

**التكامل السلوكي وتأثيره في الاداء المتميز: دراسة
استطلاعية في عدد من الجامعات الاهلية في مدينة بغداد**

انغام سليم قاسم

أ.د. خالدية مصطفى عطا

الجامعة العراقية/كلية الإدارة والاقتصاد

Behavioral integration and its impact on
outstanding performance: a survey study in
several private universities in Baghdad

التكامل السلوكي وتأثيره في الاداء المتميز: دراسة استطلاعية في عدد من
الجامعات الاهلية في مدينة بغداد

Angham Salim Qasim *

Prof. Dr. Khaledia Mustafa Atta

College of Economic & Administration / Aliraqia
University

انغام سليم قاسم *

أ.د. خالدية مصطفى عطا

الجامعة العراقية/كلية الإدارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2026/06/01

Received: 21/05/2025

تاريخ القبول: 2025/06/24

Accepted: 24/06/2025

تاريخ الاستلام: 2025/05/21

Published: 01/06/2026

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التأثير الذي يحدثه التكامل السلوكي في تحقيق الأداء المتميز وإلى معرفة مدى تبني التكامل السلوكي من قبل الإدارات العليا في القطاع الخدمي المتمثلة بـ (الجامعات الأهلية) في مدينة بغداد وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير أبعاد التكامل السلوكي المتمثلة بـ (السلوك التعاوني، تبادل المعلومات، التشارك في صنع القرار) على أبعاد الأداء المتميز المتمثلة بـ (المنظور المالي، منظور الزبون، الثقافة التنظيمية الإدارية من هم بمستوى عميد الكلية، معاون عميد الكلية، رئيس القسم، مسؤولي الأقسام والشعب، مسؤول الوحدة)، وتكمن مشكلة الدراسة تسعى المنظمات لتحقيق الأداء المتميز إلا أنها تواجه العديد من التحديات تتعلق بكيفية زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها وفي كيفية استثمار الأموال وتقليل التكاليف غير الضرورية التي لا تؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي والأكاديمي وبكيفية تحقيق نموًا في نسبة التحديث التكنولوجي مع كيفية توفير بيئة تعليمية مناسبة لطلبتها تتسم بالقيم الأخلاقية وتلتزم بالأهداف التنظيمية. وتوضح أهمية الدراسة في تطبيق التكامل السلوكي للدراسة الميدانية في قطاع الجامعات الأهلية في محاولة لتوظيف أساليب الإدارة الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في أعمالها واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة، المقابلات الشخصية، في جمع البيانات وتمت الاستعانة بالوسائل الإحصائية المتمثلة: (ألفا كروناخ، معامل الارتباط، الصدق البنائي، التحليل العملي التوكيدي، مقاييس الالتواء والتفطح، الأهمية المتوية، معامل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد) بالاعتماد على برامج (AMOSv.23, SPSSv23). وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: بينت النتائج إن للتكامل السلوكي تأثير مباشر في تحقيق الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: التكامل السلوكي، الأداء المتميز، الجامعات الأهلية

بحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة:

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات تنافسية متزايدة نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتطور توقعات أصحاب المصلحة . ولم يعد نجاح المنظمة يقاس فقط بقدرتها على البقاء ، بل يقاس بمدى قدرتها على تحقيق الأداء المتميز الذي يتسم بالاستدامة ، والابتكار ، والقدرة على التكيف مع التغيرات. فالأداء المتميز أصبح الركيزة الأساسية والجوهرية لتفوق المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئات عمل ديناميكية معقدة. ولتحقيق هذا المستوى من الأداء يتطلب من الإدارة توفير مستوى عالي من التفاعل والتعاون والتكامل بين الأفراد والقيادات الإدارية وهنا يبرز مفهوم التكامل السلوكي بوصفه عاملاً جوهرياً في تحسين العمل الجماعي وتعزيز الانسجام بين فرق العمل وتمكين اتخاذ القرار بشكل أكثر فعالية و تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التكامل السلوكي في قطاع الجامعات الأهلية في العاصمة بغداد المتمثلة بـ (كلية الرافدين الجامعة ،كلية المنصور الجامعة ،كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية السلام الجامعة ،كلية مدينة العلم الجامعة) وكيفية العمل بها. وتوضح أهمية الدراسة كونها تناولت موضوع مهم وحيوي يتسم بالحدثة على المستويين النظري والتطبيقي على حد علم الباحثة مما يشكل إضافة علمية قد تسهم في زيادة الإثراء الفكري والمعرفي للدراسات البحثية في هذا المجال. ومن أهم مبررات اختيار هذا الموضوع هو توضيح مفهوم التكامل السلوكي والعمل على نشر معناه بين المنظمات والتي قد يكون معمول به لكنه غير مدرج تحت مفهومه ولتقليص الفجوة المعرفية لتغيرات الدراسة الحالية. أما مبررات اختيار الجامعات عينة الدراسة مكاناً لإجراء الدراسة فهي تعود للأهمية الكبيرة التي يحتلها القطاع التعليمي والمتمثل بـ (الجامعات الأهلية) التي تعد من القطاعات المهمة والتي تلعب دوراً محورياً في تقدم وتطور التعليم العالي في العراق مما يجعل دراسة سلوكها الإداري ومدى ومدة جاهزيتها أمراً مهماً، وتكون البحث من أربعة محاور تمثل المحور الأول بمنهجية الدراسة والمحور الثاني الاطار النظري والمحور الثالث الاطار العملي واختتم البحث بالمحور الرابع المتمثل بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

من خلال الزيارات الميدانية لعدد من الجامعات الأهلية في بغداد لاحظت الباحثة أن الجامعات الأهلية تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز إلا أنها تواجه العديد من التحديات تتعلق بكيفية زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها وفي كيفية استثمار الأموال وتقليل التكاليف غير الضرورية التي لا تؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي والأكاديمي وكيفية تحقيق نمواً في نسبة التحديث التكنولوجي مع كيفية توفير بيئة تعليمية مناسبة لطلبتها تتسم بالقيم الأخلاقية وتلتزم بالأهداف التنظيمية. وحيث أن العمل بمفهوم التكامل السلوكي يعمل على تقديم الدعم والاسناد والعمل بروح الفريق وتبادل أنها تواجه العديد من التحديات تتعلق بكيفية زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها وفي كيفية استثمار الأموال وتقليل التكاليف غير الضرورية التي لا تؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي والأكاديمي وكيفية تحقيق نمواً في نسبة التحديث التكنولوجي مع كيفية توفير بيئة تعليمية مناسبة لطلبتها تتسم بالقيم الأخلاقية وتلتزم بالأهداف التنظيمية والخبرات والمقترحات الواقعية القابلة للتطبيق والتنسيق الإداري والمشاركة في اتخاذ القرارات . وعليه ترى الباحثة من الضروري فهم العلاقة بين التكامل السلوكي والأداء المتميز وعليه يمكن توضيح مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الآتي:-

هل تدرك إدارات الجامعات الأهلية عينة الدراسة بكافة مستوياتها أهمية التكامل السلوكي وتأثيره في تحقيق الأداء المتميز؟ والذي تتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:-

1. ما مستوى اهتمام الجامعات الأهلية مجال الدراسة بالتكامل السلوكي والاداء المتميز ؟

2. هل يوجد تأثير للتكامل السلوكي وأبعاده في الأداء المتميز في الجامعات الأهلية مجال الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور التكامل السلوكي في تعزيز الأداء المتميز داخل المنظمات التعليمية الخاصة. وتوفر الدراسة أطراً نظرياً وتحليلياً لفهم العلاقة بين هذه المتغيرات مما يساعد القادة وصناع القرار على تبني ممارسات إدارية أكثر تكاملاً بالإضافة إلى ذلك ، تسهم النتائج المتوقعة في تقديم توصيات تطبيقية تدعم استراتيجيات التطوير المؤسسي والتعزيز الأكاديمي.

