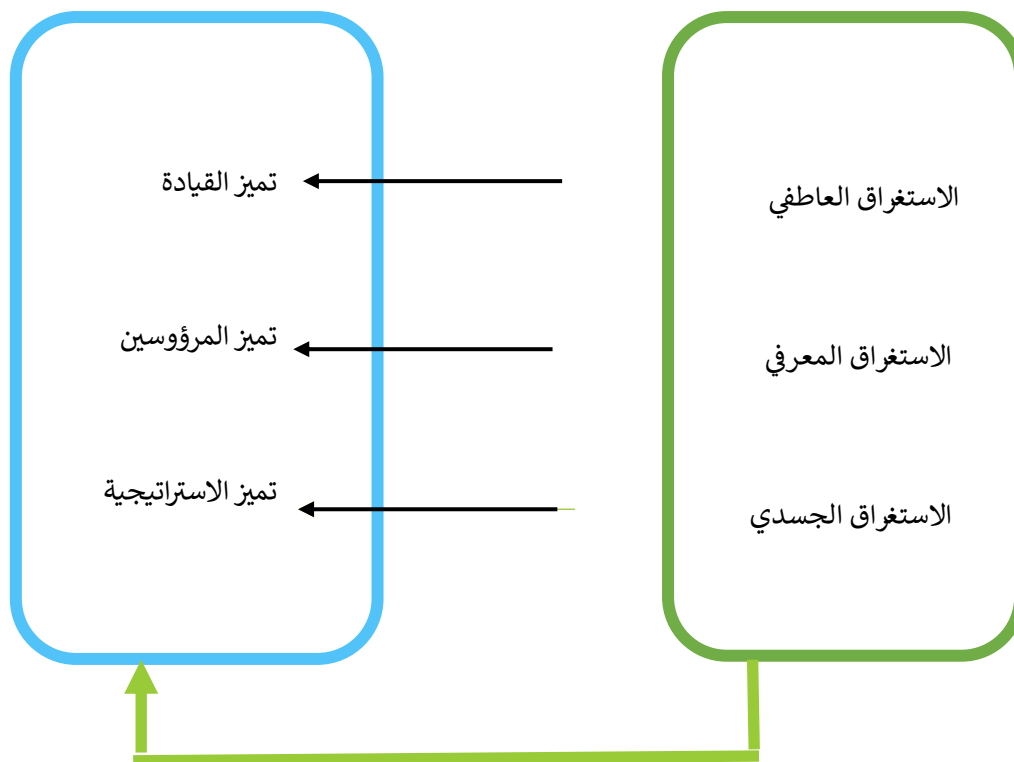
- الفرضية الرئيسية الاولى ():** H_01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب اراء المبحوثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق الجسدي) مجتمعة على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية) في المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار.
- وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى ():** H_01-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب اراء المبحوثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق الجسدي) في تميز القيادة، كأحد أبعاد التميز التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية ():** H_01-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب اراء المبحوثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق الجسدي) في تميز المرؤوسين، كأحد أبعاد التميز التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة ():** H_01-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب اراء المبحوثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق الجسدي) في تميز الاستراتيجية، كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

المخطط الفرضي للدراسة:

تم صياغة هذا المخطط وفق الابعاد الذي تم تعيينها لتحقيق اهداف الدراسة اذ تم تحديد البعد المستقل (الاستغراق الوظيفي) بأبعاده الثلاثة (الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي، الاستغراق الجسدي) واثار في البعد التابع (التميز التنظيمي) بأبعاده الثلاثة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية) وفقاً لطبيعة الدراسة وما يراه الباحث ملائماً لتحقيق أهدافها :

المتغير التابع (التميز التنظيمي)

المتغير المستقل (الاستغراق الوظيفي)



المخطط: اعداد الباحث:

محددات الدراسة:

خضعت هذه الدراسة الى مجموعة من المحددات التي تم اخذ نظر الاعتبار بتفسير نتائج تلك الدراسة منها:
1_ المحددات المكانية: اذ اقتصرت تلك الدراسة على الموظفين العاملين في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة الانبار.

2- محددات الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة للفترة من 10-9-2025 وتم الانتهاء منها بتاريخ 23-3-2026 لذا قد تختلف النتائج باختلاف الزمن والتغيرات التنظيمية في مجتمع الدراسة المبحوثة.

3- المحددات البشرية: شملت تلك الدراسة الموظفين في ديوان مديرية تربية الانبار اذ تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 190 موظف اذ تم تقسيم مجتمع الدراسة الى طبقات متجانسة وتم اختيار عينة عشوائية ضمن كل طبقة مما ضمن تمثيل جميع الفئات المجتمع المبحوث، تم استرداد 165 استبانة والصالحة للتحليل 148 استبانة.

4- المحددات المنهجية: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات مما ضمن تحقيق اهداف الدراسة.

مفهوم الاستغراق الوظيفي:

اصبح الانغماس الوظيفي نقطة قوة واستراتيجية للمنظمات التي تسعى الى تحقيق نمو مستدام يميزها عن نظيراتها من المنظمات الأخرى (Mubashar et al., 2022) كما ان الانغماس الوظيفي يجعل العمل بطاقة عالية وأداء جيد والتركيز على الاعمال المنوطة للموظف بإرادته وجهده الذاتي دون الضغط عليه وكذلك اندماجهم العاطفي في أدوارهم في العمل من خلال بذل طاقتهم وجهدهم (GÜNER et al., 2023)، اما من وجهة نظر أخرى فإن (Thai et al., 2018) يرى بأن الانغماس الوظيفي هو الحضور النفسي الكامل للموظف في أداء وظيفته، اذ يوظف الفرد جميع طاقاته الجسدية والمعرفية والعاطفية بشكل متزامن أثناء أداء المهام بشغف، كما أضاف (Saks et al., 2022) بأن الانغماس الوظيفي يعبر عنه بحالة دافعية تتناغم وتتناسب طردياً مع الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية التي تسهم بدورها في تعزيز