1- تعد الدراسة الحالية مصدراً معرفياً مهماً كونها جمعت بين متغيرين مهمين هما التكامل السلوكي والأداء المتميز " مما يتيح الفرصة للدراسات المستقبلية للبحث في هذه الموضوعات نظراً لحداتها على المستويين النظري والميداني ولافتقار المنظمات العراقية (على حد علم الباحثة) لهذه الدراسات .

- 2- تعد الجامعات الأهلية عينة الدراسة قطاع حيوي وهام في البلد وذلك لما له من أثر فاعل في خدمة المجتمع وتطور ونمو وتقدم المجال العلمي والبحثي في العراق.
- 3- تناولت الدراسة موضوع في غاية الأهمية لما له من دور جوهري في نمو وتفوق المنظمات ومنها (الجامعات) عبر ما يمثله التكامل السلوكي من أهمية في تحقيق الأداء المتميز مما يشكل إضافة علمية متواضعة يمكن أن تساعد الباحثين في تحقيق الأداء المتميز لمنظمتهم.
- 4- توفر الدراسة بمتغيراتها قاعدة بيانات للجامعات الأهلية تجمع فيها الأفكار والآراء العلمية التي تستخدم توجهات إدارات الجامعات الأهلية في العراق بشكل عام الجامعات الأهلية مجال الدراسة بشكل خاص.

ثالثاً: أهداف الدراسة

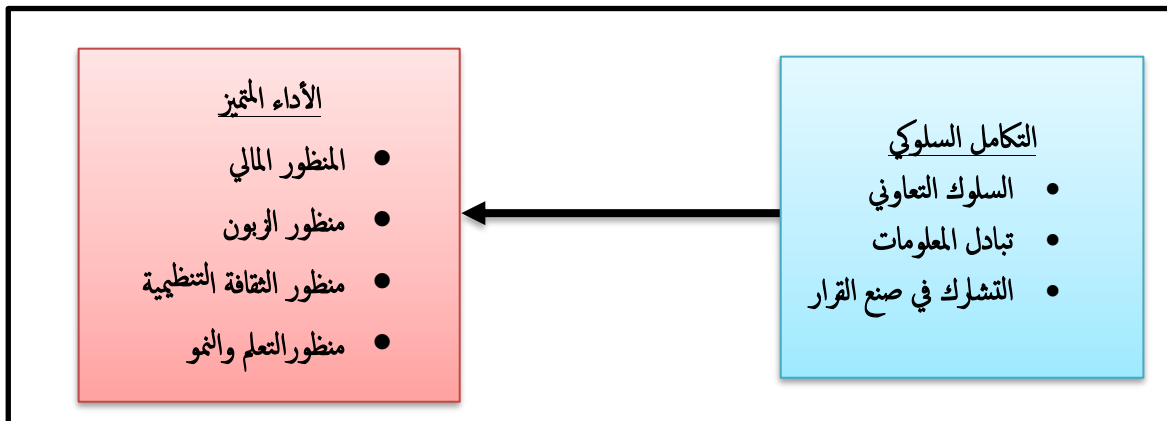
تسعى الدراسة إلى تحقيق عددٍ من الأهداف والمتمثلة بالآتي :-

- 1- التعرف على مستوى الاهتمام بالتكامل السلوكي والأداء المتميز لدى الجامعات الأهلية مجال الدراسة .
- 2- تحديد تأثير التكامل السلوكي بأبعاده (السلوك التعاوني ، تبادل المعلومات ، التشارك في صنع القرار) في الأداء المتميز في ضوء اجابات عينة الدراسة.
- 3- الاستنتاجات التي تتوصل إليها الدراسة قد تساعد في تحديد السياسات والممارسات التي على الجامعات تبنيها لتحقيق الاداء المتميز والتفوق على منافسها .

رابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي) بأسلوبه (النظري والميداني) بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، إذ يعمل المنهج الوصفي على عرض البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها كونها تصف الظواهر أو المشاكل الادارية واسباب نشوؤها أما بالنسبة للجانب العملي فقد أستخدم (النهج التحليلي) إذ يقوم بتحليل تلك البيانات للوصول الى علاقة الارتباط والتأثير ومدى التكامل والتوافق بين متغيرات الدراسة والتوصل الى نتائج توضح حقيقة الربط المنطقي بين هذه المتغيرات للوصول الى استنتاجات وتوصيات تثرى الجانب المبحوث، وستعتمد الدراسة على استبانة مهيكلّة معدة لهذه الدراسة.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة:



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

- سادساً: فرضية الدراسة: **الفرضية الرئيسية** : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل السلوكي في الاداء المتميز، وينفرد عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
1. الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده السلوك التعاوني في الاداء المتميز
2. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تبادل المعلومات في الاداء المتميز
3. الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التشارك في صنع القرار في الاداء المتميز

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود العملية : تمثلت بثلاث متغيرات وهي التكامل السلوكي كمتغير مستقل (X) والأداء المتميز كمتغير معتمد (Y) .
2. الحدود المكانية : الجامعات الأهلية الجامعة المتمثلة بـ (كلية المنصور، كلية الرافدين، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية السلام ،كلية مدينة العلم).

3. الحدود الزمانية : أجريت الدراسة بجانبها العملي في المدة الواقعة (2025/1/14) حتى (2025/3/1) وتتضمن هذه المدة جمع البيانات وتوزيع الاستبانة واسترجاعها وتحليلها.
4. الحدود البشرية: تمثلت بالمستويات الإدارية العليا ومن هم بمنصب (العميد، معاون العميد، رئيس قسم ، مسؤول الاقسام والشعب ، مسؤول وحدة) في الجامعات عينة الدراسة.

ثامنا: أدوات الدراسة

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

- 1- **أدوات الجانب النظري:** اعتمدت الباحثان على قاعدة علمية متنوعة ممثلة بالكتب الاجنبية والعربية، الأطارح والرسائل الاجنبية والعربية، والمجلات والدوريات المنشورة في المجلات العالمية والعربية الرصينة، مواقع الكترونية مختلفة.
- 2- **ادوات الجانب العملي:** تم جمع المعلومات الخاصة بالجانب العملي من خلال المقابلات متمثلة بالآتي:

الجدول (1) هيكلية استبانة الدراسة والمصادر المعتمدة في قياسها

المتغيرات الدراسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصادر المقياس المعتمدة
الوعي الاستراتيجي	السلوك التعاوني	5	(Aljuhmanietal.,2021)
	تبادل المعلومات	5	
	التشارك في اتخاذ القرار	5	
الاداء المتميز	المنظور المالي	5	(كمونة، 2013) (عكلة، 2023)
	منظور الزبون	5	
	منظور التعلم والنمو	5	
	الثقافة التنظيمية	5	

تاسعا: مجتمع وعينة الدراسة

انطلاقاً من هدف معرفة تأثير التكامل السلوكي في الأداء المتميز، فقد تم اختيار عدد من الكليات الأهلية الجامعة في مدينة بغداد لتطبيق الجانب العملي واختبار فرضياته. وأن الأساس في تحديد الميدان الذي تجري فيه الدراسة له أهمية كبيرة وذلك للدور الذي تلعبه الجامعات الأهلية المبحوثة في تطوير قطاع التعليم العالي والمساهمة في التنمية الأكاديمية والاقتصادية . فقد شهدت هذه الجامعات تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة من حيث التوسع في البرامج الأكاديمية، وتحسين جودة التعليم ، والاستثمار في البنية التحتية والتكنولوجيا ،. تألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (عميد الكلية، معاون عميد الكلية، رئيس قسم ، مسؤول شعبة ، مسؤول وحدة) في (خمسة) جامعات أهلية وهي (كلية الرافدين الجامعة ، كلية المنصور الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية السلام الجامعة ، كلية مدينة العلم الجامعة).

اختيار عينة قصدية عشوائية من الجامعات الأهلية مجال الدراسة. تمثل عينة الدراسة جزء من المجتمع ويعد تحديد العينة مهمة أساسية لأي باحث ذلك لضرورة تمثيلها لخصائص المجتمع الذي تم اختياره وبما يضمن امكانية تعميم النتائج التي تم التوصل اليها. وقامت الباحثة بتوزيع (119) استبانة على المجتمع والمتمثل بعينة الدراسة نفسها وتم استرجاع (103) من المجتمع الأصلي

عاشرا: الدراسات السابقة

1. بعض الدراسات المتعلقة الخاصة بالمتغير المستقل (التكامل السلوكي)

(Resin & Saeed ، 2021) The Role Of Behavioral Integration of The Senior Management Team in Strategic Success by Mediating Know Sharing دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال التوسط في تبادل المعرفة. مجالس الكليات في الجامعة المستنصرية.		ت
1	أهداف الدراسة	اختبار العلاقة بين التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا كمتغير مستقل والنجاح الاستراتيجي كمتغير تابع و مشاركة المعرفة كمتغير وسيط.
2	أدوات الدراسة	الاستبانة ، المقابلات الشخصية.
3	منهج أو أسلوب الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
4	مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من كليات الجامعة المستنصرية البالغ عددها(13) لعينة عمدية إذ تم اختيار(أعضاء مجالس الكليات في الجامعة المستنصرية).
5	أبعاد الدراسة	تبادل المعلومات ، السلوك التعاوني ، التشارك في اتخاذ القرار.
6	البرامج الإحصائية المستخدمة	الانحدار الخطي البسيط. SPSS,AMOS.
7	أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة تأثير معنوية بين التكامل السلوكي ومشاركة المعرفة فردياً وجماعياً.
8	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	1.تتفق مع الدراسة الحالية في تبني متغير التكامل السلوكي بنفس الأبعاد الفرعية والمتمثلة ب(تبادل المعلومات ، السلوك التعاوني ، التشارك في اتخاذ القرار). 2.ميدان التطبيق هو القطاع الخدمي.
9	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	1.استخدام المقابلات الشخصية. 2.مجتمع وعينة الدراسة .
10	مجالات الإفادة من الدراسة	1..تعزيز الجانب النظري للدراسة عبر الإفادة من المعطيات النظرية لها. 2.الاستفادة من الأبعاد في بناء إستبانة الدراسة.
(Shlaka & Jassem)،(2022دراسة Ambidexterity : Analytical Research At Effect Of Top Management Team Behavioral Integration In Promotion Organizational The University Of Baghdad. تأثير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية في جامعة بغداد.		ت
1	أهداف الدراسة	تهدف الدراسة الى اختبار تأثير التكامل السلوكي TMT على البراعة التنظيمية في جامعة بغداد ،فضلاً عن تشخيص مستوى اهتمام أعضاء هيئة التدريس المبحوثين بمتغيرات البحث.
2	أدوات الدراسة	الاستبانة.

3	منهج أو أسلوب الدراسة	دراسة تحليلية.
4	مجمع وعينة الدراسة	عينة الدراسة قصدية طبقية، حيث بلغ عددهم (204) ممثلين ب(العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الاقسام)
5	أبعاد الدراسة	تبادل المعلومات، السلوك التعاوني، التشارك في صنع القرار.
6	البرامج الإحصائية	SPSS,AMOS
7	أهم نتائج الدراسة	ضرورة زيادة اهتمام الادارات العليا للتكليات محل الدراسة بوضع الخطط اللازمة لاستكشاف واستثمار الفرصة البيئية وتوفير الوقت الكافي والمتطلبات اللازمة لتحليل وتفسير البيانات والمعلومات المستمدة من بيئتها الداخلية والخارجية وبناء جسور الثقة والتعاون بين القيادات العليا والمرؤوسين من أجل تحقيق الاهداف المرجوة.
8	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	1. تتفق مع الدراسة الحالية في تبني متغير التكامل السلوكي بنفس الابعاد والمتنمئة ب(السلوك التعاوني، تبادل المعلومات، التشارك في صنع القرار). 2. استخدام الإستبانة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات. 3. موقع التطبيق لكلا الدراستين هو القطاع التعليمي.
9	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	1. مجمع عينة الدراسة. 2. الأختلاف في الأهداف.
10	مجالات الإفادة من الدراسة	1. تعزيز الجانب النظري للدراسة عبر الإفادة من المعطيات النظرية لها. 2. التعرف على عدد من المصادر والمراجع.

2. بعض الدراسات المتعلقة الخاصة بالمتغير التابع (الأداء المتميز)

ت	دراسة (عبيد ومحمد، 2020) انعكاس ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الاداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدبرين العاملين في هيئة البحث والتطوير الصناعي /وزارة الصناعة والمعادن.	
1	أهداف الدراسة	التحقق من مستوى تأثير ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز في هيئة البحث والتطوير الصناعي التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية .
2	أدوات الدراسة	الاستبانة.
3	منهج أو أسلوب الدراسة	المنهج الوصفي .
4	مجمع وعينة الدراسة	يتكون المجمع من المستويات الادارية العليا والوسطى في هيئة البحث والتطوير الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن لعينة تمثلت بالمدبرين البالغ عددهم (150).
5	أبعاد الدراسة	التعلم والنمو، التركيز على العملية، التركيز على الزبون، القيادة الرشيدة.
6	الأساليب الإحصائية المستخدمة	برنامجي (SPSS.V21, AMOS.V25).
7	أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المتميز في المنظمة المبحوثة.
8	أوجه التشابه مع الدراسة	1. تناولت كلا الدراستين الاداء المتميز كمتغير تابع.

الحالية	2. استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات.
9	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية 1. مجتمع عينة الدراسة القطاع الصناعي والدراسة الحالية القطاع التعليمي. 2. الاختلاف في الاهداف.
10	مجالات الإفادة من الدراسة 1. أغناء فكري علمي فكري للجانب النظري. 2. الحصول على المصادر والمراجع.

ت	دراسة (الحسني وعطا، 2023) إدارة المواهب وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي. دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المركز الوطني في وزارة الشباب والرياضة العراقية.	
1	أهداف الدراسة	تشخيص واقع إدارة المواهب بوصفها مدخلاً يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الأداء المتميز، وإلى تشخيص وتحليل أبعاد إدارة المواهب والمتمثلة ب(جذب المواهب، اختيار المواهب الإحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب).
2	أدوات الدراسة	الاستبانة.
3	منهج أو أسلوب الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
4	مجتمع وعينة الدراسة	يتألف المجتمع من عينة من العاملين في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة العراقية والبالغ عددهم (300) لعينة دراسة يبلغ عددها (150) موظفاً.
5	أبعاد الدراسة	المهارات، الثقافة، التعلم.
6	الأساليب الإحصائية المستخدمة	ألفا كرونباخ، الصدق الظاهري، معامل الارتباط، معامل التقلطح، معامل سبيرمان، بيروان، معامل كوتمان، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الإنحدار البسيط، تحليل الإنحدار المتعدد.
7	أهم نتائج الدراسة	ان لإدارة المواهب تأثيراً مباشراً في تحقيق الأداء المتميز إلا انه أقل من نسبة التأثير غير المباشر بوجود المناخ التنظيمي.
8	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	1. استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات. 2. تناولت كلا الدراستين الأداء المتميز كمتغير تابع.
9	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	1. مجتمع عينة الدراسة. 2. ميدان التطبيق . 3. الاختلاف في الاهداف.
10	مجالات الإفادة من الدراسة	1. تعزيز الجانب النظري حول مفهوم الأداء المتميز. 2. التعرف على عدد من المصادر.