سلوكيات المواطنة والشعور بالالتزام والتفاني بالعمل، كما الاستغراق بأنه حالة ذهنية مستقرة للموظف تعكس ارتباط الأفراد بأداء أعمالهم، إذ تتجسد في الاستثمار المتزامن لطاقته الجسدية والمعرفية وكذلك العاطفة أثناء تأدية المهام المنوطة، وكذلك هو حالة إيجابية ذات طابع تحفيزي ووجداني تمثل واقع حال الموظف أثناء ادائه للعمل وكما تعزز شعور قوي بالانتماء والولاء تجاه منظمته ولتحقيق أهدافها مما يعكس بصورة إيجابية على الرضا الوظيفي والأداء العالي والرفاهية العامة (Ghadi, 2024)، وأضاف (Norouzinik et al., 2022) بأن الاستغراق الوظيفي هو حالة إيجابية تعكس مستوى الحماس والطاقة التي يبذلها الموظف بدون ضغط في أداء وظيفته ويتجسد الاستغراق بثلاثة ابعاد رئيسة تتضمن الحيوية في الطاقة والتركيز في العمل والارتباط النفسي القوي بالعمل والشعور بأهميته، كما عرف الانغماس الوظيفي بأنه حالة نفسية إيجابية متعددة الأبعاد تعمل على توظيف الطاقة المعرفية والجسدية في العمل ويرتبط الاستغراق الوظيفي إيجاباً بعدد من السلوكيات والاتجاهات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي والالتزام التنظيمي ورفاهية الموظف وكذلك يرتبط سلباً بدوران العمل وان ابرز محددات الانغماس الوظيفي هي الثقة التنظيمية والدعم القيادي والعدالة التنظيمية (Arefin, 2019) كما يرى (Norouzinik, 2012) ان الانغماس الوظيفي هو حالة تعكس مدى مقدرة الفرد باستثمار طاقاته البدنية والمعرفية في ادائه للعمل والتركيز والمرونة الذهنية وكذلك التفاني الذي يعكس ايجاباً في الحماس للعمل وارتباطهم العاطفي بوظيفتهم مما يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وكذلك يركز على الجهد والنشاط المباشر في العمل، و يعكس كذلك شعور الفرد بالفخر والحماس كما انه يعتبر ادوات تحفيزية ومتعددة الأبعاد ومدى استثمار الفرد لطاقته الجسمانية والبدنية والمعرفية والانفعالية في أداء المهام المنوطة به مما يعزز الهوية التنظيمية وشعور الموظف بالانتماء والولاء للمنظمة، وكذلك مدى استثمار الفرد لطاقته البدنية والمعرفية والانفعالية في أداء مهامه الوظيفية، ويتجلى ذلك في الحيوية، والتفاني، والاستغراق في العمل، بما يعزز ارتباطه بالوظيفة ويؤدي إلى أداء نشط وفعال،، اما (Bui & Le, 2023) فبيننا مفهوم الانغماس الوظيفي يحدث نتيجة لعلاقة تبادلية بين الموظف ومنظمته، حيث يؤدي شعور الموظف بالدعم والتقدير والتشجيع والتحفيز إلى ردة فعل إيجابية تتمثل في شعور الموظف بالشغف بالعمل وتعزيز الولاء والانتماء والشعور بالفخر والإلهام كما يعبر عن الحالة الوجدانية الإيجابية المرتبطة بدور الموظف الوظيفي وشغفه التنظيمي بالعمل، اما (Ozyilmaz, 2019) فقد أضاف بمفهوم الانغماس الوظيفي وعرفه بأنه تعبير عن الحالة التي يوظف الفرد فيها بشكل كامل دوره الوظيفي، مستغلاً طاقاته المعرفية والجسدية والعاطفية لتحقيق الأداء العالي والامتثال لهذا المفهوم يتجاوز الالتزام الوظيفي الكلاسيكي التقليدي، إذ يركز على درجة حضور الفرد الوجداني و النفسي في المنظمة، وعلى استثماره الذاتي في المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان مفهوم الانغماس الوظيفي أنه ارتباط الموظف بمهامه الوظيفية واندماجه مع عمله مما يجعله يبذل جهداً تطوعياً متجاوزاً المتطلبات الرسمية للوظيفة المنوطة وبجهد ذاتي نتيجة الرضا الوظيفي المتحقق.

أهمية الانغماس الوظيفي:

يعد الانغماس الوظيفي ذو أهمية كبرى على مستويي الأفراد والمنظمات، اما على المستوى الافراد، حيث يمتاز الموظفون المنغمسون في وظائفهم بأداء أفضل، ورضا وظيفي اكبر، وإنتاجية اعلى، إلى جانب انخفاض نواياهم بترك العمل، كما أنهم غالباً ما يبدعون في أعمالهم وتحقيق مستويات أعلى من الإبداع والالتزام، أما على المستوى المنظمة، فأنها تستفيد من ارتفاع مستوى الانغماس الوظيفي من خلال تحسين الأداء العام، وجودة الخدمات المقدمة (Ghadi, 2024) كما تبرز أهمية الانغماس الوظيفي الى توجيه الموظفين لعواطفهم وسلوكياتهم الايجابية وجوانبهم المعرفية في أداء العمل بشغف مما يعزز تميز المنظمة وتألقها وتحقيق الولاء التنظيمي وبيئة عمل تتسم بالرضا (Uraon & Kumarasamy, 2024)، كما اضاف (Aslam et al., 2022) بان الانغماس الوظيفي له دور كبير ومؤشرات إيجابية بالنسبة للموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من انغماسهم بوظائفهم بتفوقهم على نظرائهم بعدة مؤشرات متعلقة بالأداء الوظيفي من بينها الولاء التنظيمي، وزيادة الربحية، والإنتاجية، ودوران الموظفين، وتقليل الحوادث نتيجة الخبرة المكتسبة، والتغيب عن العمل، وتقليل السرقة، وجودة المنتجات والخدمات، كما تكمن أهمية الاندماج



بكونه عنصراً أساسياً للمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة وتحقيق مستوى عالي من الأداء العالي، في ظل بيئة العمل التي تتميز بعدم اليقين وحدة المنافسة، وكذلك يعد أحد العوامل المهمة لتحقيق أداء المستدام والقدرة التنافسية في ظل التقلبات التي تطرأ على بيئة العمل (AL. Badi, 2023)، كما تتجلى أهمية الاندماج الوظيفي باعتباره أحد القواعد الأساسية في تحسين الأداء العالي في المنظمات، إذ يسهم في رفع مستوى التفاعل الإيجابي للموظفين مع دورهم الوظيفي، كما يسهم في تحفيزهم لبذل جهد أكثر وتحقيق مستوى أعلى من الانتاجية والجودة، وعلاوة على ذلك يعزز ترسيخ الرضا الوظيفي. وعلى الصعيد المنظمة يعتبر الاندماج الوظيفي مورد استراتيجياً إذ يسهم في تعزيز القدرة التنافسية والابداع والابتكار وضمان الاستدامة التنظيمية (Ozyilmaz, 2019)، كما تبرز أهميته في تعزيز الأداء الفردي حيث يؤدي الى انخراط الموظفين الكامل ويزيد من احتمالية الابتكار والتطوير والقدرة التنافسية مما يمكن المنظمة من رفع ميزتها التنافسية والقدرة على مواجهة التحديات التي تحيط بها (Cave et al., 2023) كما يؤدي الانغماس الوظيفي تفاني بالعمل للمورد البشري في المنظمة نتيجة للدعم والوفاء بالالتزامات والتقدير المتبادل ما بين المنظمة والافراد (Lee et al., 2022)، كما ان أهمية الانغماس يعد مؤشراً حاسماً على قدرة موظفي المنظمة على التعامل مع متطلبات العمل وتحسين الأداء مما ينعكس ايجاباً على السلوكيات وتعزيز الرضا الوظيفي كما يعتبر استراتيجية مهمة تتخذها معظم المنظمات المتقدمة لدعم الأداء المؤسسي على المدى الطويل مما يجعله مؤشراً على النجاح (Wright & Da Silva, 2022)، وبناءً على ما تقدم فإن أهمية الانغماس الوظيفي من وجهة نظر الباحث تكمن بكونه عنصراً استراتيجياً يسهم في تحقيق ورفع مستوى الالتزام التنظيمي بكونه يشجع السلوكيات الإيجابية مما يدعم قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على المنظمة مما يجعله أحد اهم المقومات الأساسية لتحقيق الاستدامة التنظيمية ورفع كفاءتها الإنتاجية والخدمية.