المحور الثاني / الاطار النظري

أولاً: التكامل السلوكي

1- مفهوم التكامل السلوكي

التكامل السلوكي هو نتيجة التطور الكبير لنظرية المستوى الأعلى " التكامل السلوكي هو "درجة مشاركة المجموعة في تفاعل متبادل وجماعي" يزعم أنه يختلف عن التكامل في حد ذاته، لأن "التكامل، كصطلح في حد ذاته، له دلالة سلبية للغاية، مما يعني مجرد الاختلاط أو التواجد المشترك". (Luo et al.,2016,5). إن التكامل السلوكي هو ميزة أساسية في الفريق وجوهرية وموجهة نحو العمل مع التركيز على المهمة، والتي تتجلى في تبادل المعلومات والسلوك التعاوني واتخاذ

القرار المشترك. ومن ثم، فإن الفريق المتكامل سلوكياً يظهر سلوكيات ديناميكية تركز على المهام مثل المرونة (تبادل المسؤوليات بين أعضاء الفريق)، والتبادل المتعدد الاتجاهات، وحل المشكلات بشكل قوي، وكل هذا يمهد الطريق لاتخاذ قرارات فعالة وناجحة مع تجنب بعض المشاكل المرتبطة بالفرق المتناسكة اجتماعياً بشكل خاص (Shepherd et al, 2023: 5). إن مفهوم التكامل السلوكي نتاج سلسلة طويلة من الأبحاث التي تحاول تحديد الخصائص المرتبطة بفرق الإدارة عالية الأداء وقد وجهت الأبحاث السابقة حول المتغيرات التي تتنبأ بأداء فرق الإدارة العليا الكثير من انتباهها نحو المتغيرات الديموغرافية التي تفسر النتائج وكانت الحجة أنه يمكن للأفراد استخدام الخصائص الديموغرافية لأعضاء الفريق كوكلاء للساعات الفردية (الشخصية، والمواقف، والقيم) واستكشاف العلاقة بين سمات أعضاء الفريق ومؤشرات أداء المنظمة (Carpenter et al, 2004: 751). وقد أثرت انتقادات تشير إلى أن النهج يعاني من العديد من القيود التي وصفت بـ "الصندوق الأسود". فقد زعمت أن إلى أن النهج يركز بشكل أكبر على التنبؤ بالسلوك بدلا من تفسير الأسباب التي تؤدي إلى هذا السلوك، وبالتالي تجاهل المفاهيم الأكثر ذاتية والمتعلقة بالعملية، من شأنه أن يؤدي إلى إهمال العديد من التفسيرات للعلاقة بين المتنبئين الديموغرافيين والنتائج (Mogård et al, 2023: 7).

قدم Hambrick مصطلح التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا TMT (لأول مرة في عام 1994 باعتباره أهم عملية تميز من خلالها فرق الإدارة الفعالة، وعرفه بأنه عبارة عن بنية أولية نصف الدرجة التي تتشارك بها المجموعة في التفاعل المتبادل والجماعي، لا سيما في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات التعاونية Wai (On et al., 2013, 106)). أن التكامل السلوكي والذي يُسمى أيضا السلوك التعاوني collaborative behavior يحدد الدرجة التي تؤثر بها عوامل تكوين الإدارة العليا مثل عدم تجانس الخبرة على الأداء ويرى بعض الباحثين أن هناك مسارين بحثيين تناولوا المتغيرات التي تحدد فعالية فرق الإدارة العليا هما تركيبة الفريق وعمليات الفريق وهيكلك الفريق الذي طوره Hambrick & Mason في عام 1984 والذي أكد فيه على أن المنظمة هي انعكاس لخصائص فريق الإدارة العليا الممثلة في حجم الفريق وعمر الفريق وعمر أعضاء الفريق والخلفية العلمية والوظيفية لأعضاء الفريق. (Hambrick, 1994: 188). التكامل السلوكي للفريق هو بنية متعددة الأبعاد تعمل على تكامل مجموعة من العناصر، بما في ذلك التكامل الاجتماعي، الذي يعكس العلاقات المتجانسة المدركة بين أعضاء الفريق. ومن هنا فقد برز اتجاه آخر من الدراسات يركز على الدور الذي يمكن أن تؤديه عمليات الفريق على المخرجات التنظيمية كالاتجاهات والأداء المنظمي ومن بين العمليات التي تناولتها تلك الدراسات هي السرعة في عملية صنع القرار وجود الاتصالات والتكامل الاجتماعي و تكرار الاتصالات والحوار وشمولية القرار والصراع (رشيد و العبادي، 2016: 251).

يتبين مما سبق يمكن وصف التكامل السلوكي بأنه عملية تنسيق وتناغم بين الافراد في بيئة العمل، حيث يعتمد التكامل السلوكي على التفاهم المتبادل والتعاون الفعال، وتقوية العلاقة بين الافراد للوصول الى الاهداف المشتركة. كما يسهم في تعزيز العمل الجماعي وتحسين القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة.

2- أهمية التكامل السلوكي

يعد التكامل السلوكي مفهوماً محورياً في علم الإدارة، حيث يركز على تحقيق الانسجام بين الافراد والجماعات داخل المنظمات لتعزيز الكفاءة وتحقيق الاهداف المشتركة في بيئات العمل المتغيرة، يبرز التكامل السلوكي كعامل اساسي لتجاوز التحديات وتحفيز الابتكار كما يسهم في تقليل النزاعات وبناء الثقة، ويعمل على بناء بيئة عمل تدعم النجاح المستدام، مما ينعكس ايجابياً على الأداء العام للمنظمة.

و يمكن توضيح أهمية التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بالنقاط الآتية:

- يمكن لأعضاء فريق الإدارة العليا المتكاملين سلوكياً الاسهام في استقطاب الموارد البشرية ذات المواهب العالية (Azam et al, 2020: 447).
 - ان تنوع مواصفات و خصائص فريق الإدارة العليا (كالاختلافات في العمر، والمدة، ومستوى التعليم، والخلفيات الأخرى) يشير هذا التباين إلى الخلفيات الفردية لأعضاء الفريق والتي تسهم في تحسين النتائج وزيادة الابتكار (Sahaym et al, 2016: 1210).
 - يمكن أعضاء فريق الإدارة العليا المتكامل السلوكي الوصول إلى مصادر معلومات مختلفة ووجهات نظر متباينة على أساس الإدراك المتباين لحل المشكلات، وهو ما يساعد على التعلم المنظمي (Zhou. Et al, 2020: 4).
 - تساهم فرق العمل المتكاملة سلوكياً في حل المشكلات وتحقيق كفاءة استخدام الموارد بفاعلية، حيث ينبثق عن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية قوة حقيقية تعزز الولاء والالتزام والالتقاء للمنظمة وتساعد في التغلب على مشاكل العمل من خلال السعي المستمر للإيجاد رؤية تتلاءم مع مصلحة المنظمة (حسن والذجاوي، 2022: 459).
 - يمكن فريق التكامل سلوكياً العمل بظروف عمل صعبة وخروج المنظمة من أزمات كثيرة لأنها تمتاز بالالتزام العالي (Padhi, 2019: 229).
 - فريق الإدارة العليا المتكاملين سلوكياً يعملون على توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنسجمة مع رؤيا ورسالة المنظمة وبالتالي تحقيق اعلى مستويات الأداء (Zhang et al, 2017: 8057).
- استناداً على ما سبق ترى الباحثة ان التكامل السلوكي يدعم بناء علاقات ايجابية من خلال الموامة بين السلوكيات الفردية و احتياجات المحيط . ويعتبر اداة فعالة لتحسين الأداء الشخصي و الجماعي .

3- ابعاد التكامل السلوكي

أظهرت الأدبيات وجود اتفاق بين الباحثين على ابعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا اعتمدها اغلب الدراسات التي اجريت حول هذا المتغير ولم يتم اضافة اي بعد اخر لها على حد علم الباحثة والتي تتمثل ب(السلوك التعاوني، تبادل المعلومات، التشارك في صنع القرار) اذ ان هذا الابعاد لها قدر كبير من الصحة والموثوقية واثبتت أن لها عنصر تنبؤي قوي بمدى تحقيق فريق الإدارة العليا للتكامل السلوكي .

أ. السلوك التعاوني: يقصد بالسلوك التعاوني مستوى قابلية أفراد الفريق للتشارك في نقاط القوة والضعف التي تتطلب درجة معين من الشعور بالراحة والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق (Ji.H, et al., 2015: 357). يوضح هذا المفهوم العلاقة بين أعضاء الفريق من خلال الاستفادة من خبرات ومهارات أحد أعضاء الفريق مما يؤدي إلى تحقيق الهدف الذي وجد من أجله الفريق و يوضح صور التعاون باستخدام التكنولوجيا الحديثة في بيئة الأعمال والبنية التحتية التكنولوجية من الإنترنت و وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.(AL-Sakarneh, 2019: 2185) و وصفه (AL-Shamti & Kharufa, 2023, 90) بأنه أساليب وسلوكيات معينة تقوم بها فرق العمل الجماعية بالاعتماد على التبادل في المعلومات وإنجاز المهام وحل المشكلات والعقبات بغية الوصول الى هدف أو أهداف معينة وأن درجة التعاون تزداد كلما زاد ولاء الفريق للمنظمة وولائهم لفريقهم الامر الذي يجعلهم على أهبة الاستعداد والنضحية لمنظمتهم في حال تعرضت الى مشاكل وازمات. وتزداد أهمية التعاون بين أعضاء الفريق في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها بيئة الأعمال المعاصرة حيث تزداد الحاجة إلى البحث عن المعلومات المستجدة والعمل على تقاسمها بين أعضاء الفريق لتحقيق التكامل السلوكي له الذي يعد احد محددات نجاحه وتجدر الإشارة إلى أن إيمان أعضاء الفريق بأهمية العمل التعاوني من خلال تقاسمهم خصائص ذهنية مشتركة يجعلهم قادرين على إدراك المهام المحددة لكل منهم ، فضلاً عن مساعدة بعضهم البعض بما يؤدي إلى زيادة المنفعة المتبادلة (رشيد وجابر ، 2013: 12).

ب. تبادل المعلومات : تبرز أهمية المعلومات كعنصر مهم وفعال في بقاء المنظمة واستمرارها في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، الأمر الذي يدفع المنظمة إلى البحث عن المعلومات من مصادرها المختلفة وبشكل يساعدها على اتخاذ القرارات المختلفة لمواجهة التحديات المختلفة ويعكس تبادل المعلومات التفاعل المتكرر والكثيف للمعلومات والمعرفة والأفكار في الوقت المناسب، وهذا التفاعل ضروري ليس فقط لتوليد الأفكار الجديدة، بل وتنفيذها(Resin & Saeed, 2021: 198) و يقصد بتبادل المعلومات المستوى الذي يتقاسم فيه أعضاء الفريق المعلومات ذات علاقة بوظائف المكلفين بها من المراجع المختلفة التي يحصلون عليها ويقومون بعملية تشارك الأفكار والمعارف بأسلوب أكثر تحرراً عندما تكون هنالك درجات عالية من الثقة بين أعضاء (عامر، 2023: 82) وتوضح أدبيات سلسلة القيمة عن كيفية الكشف عن الفرص من عملية تبادل المعلومات وخاصة في عمليات صنع واتخاذ القرارات القائمة على تعزيز المعرفة وكل خطوة توجد مخاطر يجب التغلب عليها أو تذليلها من خلال التبادل أن العرض والطلب على المعلومات التي تنفيذ بتشغيل العمليات المترابطة (جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتكاملها) لاتخاذ قرارات واقعية ومنطقية وزيادة الوعي الموقفي والتي تصب في تحقيق المنفعة للمنظمة؛ والهدف من خطوات سلسلة القيمة هو بيان كيفية إضافة قيمة في كل مرحلة من مراحل هذه السلسلة لبيان أفضل مستوى من مستويات القيمة لصانعي القرارات بالإضافة إلى تعزيز البيانات لإنشاء المعرفة ذات الصلة و قابلة للتنفيذ(Grimes, 2007: 6).

ت. التشارك في صنع القرار : يشير (الحسين وعبد المالك، 2020: 8) للتشارك بانها المساحة التي تعطى للفريق للمساهمة واتخاذ القرار، وأنها الطريق الذي يؤدي الى النجاح والتفوق. أذ أن المنظمات التي نجحت في مجال أعمالها تعتبر الموظف مديراً فيها لأن المشاركة في عمليات اتخاذ القرار تزيد من الرضا الوظيفي. إن درجة السلوك التعاوني و تبادل المعلومات والتشارك في صنع القرار تعزز بعضها البعض. وجميع أعضاء الفريق بفرصة كبيرة وحرية لتقديم المدخلات في قراراتهم. إن اتخاذ القرار المشترك يعني أن أعضاء الفريق يطلبون آراء بعضهم البعض ويستمعون إليها ويضعونها في اعتبارهم بالكامل وينشأ التأثير من خلال إجماع خبرة الأشخاص حول القرار الحالي، وتتلقى آراء الأقلية استماعاً عادلاً ولها تأثير مناسب ويتم الاستفادة الكاملة من خبرة فرق الإدارة العليا لتنفيذ إجراءات اتخاذ القرار. إن جودة قرارات فرق الإدارة العليا تؤثر على أداء المنظمة. تتطلب القرارات عالية الجودة وتنفيذها إجماعاً بين أعضاء فريق الإدارة العليا في المنظمة. وبالتالي فإن التنفيذ الفعال لاتخاذ القرار المشترك يتطلب التعاون النشط بين أعضاء فريق الإدارة العليا (Dudaroglu et al,2019: 30) أن درجة مشاركة أعضاء الفريق في صنع القرار بشأن القضايا الرئيسية في المنظمة، واتخاذ القرار المشترك يقلل من الحاجة إلى التنسيق بعد اتخاذ القرار ومزامنة المعلومات ويعزز الوصول إلى المعلومات وكذلك يعزز قدرة الاستيعاب لدى فريق الإدارة العليا وأن المشاركة في عملية صنع القرار من شأنها أن تعزز التزام فريق الإدارة العليا بالقرارات التي يتخذها الفريق ، باعتبار أن هذه القرارات خاصة بهم وصادرة عنهم . (Jahanshahi & Brem, 2017:3).