ابعاد الانغماس الوظيفي:

يعتبر الاندماج الوظيفي من المفاهيم المحورية في ادبيات السلوك التنظيمي الإيجابية، إذ يعتبر الية تحفيزية تسهم في تحقيق الأداء المتميز ودعم التغيير التنظيمي الإيجابي، لذا اختلفت الدراسات في تحديد ابعاد الاندماج الوظيفي الى ان معظم الباحثين استقروا على الابعاد التالية:

أ- الانغماس العاطفي:

تلعب العواطف دوراً محورياً في تحفيز سلوك الفرد إذ ان المشاعر الإيجابية تعزز من حيوية ونشاط الافراد على عكس المشاعر السلبية التي تؤدي الى الفتر والانسحاب، إذ يميل الافراد الذين يتسمون بالاندماج العاطفي المرتفع الى اظهار التزام اكبر وتفاعل اكثر ومساهمة اكثر فاعلية (Chhajer et al., 2018)، كما ان الاندماج العاطفي يرتبط بشغف الموظف تجاه زملائه وعمله والمنظمة ككل إذ يظهر حماس وإيجاد بيئة عمل إيجابية، وكذلك يعزز الشعور بالانتماء لمنظمتهم وتعزيز الثقة وتبني قيم وأهدافها ككل والمساهمة في تطويرها وشعور الفرد والفخر تجاه منظمتهم (Abdelwahed & Al Doghan, 2023)

ب- الانغماس المعرفي:

يمثل الانغماس المعرفي البعد الذهني إذ يتمثل بانغماس الفرد فكرياً من خلال التركيز والانتباه الكامل اثناء تأدية المهام المنوطة بالفرد، وكذلك الانشغال الذهني المستمر بتحسين الأداء وحل المشاكل التي تعيق العمل والتفكير العميق في متطلبات العمل مما ينعكس ايجاباً على المستوى الادراكي للفرد بحيث يكون العمل شغل الفرد الشاغل ومحور اهتمامه ذهنياً مما يعزز جودة الأداء والدقة في العمل ويكون مصحوباً بعلم ودرابة (Pham-Thai et al., 2018) وكذلك انشغاله العقلي بقضايا المنظمة ونجاحها واهتمامه في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها بحسب الصلاحية المنوطة به وارتباطه بالمنظمة ككيان وليس وظيفة فقط وانشغاله العقلي بقضايا المنظمة وإيجاد سبل تألقها (Saks & Zhang, 2022)

ج- الانغماس الجسدي:



يعتبر البعد الجسدي للانغماس الوظيفي مؤشراً على اعتبار ان الموظف يتعدى حضوره الشكلي بل يعمل فعلياً بطاقة مرتفعة وجهد واضح في انجاز العمل، كما يرتبط هذا البعد ايجابياً بالإداء الوظيفي فيعتبر الموظفون الذين يتسمون بالانغماس الجسدي المرتفع يعملون بكثافة اكثر مما يساعد على تحسين الأداء الفردي ودعم عملية التغيير الإيجابي وتنمية روح المثابرة (Bakker & Xanthopoulou, 2018) كما ينظر لمفهوم الانغماس الجسدي بأنه استثمار الموظف للجهد وطاقته البدنية بصورة مكثفة وفعلية اثناء تأدية الواجب لتحقيق الدور الوظيفي، كما لا يتسم ادائه على الحد الأدنى والمطلوب من الموظف فقط بل يتعدى ذلك باتسامه بالاستمرارية والكثافة وتوظيف القدرات البدنية كافة (Chhetri, 2017).

مفهوم التميز التنظيمي:

ان المتأمل للنظريات السلوكية والإدارية يجد ان السعي لتحقيق التميز التنظيمي ليس مفهوماً جديداً على قدر ما هو مفهوم ذو نزعة إنسانية قديمة لانه بطبيعته يبحث عن التطور والنمو كما تطورت هذه النزعة فأصبحت نظريات سلوكية رصينة، و اصبح التميز ضرورة ملحة لأي منظمة تسعى ان يكون حضورها فعال مما يمكنها في رفع مكانتها بين نظيراتها في ظل احتدام المنافسة في ظل سعيها لاستثمار كافة الطاقات لموظفيها (Rookhandeh & Ahmadi, 2016)، وبناءً على ذلك يعرف التميز التنظيمي مفهوم اداري يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق يتجاوز منافسيها من خلال تبني منظومة ابتكارية متكاملة تربط ما بين العمليات الداخلية وبيئة العمل الخارجية وانه نظام متكامل يجمع ما بين الكفاءة والعمل وذلك للوصول الى حالة من النجاح المستدام (Ghali et al., 2018)، كما أضاف (Ski-Berg et al., 2024) بتعريفه للتميز بأنه قدرة المنظمة على العمل على استغلال و تحفيز عامل الابتكار وتعزيز الشراكة وتبادل الآراء وعدم التفرد وتمكينهم واعطاءهم الدور الريادي لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، كما يرى (Correia et al., 2020) ان التميز التنظيمي هو حالة من الفريدة والاجادة التامة في الأداء تتحقق من خلال نجاح المنظمة استخدام التكنولوجيا والتقانة الحديثة كمحور أساسي في عملياتها مع التركيز على تمكين افراد المنظمة أي بمعنى الإدارة الذاتية للموظفين كأداة تدفعهم للابتكار مما يضمن تحقيق أداء إيجابي مستدام ويضمن تحقيق الميزة التنافسية كما انه منظومة استراتيجية متكاملة تعمل على توجيه سلوك المورد البشري من سلوك وظيفي كلاسيكي معقد الى قوة ابتكارية وكذلك تعمل على تسخير القانة وتكنولوجيا المعلومات لتجاوز العقبات والتحديات وكذلك لإيجاد قيمة اجتماعية واقتصادية مستدامة تسهم في مواجهة التحديات والظروف التي تحيط بالمنظمة، من جانب اخر فإن (Wang et al., 2025) يرون ان التميز التنظيمي هو بناء مؤسسي يهدف الى تشجيع روح الفريق بين افراد المنظمة ولتعزيز الكفاءة الإدارية اذ يتحقق من خلال الموازنة ما بين التحول الرقمي الشامل و تحسين النظام والحوكمة وتقييم الأداء القائم على النتائج وذلك لإيجاد بيئة ريادية قادرة على مواجهة التحديات وقيادة التغيير المحيطة بالمنظمة، كما أضاف (Yakin et al., 2025) لمفهوم التميز التنظيمي بأنه عملية تحول تنظيمي وثقافي يهدف الى إيجاد افراد متفوقين وفق معايير معينه وتتجذر بهم القيم الخاصة بالمنظمة وولائهم لها مما يضمن قدرتهم على المنافسة والاستدامة في ظل البيئة المتغيرة والمنافسة، اما (Abd All Ghali et al., 2018) فقد عرفوا التميز التنظيمي بأنه هو عملية ديناميكية تتسم بالاستمرار هدفها هو تحسين العمليات التشغيلية للمنظمة ورفع كفاءتها مما تضمن تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وقدرتها على التفوق ضمن بيئة العمل الواحدة وذلك عن طريق تقديم الخدمات بطريقة ابتكارية فريدة مما يضمن للوصول الى مستوى يتجاوز المعايير التقليدية وتحولها الى كيان باستطاعته مواجهة التحديات والمنافسة التي تحيط بالمنظمة، بناءً على ذلك يرى الباحث بأن مفهوم التميز التنظيمي هو قدرة المنظمة في استغلال قدراتها المادية والمعنوية لتحقيق نتائج متفوقة تتسم بالديمومة وذلك عبر موازنة عملياتها واستراتيجياتها من خلال تعزيز ثقافتها التنظيمية مما يمكنها من التكيف مع التغييرات التي تطرأ في بيئة العمل ومواجهة التحديات وابتكار قيمة مضافة فريدة تحقق ميزة رقمية 54 تنافسية مستدامة.