ثانياً: الأداء المتميز

1- مفهوم الاداء المتميز

بدايةً من الضروري ان نتعرف على المعنى اللغوي لكلمة التميز . فلغويًا جاء في معجم لسان العرب : المَيِّزُ التَّمييزُ بين الأشياء نقول مزت بعضه عن بعض فأنا اميزه مزيًا أي عزلته وفرزته وكذلك مَيِّزته تمييزًا فالناز ففهوم التميز أو ما يسمى بالـ " EXCELLENCE في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الاغريق بمفهوم "Aristeia" والتي تعني افضل الاحوال شجاعة وأكثر هؤلاء كما يعرف قاموس MACMILLAN بأنه الجودة للتفرد والامتياز . أما الصفة للتميز هي ممتاز Excellent وتعني جاء جيد بدرجة عالية جداً أما اصطلاحاً يشير التميز إلى مرحلة متقدمة من الإبتقان في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين واثراك الموارد البشرية والتحسن المستمر.(ناصر وديلمي، 2021: 25) . جاء مفهوم التميز التنظيمي من اهتمام المدارس الإدارية الحديثة بهذا المفهوم لتوضيح أن الإدارة العلمية قد حددت الكفاءة كمعيار للتميز التنظيمي، إلا أن حركة العلاقات الإنسانية أولت اهتماماً على الاحتياجات الاجتماعية للعاملين، وفي الوقت نفسه أضافت المناهج الإدارية الحديثة مفاهيم مثل جودة الحياة، والعمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، والبيئة التنظيمية، والفعالية التنظيمية، وغيرها من المفاهيم التي تركز على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة (Mohammad & Shadi, 2024: 341)). ومن منظور الإدارة الحديثة ترى ان الأداء المتميز ينطوي على بعدين هما (عبد الصمد، 2015: 121):

البعد الأول: "تهدف الإدارة في جوهرها إلى تحقيق التميز من خلال الوصول إلى نتائج استثنائية تتفوق بها على منافسيها"، وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم .

البعد الثاني: "يجب أن يتسم كل ما تصدره الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمده من نظم وفعاليات، بالتميز والقدرة على التفوق، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ، و يهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً من أول مرة.

و يرى (الجوري، 2013: 179) . بأنه يمكن وصف الأداء المتميز بأنه مجموعة من السلوكيات، والقدرات، والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها الافراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً وتقديم افكار ومنتجات تتسم بالحدادة

ويتبين مما سبق من وجهة نظر الباحثة يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه القدرة على تحقيق الإنجاز بأقل قدر ممكن من الاخطاء ، مع امتلاك القابلية للتعلم والنمو المستمر . ويتضمن أيضاً تحقيق اعلى مستويات العوائد المالية والتفوق المستدام على المنافسين .

2- أهمية الاداء المتميز

يُعد الأداء المتميز أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستمرار بقائها في بيئة الاعمال الحديثة التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد فهو يعكس قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق اهداف تتجاوز التوقعات .وتتحدد أهمية الأداء المتميز من خلال مجموعة من الحقائق التنظيمية والتي يتوجب على المنظمة التي تسعى لبلوغ مستوى عالي من التميز في أدائها أن تأخذها بالاعتبار واشاد (Mohamed, et al., 2018: 6200) الدور الكبير الذي يؤديه الأداء المتميز في تقديم خدمة ممتازة للزبائن من حيث جودة الخدمة التي يقدمها والطريقة الفريدة التي تفوق بها على المنافسين في السوق وتحقيق الفوائد الكبيرة للمنظمة إذ يعد الأداء المتميز نقطة انطلاق نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصلحة. ويمكن تلخيص أهميته من خلال النقاط الآتية : (Safari, et al., 2020: 1336) :

- أ. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية والتغيرات الحاصلة فيها والاستجابة لمطالبات الزبائن.
 - ب. توفير الأدوات والآليات المناسبة لجمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المهمة بشأن الموارد البشرية ومن ينبغي ترقيته من موظفين يتمتعون بالإيثار والمبادرة والأداء العالي.
 - ت. وضع سياسات متكاملة لإدارة المكافآت والأداء تسهم في استقطاب الموظفين المتميزين ،وتحفزهم ،وضمان استمرارهم في تحقيق الأداء المتميز.
 - ث. تعزيز الوعي بأهمية التحول نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمنهجية تنفيذ عملية الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف ومقارنتها بالمنافسين.
- واشار (الناصري، 2018: 311) أن أهمية الأداء المتميز تتمثل بالآتي:
- أ. تحديد أسلوب عمل المنظمة:- تساهم في قياس الاداء العام للمنظمة وتوفر فكره عامة عن كيفية نمو المنظمة وتحقيق الاهداف المحددة كما تنبه الى المشكلات المحتملة وتحدد المشكلات الاقل وضوحاً ليتم اصلاحها قبل تفاقمها وتحويلها الى مشكلات رئيسية.
 - ب. تساعد في تحقيق الاهداف طويلة المدى: من خلال تلك المؤشرات يمكن تفصيل الاهداف طويلة المدى للمنظمة الى خطوات قابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وهو ما يساعد على تحقيقها دون عوائق.
 - ت. التوجيه السليم للموارد: من أبرز أهداف مؤشرات الأداة الاستراتيجية إلقاء الضوء على الاعمال والأنشطة التي لا فائدة منهم والتوقف عن استثمار الوقت والمال فيها واعادة توجيه الموارد الى الأنشطة المفيدة بالفعل.
 - ث. التركيز على المشكلات: تقوم مؤشرات الأداء المتميز بالتنبيه على بعض نقاط الضعف في الاعمال مثل انخفاض المبيعات و أداء فريق المبيعات نظراً لأنها بيانات كمية لا تكذب وعند تحديد تلك النقاط يمكن اتخاذ اجراءات المعالجة.

3- أهداف الاداء المتميز

تعد أهداف الأداء المتميز من العوامل الحيوية التي تساهم في تحسين كفاءة وفعالية الاداء المؤسسي. تسعى هذه الاهداف الى تعزيز استخدام الموارد بشكل أمثل، وتحفيز الابتكار والتطوير المستمر. كما تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على تحسين الاداء في جميع المجالات. هناك عدة أهداف للأداء المتميز يمكن تحديدها على النحو الآتي: (Hamood, 2023: 34).

- أ. تحديد المعايير الضرورية لتطوير بيان مهمة المنظمة و خلق بيئة تشجع وتحافظ على التحسين المستمر وتدعم استدامته.
 - ب. تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها و تحديد ثقافة تعتمد على الزبائن و الالتزام برضا الزبائن وتلبية كافة متطلباتهم.
 - ت. تحقيق الاستدامة في المنظمة. وتعزيز المشاركة الفعالة وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية و تحسين الإنتاجية والكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة.
 - ث. الاحتفاظ بالإبداع والتميز كترابا تنافسية وتعزيز ثقة الموظفين وأداء العمل وزيادة التعاون بين مستويات الإدارة.
- بينما أشار (Dawabsheh et al,2019:922) بأن الأداء المتميز يهدف الى :
- أ. المساهمة في تطوير الموارد البشرية, إذ يعمل على تعزيز قدرات الموارد البشرية في أداء المهام الموكلة بها وبكفاءة عالية, ويسهم في تحسين عمل المنظمة ويزيد من الرضا لدى الأفراد العاملين في المنظمة, وتحسين كفاءة وأنشطة المنظمة.
 - ب. المساهمة الايجابية في تعزيز تأثير الفريق او المنظمة والعمل بروح جماعية وفعال ويوفر التوجيه والحافز والثقافة لأفراد الفريق التحسين المستمر والتعلم بشكل فعال.
 - ت. تساعد المنظمة في وضع معايير لتطوير رؤيتها واستراتيجياتها, ويحقق التناسق بين اقسام المنظمة المختلفة و بلورة القوى الداعمة عبر تحقيق معدلات تغيير سريعة, وتحقيق منافسة غير محدودة والحفاظ على مكانة المنظمة.