أهمية التميز التنظيمي:



تتجلى أهمية التميز التنظيمي بكونه المحرك الاستراتيجي لعمليات التغيير المؤسسي في كل منظمة تسعى لمواكبة التطور ومواجهة المنافسة، إذ يعتبر أداة رئيسية لتعزيز المشروعية المؤسسية في ظل التحولات والضغوطات الخارجية مما يسهم بإيجاد منظمة قادرة على إعادة صياغة المفاهيم التقليدية سواء على مستوى تقديم الخدمة أم تقديم المنتج عبر توفير حاضنات للابتكار وتوفير البيئة الإيجابية التي تعزز روح المنافسة ما بين الموظفين وإستثمار رأس مالها البشري لتحقيق الريادة والاستدامة التنظيمية (Ski-Berg et al., 2024)، كما تكمن القيمة الجوهرية للتميز التنظيمي بقدرته على تحقيق وتعزيز الأداء المتفوق ورفع الإستدامة والربحية وذلك عبر تحسين السمعة المؤسسية والارتقاء بجودة العمل، وكذلك تبرز أهميته بتحقيق الرضا الوظيفي وذلك عبر إشراك الموظفين بكافة مستوياتهم وتمكينهم إدارياً وزرع روح الثقة والثقافة التنظيمية مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء والذي يعتبر حجر الأساس لديمومة المنظمة، كما إن التميز لا يقتصر على العمليات المالية والتشغيلية فحسب بل يمتد إلى أبعاد أعمق تتعلق بإدارة المخاطر والمسؤولية الاجتماعية وكذلك تعزيز العلامة التجارية للمنظمة وبذلك يحول المفهوم النظري والتقليدي إلى ممارسات عملية يضمن توازن وقدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل (correia et al., 2020) وكذلك فإن للتميز أهمية كبيرة من الناحية الإدارية وذلك في قدرته على بناء فرق عمل عالية الأداء تتسم بقدرتها على مواجهة التحديات عبر ما تحققه من تكامل الأنظمة الرقمية وكذلك تطوير أنظمة مرنة توازن ما بين المستويات الإدارية ككل مما يسهم في تعزيز السمعة التنظيمية ونيل الصدارة في مجال العمل، وكذلك على مستوى الأفراد فإنه يلعب دوراً محورياً في تعزيز رأس المال البشري وذلك عبر تفعيل أنظمة تقييم أداء عادلة وتوفير برامج تدريبية متخصصة تسهم في رفع كفاءة الموظفين ومقدرتهم على التكيف وينعكس إيجاباً على رفع مستويات الرضا الوظيفي مما يحقق نتائج تتجاوز التوقعات التقليدية في بيئة تنظيمية مهنية متطورة (Wang et al., 2025)، كما أضاف (Bayeroju, 2025) لأهمية التميز التنظيمي بأنه يعمل على الاستغلال الأمثل للموارد وذلك عبر عدم ضياع الجهد والوقت وكذلك قدرة المنظمة للاستجابة لأي طارئ أو تغيير مفاجيء كونها تتصف بالمرونة خاصة في الإزمات كما يعمل التميز على ربط التخطيط بالتنفيذ إذ يعمل على تحويل الأهداف المرسومة إلى أفعال حقيقية، كما تتصف المنظمة الداعمة للتميز بكونها تهتم بجودة وثبات المخرجات وبدون أخطاء لأنها تعتمد على معايير ثابتة ومراقبة دقيقة وكل عمل محسوب بشكل دقيق كونها تهتم بالأهداف المرسومة وتنفيذها على أرض الواقع، علاوة على ذلك فإن (Yeo, 2019) يرى بأن أهمية التميز التنظيمي تكمن بقدرة المنظمة المتميزة برصد الثغرات الوظيفية وتصحيح مسارها ذاتياً عند أي طارئ أو تغيير في الأنظمة ومواجهة التعقيدات ويعزز الرؤية المشتركة والقدر على المرونة والتكيف ونقل المنظمة من الامتثال الجاف والجامد إلى إيجاد بيئة حقيقية حية ومستدامة تضمن قدرة المنظمة على المنافسة والابتكار في ظل بيئات العمل المتقلبة، وكذلك فإن (Veram, 2025) فإنه يرى بأن التميز يعمل على تحقيق قفزات نوعية بالأداء التشغيلي وتحسن هائل بالكفاءة وكذلك قدرة المنظمة المتميزة باتخاذ القرارات الاستباقية من خلال إيجاد بيئة عمل افتراضية عبر استخدام التقنيات الحديثة مما يسمح لها على رصد ومعالجة القصور بشكل لحظي واني والتنبيه بالأخطاء ومنع حصولها وتقليل الهدر بالموارد، مما يعزز قدرتها على الصمود وديمومة استمرارها وتألقها، كما أضاف (Awaludin et al., 2026) بأن التميز التنظيمي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بوضعها في موقع متفوق مقارنة بالمنافسين من حيث الجودة والابتكار لتحقيق لتعزيز النمو التنافسي وتحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية وتشجيع سلوك المواطن مما يدفعهم للعمل الطوعي وتطوير المورد البشري وذلك عبر امتلاكها رأس مال بشري كفو وتحسين أداءهم عبر إشراكهم في برامج تطويرية والاهتمام بالتدريب وتنمية مهاراتهم وتعزيز روح الثقة والتمكين الإداري، وبناءً على ذلك يرى الباحث بأن أهمية التميز التنظيمي يسهم في نجاح المنظمات ويعد حجر الزاوية التي يجمع الأداء العالي والميزة المستدامة، وكذلك قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة التكنولوجية والاقتصادية والتنافسية ولا يتنظر إليه كوسيلة فقط لتحقيق النجاح بل ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة عمل تتسم بالتغيير المستمر.

أبعاد التميز التنظيمي:



1- **تميز القيادة** : تعتبر القيادة المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات، إذ إن القيادة الفعالة تمتلك معرفة عميقة بكيفية تنفيذ الأنشطة وما فيه مصلحة للمنظمة، وتحفيز موظفيها ليتماشوا مع ثقافة المنظمة وصياغة رؤيتها والعمل بموجبها وكذلك منح موظفيها الحرية في التعبير عن الآراء واقتراح الأفكار الجدية وتشجيعهم للأبداع والابتكار بدلاً من التسلسل (Correia et al., 2020) كما إن القيادة الناجحة تتبنى نموذج مرن يمزج ما بين القيادة التحولية والقيادة الموقفية للاستجابة للتحديات والمتغيرات التي تطرأ على بيئة المنظمة وكذلك تؤمن القيادة الناجحة بالقيادة التشاركية التي ترفض الاستبداد بالقرار وتمكن موظفيها وأصحاب المصلحة بزرع روح الابداع لديهم وإمكانية الاخذ بأرائهم وتطبيقها على محمل الجد تماشياً مع سياسية ورؤية ورسالة المنظمة وكذلك باعتبار ان التطوير والابتكار والابداع التزام جوهري تعمل القيادة الناجحة على تحديثه عبر أدوات التخطيط الاستراتيجي بحسب بيئة العمل في ظل المنافسة والتحديات (Dyanty et al., 2024).