4- ابعاد الاداء المتميز

يتم قياس الاداء المتميز وتقييمه من خلال توفير العديد من المعلومات والبيانات التي يتم التعبير عنها بمقاييس كمية وكذلك نوعية ومن بينها الاساق والترباط الداخلي والقدرة العالية على فهم الوضع الحقيقي للمنظمة, وقد اختلف الباحثان في تحديد العديد من الابعاد كمؤشرات لقياس الاداء المتميز من حيث طبيعتها ونشاطاتها وعليه فأن الباحثة قد حصرت مجموعة من الابعاد للأداء المتميز وكالاتي:

- أ. المنظور المالي : يعبر عن العمليات المالية الجارية في أي منظمة والتي تستطيع من خلالها الحصول على الموارد المالية ليم صرفها على مختلف العمليات التي تتم داخل المنظمة , وتشمل العمليات المالية كل من الإيرادات المتحققة والاستثمارات والتكاليف (6 : 2014 , Dahiru & Amalgwi) إن نتائج التركيز المالي والسوق تكون عن طريق تقسيمات السوق او مجاميع الزبائن وكذلك في مجال الاعمال التي تقوم بها المنظمة من حيث جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن وقطاعات السوق كما وقد تطورت معايير التميز في الاداء بشكل واضح مع مرور الزمن لتساعد المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية السريعة, والتركيز على استراتيجية يقودها الاداء كما ويعالج الحالات الطارئة لمشاركة الزبائن والقوى العاملة والمسؤوليات الاجتماعية والاستمرار بها على المدى البعيد (Baldridge,2015:2). يمثّل هذا المنظور في إعطاء صورة واضحة عن الأداء المالي وفاعليته في التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على الوفاء بديونها وإدائها في الأمد البعيد وفي كيفية تحقيق رضا المساهمين من خلال العوائد المرضية لاستثماراتهم ويستخدم هذا المنظور عدة مؤشرات مثل العائد على الاستثمار العائد على حق الملكية والعائد على القيمة المضافة وغيرها وعلى المؤسسة أن تهتم بربط مقاييس المنظور المالي مع المقاييس الأخرى (عوض، :2017 158). وان المنظمات التي تتمتع بأداء مالي قوي تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات البيئية من خلال ما تتمتع به من أداء متميز، وبشكل افضل من المنظمات التي تعاني من ضعف وقصور في ادائها المالي، كما انه يعطي انطباعاً إيجابياً لدى المساهمين عن مدرء المنظمة، وذلك من خلال العوائد المالية المتحققة (محمود و اخرون ، 2023 :74).
- ب. منظور الزبائن : أن اهتمامات الزبائن توضع في أربعة مجالات أولاً: الوقت وثانياً: النوعية وثالثاً: الأداء والخدمة ، واخيراً التكلفة. فالوقت القياسي المعياري يقيس الوقت المطلوب من قبل الإدارة في تقديم الخدمة ، بينما يقاس في النوعية مستوى جودة تقديم الخدمة وتضيف تشكيلية الأداء والخدمة توضيح للخدمات المقدمة بما يضمن تلبية كافة احتياجات المول بشكل شامل و كامل سواء كان شخصاً طبيعياً او اعتبارياً. فضلاً عن قياسات الوقت والنوعية والاداء والخدمة يجب أن تبقى الإدارة حساسة لتكلفة منتجاتها (الفتلاوي، 2023 :171). على المنظمات تحديد ودراسة متطلبات وتوقعات . وتفضيلات الزبون . ومعرفة كيفية بناء العلاقات بين المنظمة والزبون وكيفية إرضائهم ، وينبغي على المنظمات أن تضع مجموعة مؤشرات لقياس ادائها من وجهة نظر الزبون • إحدى هذه المؤشرات هي رضا الزبون • من خلال الوصول الى توقعاته وطموحاته. إذ يعتبر الزبون من أصحاب المصالح في المنظمة (علي وإسماعيل، 2021 :397). تعتبر المنظمات ذات الأداء المتميز الزبون فرصة استراتيجية للاستفادة والتعلم منه باعتباره المستفيد الوحيد من نشاطات تلك المنظمات وتعمل وبشكل مستمر ومتواصل من أجل إضافة قيمة للزبائن التي تتعامل معهم، ومعرفة المنظمة للزبون يساعدها في الاختيار المناسب للموقع والخدمات والمنتجات التي ستعرض له ويساعدها أيضاً في وضع سياسة التسعير المناسبة

والخطط والاستراتيجيات التي تجعل من المنظمة منظمة متميزة (Qawasmeh & Al-Bourini, 2016: 97). إن التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال والتي أهمها المنافسة الشديدة، قد جعلت من منظور الزبون الأساس في توليفة الإيرادات المتعلقة بالأهداف المالية للمنظمة وبالتالي نجاحها، كما أن الكثير من المنظمات الناجحة تجد إن أهم سبب لنجاحها وبقائها في بيئته الأعمال التنافسية هو التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته (الدعيمي وكوينة، 2013: 189).

ت. منظور الثقافة التنظيمية: عرف (Phillips, 2019, p115) الثقافة التنظيمية بأنها عامل مهم في استيعاب وتنفيذ التكنولوجيا الجديدة في بيئة الأعمال، كما عرفها (Shao 2019:44) بأنها مجموعة الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تنعكس في ممارسات المنظمة ومن خلال أهدافها. ونتيجة لذلك تم تناول مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مركباً متفاعلاً للأجزاء يتكون من مكون فكري ويتضمن القيم والمعتقدات ورؤية ورسالة المنظمة والقصد التنظيمية والأساطير والطقوس والرموز، يحدد ويوجه أنماط السلوك التي تحدث داخل المنظمة نتيجة تفاعل العاملين مع بعضهم البعض. مكون مادي ويتضمن كل ما تملكه من تفتنيه أو تستخدمه المنظمة من أشياء مادية ملموسة يتم تطويرها وتنمية المعرفة المتعلقة بها بواسطة التكنولوجيا والتدريب (Arora 2017: 412). تعد الثقافة التنظيمية إحدى العوامل الرئيسة التي تحدد درجة الانسجام والتناغم بين المنظمة والافراد العاملين من خلال التركيز على مجموعة من المبادئ والقيم والاتجاهات التي من شأنها ان تعكس كيفية انجاز الاعمال وطبيعة العلاقات بين المنظمة والبيئة المحيطة بها إذ إن تلك المبادئ المشتركة تؤثر في طبيعة عمل الافراد العاملين داخل المنظمة، وعادةً تكون هذه المبادئ ذات قيمة كبيرة فلا بد من ترسيخها بوصفها إحدى المرتكزات الأساسية التي تحكم سلوكيات الافراد العاملين داخل المنظمة (عكلة، 2023: 253).

ث. منظور التعلم والنمو: يحدد المبادئ الأساسية التي ينبغي أن تتبعها الإدارة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الاجل الطويل، أن عدم قيام الادارة بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها عملياً وعلمياً وتطوير التقنيات والمعلومات المساعدة للتعلم لغة العصر استخدام الكمبيوتر فإن الإدارة لن تكون قادره على تحقيق اهدافها الاستراتيجية (الفتلاوي، 2023: 172). وإن عملية تحقيق الاداء المتميز من خلال منظور النمو والتعلم يتم من خلال تحقيق التوافق بين كل من اهداف العاملين والاهداف الاستراتيجية للمنظمة. وذلك بإدخال اساليب تكنولوجية حديثة تساعد الافراد العاملين على رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم وابتكار أشياء جديدة يتم ادخالها على المنتجات وتضمينها في خصائص المنتجات الحالية والجديدة الامر الذي يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح المستمر والحفاظ على مركز تنافسي لها وهناك اتجاهين للتعلم ضمن هذا المحور وهما (محمود واخرون، 2023: 74):

- 1) التعلم الفردي أو الاحادي: الذي يتجسد في مجموعة المهارات والقدرات التي يكتسبها الافراد من خلال محامهم اليومية و حل المشاكل الناجمة من الاعمال الروتينية. لكن ما يعيب هذا النوع هو محدودية استفادة العاملين من خارج منظماتهم، مما يؤدي إلى انغلاقهم على تجاربهم الداخلية.
- 2) التعلم المزدوج: الذي يشير الى تحفيز العاملين وتشجيعهم على توسيع نطاق تعلمهم ونموهم الشخصي، من خلال البحث عن معارف جديدة والاستفادة من تجارب المنظمات الاخرى التي تقع بمركز تنافسي مرموق ويسهم هذا النوع من التعلم في حل المشاكل ومعالجة الانحرافات التي تواجه المنظمة في تحقيق ادائها استراتيجياً و يرتبط محور النمو والتعلم بفرق العمل الجماعية والتحسين المستمر ومبادرات التخطيط الاستراتيجي والتحول التنظيمي، وعمليات الابداع والابتكار.