2- **تميز المرؤوسين**: يتمثل بقدرة المنظمة على تميز موظفيها عبر تعزيز الثقة التي تتيح لهم الابتكار وتنمية روح الابداع ومنحهم الصلاحيات وقدرتهم على اتخاذ القرار ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم اللازمة لاداء مهامهم بمرونة، وكذلك تحقيق العدالة التنظيمية لتعزيز شعور الموظف بالانتماء مما يعزز الولاء والالتزام العاطفي تجاه المنظمة وإيجاد بيئة عمل محفزة تسهم في تحقيق الارتباط الوظيفي ما بين المنظمة وموظفيها مما يضمن تعظيم القدرات البشرية واستثمارها في سياق يتسم بالثقة والعدالة مما ينعكس ايجاباً على اداءهم ويعزز التميز التنظيمي للمنظمة ككل (Richey & Roath, 2024)، وكذلك ان التميز المؤسسي يرتبط ارتباطاً مباشراً بكفاءة العقل البشري وخاصة اذا ما تم استثمار وتبني تلك الأفكار وتوفير بيئة تنظيمية تدعم التطوير مما يسهم بتحويل المورد البشري الى رأس مال فكري يساهم بتحويل الموارد المادية والموارد المتاحة الى مخرجات وخدمات مميزة تحقق رضا المستفيدين من الخدمة سواء كانت سلعة ام خدمة تتجاوز توقعاتهم وتساعد على تميز المنظمة (Rattana et al., 2025).

3- **تميز الاستراتيجية**: يتمثل بعد التميز الاستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع رؤية واضحة ومفهومة وبسيطة لجميع العاملين فيها وترجمة هذه الرؤية الى رسالة تحدد من خلالها نطاق العمل واهداف المنظمة عبر ممارسات إدارية منضبطة تحددتها وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها من قبل المنافسين عن طريق تعزيز الابتكار والتكيف الاستراتيجي عبر تحويل التهديدات المحيطة ببيئة العمل الى فرص من خلال اليقظة التنافسية عبر المراقبة المستمرة للمحيط الخارجي وكذلك المرونة بتحويل الموارد بحسب الظروف المتغيرة، وكذلك الموائمة الاستراتيجية عبر ربط التكنولوجيا بمنهجية العمل مما يضمن استثمار التقنيات الحديثة لتحقيق الربحية ومواكبة التطور، كما ان الهدف الاسمي للاستراتيجية هو ضمان البقاء والنمو وذلك عبر تحويل الرؤية النظرية الى مسارات عملية تنفيذية تضمن المنافسة والبقاء (Ikhlef et al., 2025). وكذلك فإن التميز الاستراتيجي يتحقق من خلال البحث عن ممارسات ادارية تنظيمية تمكن المنظمة من التفوق والنمو من خلال استخدام هيكل ابتكاري يميز المنظمة عن نظيراتها في تقديم الخدمة، وكذلك القدرة على صياغة رؤية وتوجهات واضحة وصريحة تضمن بقاء المنظمة في ظل الاعتراف والمنافسة الشديدة (Ghali et al., 2018).

الجانب العملي

1- **عرض وتحليل آراء عينة البحث حول متغيرات البحث**
اولاً: عرض وتحليل آراء عينة البحث حول ابعاد (الاستغراق الوظيفي)
سيتم عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان لاستجابات عينة البحث فيما يخص ابعاد عمليات ادارة المعرفة.

1- **الاستغراق العاطفي**: تشير نتائج الجدول (1) إلى أن بُعد الاستغراق العاطفي في بيئة العمل قيد الدراسة قد حظي بمستوى عالٍ من القبول والإيجابية من قبل أفراد العينة. إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.134)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، الأمر الذي يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الاستغراق العاطفي باعتباره أحد المكونات الجوهرية في تعزيز منظومة الاستغراق الوظيفي.



كما أظهر الانحراف المعياري بلغ (0.417) درجة مما يدل على التجانس النسبي في إجابات الباحثين، وهو ما تؤكد قيمة معامل الاختلاف (10.087%) التي تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على وضوح واستقرار اتجاهات العينة تجاه هذا البعد. ومن جانب آخر، بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (82.68%) وهي نسبة مرتفعة تكشف عن الأهمية النسبية الكبيرة التي يحظى بها الاستغراق العاطفي في الواقع العملي للمديرية موضوع البحث.

تدل هذه النتائج على أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من التفاعل العاطفي مع بيئة العمل، ما يعكس مستوى عالٍ من الرضا والارتباط النفسي بالمهام والمسؤوليات. وهذا يُعد مؤشراً إيجابياً يعزز من فاعلية الاستغراق الوظيفي، حيث إن البعد العاطفي يشكل الأساس الذي يدعم بُعدي الاستغراق المعرفي والسلوكي. وبذلك يمكن القول إن تنمية هذا البعد تسهم في ترسيخ ثقافة عمل إيجابية، وتعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

جدول رقم (1) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد الاستغراق العاطفي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
1	أهتم بوظيفتي وأفتخر بالانتماء إليها.	4.162	0.572	13.743	83.24
2	أشعر بالمتعة والإيجابية والحماس في أداء وظيفتي	4.06	0.585	14.408	81.2
3	تلبي وظيفتي معظم رغباتي واهتماماتي وطموحاتي	4.094	0.62	15.144	81.88
4	أستطيع التوفيق بين عملي وحياتي الخاصة	4.101	0.531	12.948	82.02
5	أتمتع بعلاقات طيبة مع زملاء العمل.	4.182	0.467	11.166	83.64
6	أشعر أن وظيفتي جزء من كياني وأرتبط نفسياً بها	4.202	0.521	12.398	84.04
	الاجمالي	4.134	0.417	10.087	82.68

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2- الاستغراق المعرفي: تشير نتائج الجدول (2) إلى أن بُعد الاستغراق المعرفي في بيئة العمل قيد الدراسة حظي بمستوى عالٍ من القبول والإيجابية من قبل أفراد العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.2)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الاستغراق المعرفي كأحد المكونات الجوهرية في منظومة الاستغراق الوظيفي.

فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.38) مما يدل على وجود درجة عالية من التجانس في إجابات الباحثين، وهو ما تؤكد قيمة معامل الاختلاف (9.47%) التي تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يشير إلى وضوح واستقرار آراء العينة تجاه هذا البعد. كما بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (84%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس الأهمية النسبية الكبيرة التي يحظى بها الاستغراق المعرفي في الواقع العملي للمديرية قيد الدراسة.

تدل هذه النتائج على أن العاملين يبدون قدرة عالية على الانخراط العقلي والفكري في أداء مهامهم، ما يعكس مستوى متقدّم من التركيز والانتباه للواجبات الوظيفية. ويشير ذلك إلى أن الاستغراق المعرفي يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويعمل على رفع مستوى الإنتاجية والجودة في بيئة العمل. وعليه، يُعد تنمية هذا البعد أداة فعالة لدعم الاستغراق الوظيفي الشامل وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل.



جدول رقم (2) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد الاستغراق المعرفي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
7	أحرص على تأدية عملي على أكمل وجه.	4.182	0.535	12.792	83.64
8	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.	4.135	0.579	14.002	82.7
9	أشعر بتحقيق ذاتي من خلال المشاركة الفاعلة في العمل والحصول على تقدير واحترام الآخرين لي.	4.216	0.541	12.832	84.32
10	أشعر أن وظيفتي ذات قيمة وهدف.	4.209	0.498	11.831	84.18
11	أتحرى الدقة والالتزام في عملي.	4.195	0.567	13.516	83.9
12	أسعى دوماً لتطوير مهاراتي ومعارفي لتحسين أدائي الوظيفي.	4.263	0.499	11.705	85.26
	الاجمالي	4.2	0.38	9.047	84

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

3- الاستغراق الجسدي: تشير نتائج الجدول (3) إلى أن بُعد الاستغراق الجسدي في بيئة العمل قيد الدراسة حظي بمستوى عالٍ من القبول والإيجابية من قِبل أفراد العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.255)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الاستغراق الجسدي كأحد المكونات الجوهرية في منظومة الاستغراق الوظيفي. وأظهر النتائج أن الانحراف المعياري بلغ (0.425) ويشير إلى وجود درجة من التجانس النسبي في إجابات المبحوثين، وهو ما تؤكد قيمة معامل الاختلاف (9.988%) التي تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يشير إلى وضوح واستقرار آراء العينة تجاه هذا البُعد. كما بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (85.1%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس الأهمية النسبية الكبيرة التي يحظى بها الاستغراق الجسدي في الواقع العملي للمديرية. تعكس هذه النتائج التزام العاملين على المستوى البدني بأداء مهامهم بكفاءة عالية، وهو ما يعكس قدرة الموظفين على بذل الجهد الجسدي اللازم لإنجاز المهام والواجبات الوظيفية بكفاءة. ويُعد الاستغراق الجسدي عنصراً حيوياً يدعم الاستغراق الوظيفي الشامل، حيث يترابط مع الاستغراق العاطفي والمعرفي لتحقيق أداء متكامل ومتوازن، ويشير ارتفاع مستوى هذا البُعد إلى استعداد الموظفين للانخراط الكامل في مهامهم اليومية، مما يسهم في تعزيز الإنتاجية والفعالية المؤسسية على نحو ملموس.

جدول رقم (3) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لُبعد الاستغراق الجسدي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
13	أبذل قصارى جهدي في أداء وظيفتي.	4.216	0.528	12.523	84.32



85	12.235	0.52001	4.25	أعمل لساعات إضافية عند اقتضاء الضرورة لإتمام عملي.	14
85.4	10.772	0.46	4.27	أشعر بدافعيه في أداء مهام وظيفتي.	15
85.66	12.771	0.547	4.283	يمكنني العمل بحرية واستقلالية في حدود مهام وظيفتي.	16
85.1	9.988	0.425	4.255	الاجمالي	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

ثانياً: عرض وتحليل آراء عينة البحث حول ابعاد (التميز التنظيمي)

سيتم عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان لاستجابات عينة البحث فيما يخص ابعاد متغير (الاداء الاستراتيجي) .

1- تميز القيادة: تشير نتائج الجدول (4) إلى أن بُعد تميز القيادة في بيئة العمل قيد الدراسة حظي بمستوى عالٍ من القبول والإيجابية من قبل أفراد العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.235)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية تميز القيادة كأحد المكونات الجوهرية في تعزيز منظومة التميز التنظيمي، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.417) مما يدل على وجود درجة من التجانس النسبي في إجابات المبحوثين، وهو ما تؤكد قيمة معامل الاختلاف (9.846%) التي تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على وضوح واستقرار آراء العينة تجاه هذا البعد. كما بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (84.7%)، وهي نسبة مرتفعة تُبرز الأهمية النسبية الكبيرة التي يحظى بها تميز القيادة في الواقع العملي للمديرية.

تدل هذه النتائج على أن القيادة في مديرية تربية الانبار تتمتع بقدرة عالية على التميز والفاعلية، حيث يُظهر القادة مستوى متقدماً من الكفاءة والقدرة على توجيه الفرق وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويشير ارتفاع هذا البعد إلى وجود رؤية واضحة واستراتيجية عمل متكاملة، ما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، ورفع مستويات الرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين، كما يعكس تميز القيادة دورها المحوري في دعم الاستغراق الوظيفي وتنمية بيئة عمل محفزة ومنتجة.

جدول رقم (4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد تميز القيادة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
17	تحث الادارة العليا في المديرية موظفيها على العمل بروح الفريق وتشجعهم على الابداع والتحسين المستمر.	4.189	0.61	14.562	83.78
18	تهيء الادارة العليا في المديرية الموارد اللازمة للابداع والتميز لموظفيها.	4.27	0.475	11.124	85.4
19	تسعى الادارة العليا في المديرية الى تعزيز ثقافة التمييز بين موظفيها وتشجيع المنافسة	4.229	0.56	13.241	84.58
20	تتبنى الادارة العليا في المديرية ثقافة التغيير حسب الحاجة من خلال افكار جديدة ومميزة.	4.304	0.517	12.012	86.08



83.64	12.147	0.508	4.182	تسهل الإدارة العليا في المديرية عملية الاتصال بجميع موظفيها مما يتيح تبادل المعلومات وطرح أفكار جديدة.	21
84.7	9.846	0.417	4.235	الإجمالي	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2- تميز المرؤوسين: تشير نتائج الجدول (5) إلى أن بُعد تميز المرؤوسين في بيئة العمل قيد الدراسة حظي بمستوى عالٍ من القبول والإيجابية من قبل أفراد العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.136)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية تميز المرؤوسين كأحد المكونات الجوهرية في تعزيز منظومة التميز التنظيمي.

وأظهرت قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.418) وجود درجة من التجانس النسبي في إجابات المبحوثين، وهو ما تؤكد قيمة معامل الاختلاف (10.106%) التي تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يشير إلى وضوح واستقرار آراء العينة تجاه هذا البُعد. كما بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (82.72%)، وهي نسبة مرتفعة تُبرز الأهمية النسبية الكبيرة التي يحظى بها تميز المرؤوسين في الواقع العملي للمديرية.

وتدل هذه النتائج على أن المرؤوسين يمتلكون مستوى متقدماً من الكفاءة والالتزام بأداء مهامهم الوظيفية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويشير ارتفاع هذا البُعد إلى أن المرؤوسين يمثلون عنصراً حيوياً في منظومة التميز التنظيمي، حيث يسهم تميزهم في دعم استراتيجيات القيادة، وتحقيق توازن بين الأداء الفردي والجماعي، ما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والارتباط المؤسسي ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

جدول رقم (5) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد تميز المرؤوسين

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
22	يحرص المرؤوسين على المشاركة في حل المشكلات التي تعوق عملهم.	4.155	0.517	12.442	83.1
23	يمتاز المرؤوسين في المديرية بالحماس و المثابرة لإنجاز الاعمال المنوطة بهم.	4.162	0.617	14.824	83.24
24	تسهم المديرية على تطوير مهارات وقدرات مرؤوسيهما وتدريبهم بشكل مستمر.	4.148	0.563	13.572	82.96
25	يتمتع المرؤوسين بتوافر بيئة عمل مميزة تسهم في تميزهم وابداعهم الوظيفي.	4	0.709	17.725	80
26	تهتم المديرية بمعتقدات المرؤوسين والتغيرات التي يرغبون حدوثها.	4.216	0.444	10.531	84.32
	الإجمالي	4.136	0.418	10.106	82.72

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)



3- تمييز الاستراتيجية: تشير نتائج الجدول (6) إلى أن بُعد تمييز الاستراتيجية في بيئة العمل قيد الدراسة حظي بمستوى عالٍ من القبول والإيجابية من قبل أفراد العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (4.197)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية تمييز الاستراتيجية كأحد المكونات الجوهرية في تعزيز منظومة التميز التنظيمي.

وأظهر قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.423) وجود درجة من التجانس النسبي في إجابات المبحوثين، وهو ما تؤكد قيمة معامل الاختلاف (10.078%) التي تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يشير إلى وضوح واستقرار آراء العينة تجاه هذا البُعد، كما بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (83.94%)، وهي نسبة مرتفعة تُبرز الأهمية النسبية الكبيرة التي يحظى بها تمييز الاستراتيجية في الواقع العملي للمديرية.

تدل هذه النتائج على أن مديرية تربية الانبار تمتلك استراتيجية عمل متميزة واضحة الأهداف ومحددة المسارات، ما يعكس مستوى عالٍ من التخطيط والتنظيم المؤسسي، ويشير ارتفاع هذا البُعد إلى أن تطبيق الاستراتيجية يساهم في توجيه جهود القيادة والمؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، ويعزز قدرة المديرية على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، كما يعكس تمييز الاستراتيجية دورها في دعم منظومة التميز التنظيمي بشكل شامل، من خلال تعزيز التوازن بين الأداء الفردي والجماعي وضمان استدامة النتائج المرجوة.

جدول رقم (6) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد تمييز الاستراتيجية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
27	تنسجم الخطط بعيدة المدى مع الاهداف التي تسعى المديرية لتحقيقها.	4.195	0.555	13.23	83.9
28	تطور المديرية رؤية استراتيجية معتمدة على فحص دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.	4.195	0.555	13.23	83.9
29	تحرص المديرية على توضيح الاستراتيجية والية تطبيقها لمختلف المستويات الادارية والتنظيمية.	4.175	0.53	12.694	83.5
30	تشمل الاستراتيجية المتبعة في المديرية على وضع خطط استراتيجية بديلة لمواجهة المتغيرات التي تطرأ بصورة مفاجئة واحداث التغيير المطلوب.	4.216	0.553	13.116	84.32
31	تنطلق الخطط بعيدة المدى من الواقع والمشكلات التي تعيشها المديرية.	4.202	0.521	12.398	84.04
	الاجمالي	4.197	0.423	10.078	83.94

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

ثانياً: اختبار علاقات التأثير للاستغراق الوظيفي في التميز التنظيمي

1- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة للاستغراق الوظيفي في التميز التنظيمي.



تؤشر نتائج الجدول (7) الى وجود تأثير طردي معنوي للاستغراق الوظيفي في التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (التأثير) (0.858) ومعامل التأثير هذا ذو دلالة إحصائية، وهذا يدل على ان الاستغراق الوظيفي يفسر ما نسبته (85.8%) من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي ، بينما يعزى ما تبقى من التغيرات (14.2%) الى عوامل عشوائية او متغيرات لم يتضمنها نموذج الانحدار، فيما بلغت القيمة الاحتمالية له (0.000) وهي اقل من (0.05)، ما يدل على أنه كلما زاد تبني الميدان المبحوث للاستغراق الوظيفي كلما زاد من فاعلية التميز التنظيمي.

القرار: استناداً إلى ما تقدم فإنه يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، التي مفادها يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي في التميز التنظيمي.

الجدول (7) : تحليل الانحدار للاستغراق الوظيفي في التميز التنظيمي

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.000	0.980	0.858	0.858	0.919	التميز التنظيمي	←	الاستغراق الوظيفي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

٢- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستغراق الوظيفي (منفردة) في التميز التنظيمي (مجتمع).

أ- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستغراق العاطفي في التميز التنظيمي.

ب- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستغراق المعرفي في التميز التنظيمي.

ج- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستغراق الجسدي في التميز التنظيمي.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الاستغراق الوظيفي في تعزيز التميز التنظيمي لدى الأفراد العاملين في الميدان المبحوث، وذلك على النحو الآتي:

أ- **تأثير الاستغراق العاطفي:** بلغ معامل التأثير (معامل الانحدار) لُبعد الاستغراق العاطفي في التميز التنظيمي قيمة قدرها (0.794)، وهي قيمة معنوية إحصائياً بدلالة القيمة الاحتمالية P-value البالغة (0.000)، والتي تعد أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على ان الاستغراق العاطفي يفسر ما نسبته (79.4%) من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي ، بينما يعزى ما تبقى من التغيرات (20.6%) الى عوامل عشوائية او متغيرات لم يتضمنها نموذج الانحدار.

القرار: بناءً على ذلك، يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستغراق العاطفي في التميز التنظيمي.

تشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز الاستغراق العاطفي يسهم بشكل مباشر وفعال في رفع مستوى التميز التنظيمي في الميدان المبحوث.

ب- **تأثير الاستغراق المعرفي:** تبين أن معامل التأثير لُبعد الاستغراق المعرفي في التميز التنظيمي قد بلغ (0.790)، بقيمة احتمالية (P-value) مقدارها (0.000)، مما يؤكد دلالاته الإحصائية،



تسلسل قوة التأثير	P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		Upper	Lower					
الاول	0.000	0.888	0.751	0.794	0.819	التميز التنظيمي	←	الاستغراق العاطفي
الثاني	0.000	0.971	0.820	0.790	0.895		←	الاستغراق المعرفي
الثالث	0.000	0.856	0.708	0.749	0.782		←	الاستغراق الجسدي

وهذا يدل على ان الاستغراق المعرفي يفسر ما نسبته (79%) من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي ، بينما يعزى ما تبقى من التغيرات (21%) الى عوامل عشوائية او متغيرات لم يتضمنها نموذج الانحدار.

القرار: يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستغراق المعرفي في التميز التنظيمي. تشير هذه النتيجة إلى أن الاستغراق المعرفي يسهم بشكل فعال في تعزيز مستوى التميز التنظيمي في الميدان المبحوث.

ج- تأثير الاستغراق الجسدي: بلغ معامل التأثير المباشر لعدد الاستغراق الجسدي في التميز التنظيمي (0.749)، بقيمة احتمالية مساوية لـ (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على ان الاستغراق الجسدي يفسر ما نسبته (74.9%) من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي، بينما يعزى ما تبقى من التغيرات (25.1%) الى عوامل عشوائية او متغيرات لم يتضمنها نموذج

القرار: يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستغراق الجسدي في التميز التنظيمي. تؤكد هذه النتيجة أهمية الجهد المبذول في انجاز العمل الوظيفي، لما له من دور في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحسين النتائج الميدانية.

الجدول (8) تحليل الانحدار لأبعاد الاستغراق الوظيفي منفردة في التميز التنظيمي مجتمع المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

الاستنتاجات

- 1- أثبتت الدراسة أن الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعرفي، الجسدي) يشكل عاملاً رئيساً في تعزيز التميز التنظيمي.
- 2- أظهر الاستغراق العاطفي دوراً هاماً في رفع مستوى التميز التنظيمي، وذلك من خلال تعزيز مشاعر الانتماء والرضا والارتباط النفسي بالوظيفة.
- 3- بينت النتائج أن الاستغراق المعرفي يسهم في دعم الإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة، ما يعزز من فعالية الاستراتيجية التنظيمية.
- 4- أكدت النتائج أن الاستغراق الجسدي يعكس التزام العاملين ببذل الجهد المادي والعملية، وهذا يساهم في تحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة.



- 5- أظهرت الدراسة أن القيادة الفاعلة هي العامل الأساس في توجيه الاستغراق الوظيفي نحو تحقيق التميز التنظيمي وذلك من خلال التحفيز وتوفير الموارد وتبني ثقافة التغيير.
- 6- اتضح أن تميز المرؤوسين أقل نسبياً من بعدي القيادة والاستراتيجية، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من الاهتمام بالتمكين الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار.

التوصيات

- 1) ضرورة تبني استراتيجيات تنظيمية تركز على رفع مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين، باعتباره أداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي.
- 2) العمل على تطوير برامج تحفيزية ومعنوية مثل (التكريم، التقدير العلني) وبما يعزز الارتباط العاطفي بالوظيفة.
- 3) الاستثمار في التدريب المستمر وبناء القدرات الفكرية للعاملين، بما يمكنهم من الإسهام بفاعلية في تحسين الأداء المؤسسي.
- 4) تهيئة بيئة عمل داعمة ومريحة، وتبني سياسات مرنة في تنظيم ساعات العمل بما يحافظ على طاقة الموظفين ويزيد إنتاجيتهم.
- 5) تعزيز دور القيادة التحويلية في المديرية من خلال تمكين القادة، وتزويدهم بمهارات القيادة الحديثة، وتوسيع مشاركتهم في صياغة الرؤى المستقبلية.
- 6) تطوير برامج تمكين الموظفين، وتشجيع مشاركتهم في صياغة المبادرات والخطط، بما يعزز دورهم في تحقيق التميز التنظيمي المستدام.

المصادر والمراجع:

Abd All Ghali, B., Habeeb, L. M., & Hamzah, K. D. (2018). Self-management and its relation to organizational excellence. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.7), 47–50.

Abdel wahed, N. A. A., & Al Daghan, M. A. A. (2023). Developing employee productivity and performance through work engagement and organizational factors in an educational society. *Societies*, 13(3), 1-18.

AL. Badi, F. M., Cherian, J., Farouk, S., & Al Nahyan, M. (2023). *Work engagement and job performance among nurses in the public healthcare sector in the United Arab Emirates. Journal of Asia Business Studies*, 17(5), 1019–1041.

Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). *High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. Cogent Business & Management*, 6(1), 1664204.

Aslam, M. Z., Omar, S., Nazri, M. N., Bustaman, H. A., & Yousif, M. M. M. (2022). *Interpersonal leadership and job engagement: Testing the mediating role of deep acting, initiative climate and learning goal orientation. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 130–148.



Awaludin, T., Madjid, R., Hatani, L., & Putera, A. (2026). Building organizational excellence through knowledge sharing and innovation: The central role of competitive advantage in uncertain manufacturing contexts. *Veredas do Direito*, 23 (3), 1-30.

Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2018). Role of self-efficacy, optimism and job engagement in positive change: Evidence from the Middle East. *Vikalpa*, 43(2), 59–71.

Bayeroju, O. F. (2025). Transformational leadership framework for driving integrated activity planning and operational excellence. *Engineering and Technology Journal*, 10 (10), 7365–7376.

Bui, D. H., & Le, A. T. T. (2023). Improving employee engagement through organizational culture in the travel industry: Perspective from a developing country during Covid-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1-23.

Cave, A. H., Roberts, M. J. D., & Muralidharan, E. (2023). Examining antecedents of repatriates' job engagement and its influence on turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(19), 3687–3720.

Chhajer, R., Rose, E. L., & Joseph, T. (2018). Role of self-efficacy, optimism and job engagement in positive change: Evidence from the Middle East. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 43(4), 222–235.

Chhetri, S. B. (2017). Antecedents and Consequences of Job Engagement: Empirical Study of Bank Employees. *Business Perspectives and Research*, 5(2), 167–179.

Correia, F. D., Carvalho, A. M., Campbell-Allen, N., & Sampaio, P. (2020). A new approach to organisational excellence for small and medium enterprises: the QOE-SME model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(11-12), 1284–1305.

Dyanty, N., Diko, N., & Ncanywa, T. (2024). Principals' Leadership Competencies: Implications for Educational Excellence. *Research in Educational Policy and Management*, 6(2), 154-165.

Ghadi, M. Y. (2024). Linking job crafting to work engagement: The mediating role of organizational happiness. *Management Research Review*, 47(6), 943–963.



Ikhlef, D. E., Hamdi, M., & Khelkhal, M. (2025). The pursuance of institutional excellence between the positivist and Islamic perspectives. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship (JEGE)*, 8 (2), 49–55.

Lee, E., Kang, M., Kim, Y., & Yang, S.-U. (2022). Exploring the interrelationship and roles of employee–organization relationship outcomes between symmetrical internal communication and employee job engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(2), 264–283

Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 1-16.

Norouzinik, Y., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Eslami, G. (2022). Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: Mediating roles of job embeddedness and job engagement. *Innovation: Organization and Management*, 24(3), 355–380.

Ozyilmaz, A. (2019). Hope and human capital enhance job engagement to improve workplace outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 583–604.

Pham-Thai, N. T., McMurray, A. J., Muenjohn, N., & Muchiri, M. (2018). Job engagement in higher education. *Personnel Review*, 47(4), 951–967.

Rattana, T., Bodeerat, C., & Taomitr, S. (2025). Developing the Quality of Government Management to Excellence of the Regional Livestock Office 6 Department of Livestock Development. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 6(3), 39-50.

Richey, R. G., & Roath, A. S. (2024). Editorial: Navigating excellence: Understanding and overcoming common causes of manuscript rejections in logistics and supply chain management research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 54(2), 211-22.

Rookhandeh, N., & Ahmadi, K. (2016). Exploring the Relationship between Applying Information Technology and Achieving Organizational Excellence in State Banks. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(2), 105-122.

Saks, A. M., Gruman, J. A., & Zhang, Q. (2022). *Organization engagement: A review and comparison to job engagement. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20–49.



Ski-Berg, V., Stabell, E. M., & Karlsen, S. (2024). Centre for Excellence in Music Performance Education (CEMPE): An inquiry into institutional change processes in higher music education. *Music Education Research*, 26(4), 497–508.

Güner, B., Güner Kibaroglu, G., & Basım, H. N. (2023). The effect of organizational commitment on job engagement: An examination with the moderating role of job satisfaction. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 23(1), 459–475.

Uraon, R. S., & Kumarasamy, R. (2024). *The impact of justice perceptions of performance appraisal practices on job satisfaction and intention to stay: The mediating role of job engagement*. **Employee Relations: The International Journal**, 46(2), 408–431

Verma, L. (2025). Future trends of lean six sigma and process excellence in business operations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 26 (02), 4233–4243.

Wang, X., Chanphong, S., & Jirarotephinyo, N. (2025). Educational management excellence team construction model for administrators in the new era of art universities in Dalian, *Liaoning Province*. *Journal of Intellect Education (IEJ)*, 4(5), 69–81.

Wright, J., & Da Silva, N. (2022). Coworker support as a moderator between role stressors and job engagement among library employees. *Journal of Library Administration*, 62(4), 465–480.

Yakin, A., Hefniy, Agus, A. A., Baharun, H., & Mundiri, A. (2025). Transforming organizational culture in Islamic educational institutions: Cultivating a quality-oriented learning environment for academic excellence. **Journal of Educational Management Research**, 4(4), 1711–1731.

Yeo, R. K. (2019). From operational excellence to organizational significance: setting the tempo for change. *Strategic HR Review*, 18 (4), 142–149.