المحور الثالث / الاطار العملي

أولاً: الثبات والصدق

1. **الثبات**: يشير الثبات إلى مدى الاتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني أن الفقرات تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى يعد معامل ألفا كرونباخ أكثر الأساليب استخداماً في تقدير معامل ثبات الاتساق الداخلي للمقياس اذ وتعتبر قيم ألفا كرونباخ مقبولة إذا كانت أكبر أو تساوي (0.70)، ويوضح الجدول (2) نتائج اختبار الاتساق والثبات الداخلي بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ

جدول (2) اختبار الثبات باستعمال ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
السلوك التعاوني	5	0.859
تبادل المعلومات	5	0.785
التشارك في صنع القرار	5	0.907
التكامل السلوكي	15	0.918

0.899	5	المنظور المالي
0.906	5	منظور الزبون
0.891	5	الثقافة التنظيمية
0.896	5	منظور التعلم والنمو
0.963	20	الاداء المتميز

المصدر: برنامج SPSS V.28

تكشف نتائج الجدول (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية تتراوح بين (0.785-0.963)، وهي جميعها تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) وتشير هذه القيم إلى مستوى جيد من التماسق الداخلي بين المتغيرات والأبعاد المدروسة، مما يؤكد تمتع مقياس الدراسة بدرجة جيدة من الثبات، وبناءً على ذلك يمكن الاعتماد على هذه النتائج بثقة جيدة في إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى.

2. الصدق البناء لاختبار اداة القياس

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من صحة النموذج المقترح اذ يختبر مدى توافق البيانات مع الهيكل النظري المقترح وتقييم جودة أدوات القياس، إذ يتأكد من أن الفقرات أو الفقرات تقبس المفاهيم المستهدفة بدقة ويتم تحسين النموذج النظري من خلال تعديل العلاقات بين المتغيرات وتحسين المطابقة، إذ سيتم الاعتماد على برنامج (AMOS V.26) لأجراء التحليل، كما سيتم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول (3) لمعرفة مدى ملائمة الفقرات للبعد بصورة عامة والمتغير الذي تنتمي له بصورة خاصة.

الجدول (3) مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي

القيم المقبولة	المؤشر	ت
---	مربع كاي (Chi-Square) χ^2	1
أقل من 5	نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية χ^2/df	2
أكبر من او يساوي 0.90	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (Comparative Fit Index)	3
أكبر من او يساوي 0.90	مؤشر Tucker-Lewis TLI	4
أقل او يساوي 0.08	جذر متوسط الخطأ التريبي (RMSEA) (Root Mean Square Error of Approximation)	5

Source : Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling* (4th ed.).

Routledge.PP 107-142

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التكامل السلوكي

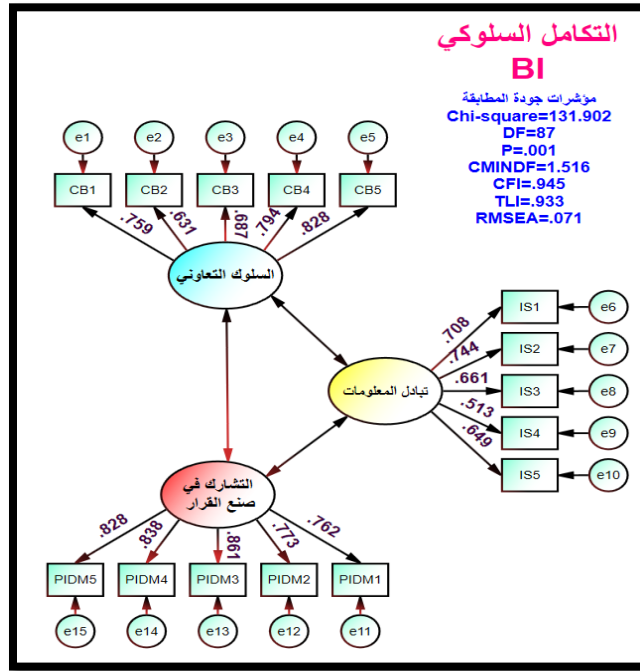
يوضح الشكل (2) نموذج التكامل السلوكي الذي يتألف من ثلاثة أبعاد أساسية، ويضم (15) فقرة، إذ يحتوي كل بعد على خمسة فقرات، وعند تحليل مؤشرات جودة التكامل السلوكي المستخرجة للنموذج والمبينة في الجدول (4)، يتضح أن جميع المؤشرات المستخرجة تطابقت مع المؤشرات المعيارية، مما يعد مؤشراً إيجابياً على جودة النموذج. وبناءً على هذه النتيجة، سيتم اعتماد النموذج في تنفيذ التحليلات الإحصائية اللاحقة لضمان دقة وموثوقية النتائج.

الجدول (4) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج متغير التكامل السلوكي

القرار والتفسير	القيمة المستخرجة	المؤشر	ت
تقع جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة ضمن المعايير المحددة لقبول النموذج	131.902	χ^2	1
	87	(DF)	2
	1.516	النسبة بين χ^2 ودرجة الحرية DF	3
	0.945	(CFI)	4
	0.933	(TLI)	5

	0.071	(RMSEA)	6
--	-------	---------	---

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).



شكل (2) انموذج كامل لمغير التكامل السلوكي

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

يوضح الجدول (5) القيم المعيارية والقيم الحرجة ومعنوية الفقرات لمغير التكامل السلوكي في النموذج الهيكلي، حيث تتراوح تقديرات الفقرات بين (0.513-0.861)، وهي قيم جيدة نسبياً، مما يشير إلى تأثير جميع الفقرات. كما تُظهر قيم الحرجة (CR) لفقرات المتغير التي تراوحت بين (4.6-9.203)، أنها تجاوزت القيمة الحرجة البالغة (1.96)، بالإضافة إلى ذلك، تراوحت مستويات الدلالة لجميع الفقرات عند (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن جميع الفقرات ذات دلالة معنوية. وتعكس هذه النتائج مؤشرات إيجابية تدعم اعتماد النموذج بصيغته النهائية في التحليلات اللاحقة.

جدول (5) المؤشرات الخاصة بأنموذج متغير التكامل السلوكي

الفقرات	المسار	الابعاد	التقديرات	C.R.	P
CB1	<---	السلوك التعاوني	0.759		
CB2	<---		0.631	6.327	0.000
CB3	<---		0.687	6.938	0.000
CB4	<---		0.794	8.153	0.000
CB5	<---		0.828	8.535	0.000
IS1	<---	تبادل المعلومات	0.708		
IS2	<---		0.744	6.399	0.000
IS3	<---		0.661	5.809	0.000
IS4	<---		0.513	4.600	0.000
IS5	<---		0.649	5.714	0.000
PIDM1	<---	التشارك في صنع القرار	0.762		
PIDM2	<---		0.773	8.113	0.000
PIDM3	<---		0.861	9.203	0.000
PIDM4	<---		0.838	8.913	0.000
PIDM5	<---		0.828	8.789	0.000

المصدر: برنامج AMOS.V 26

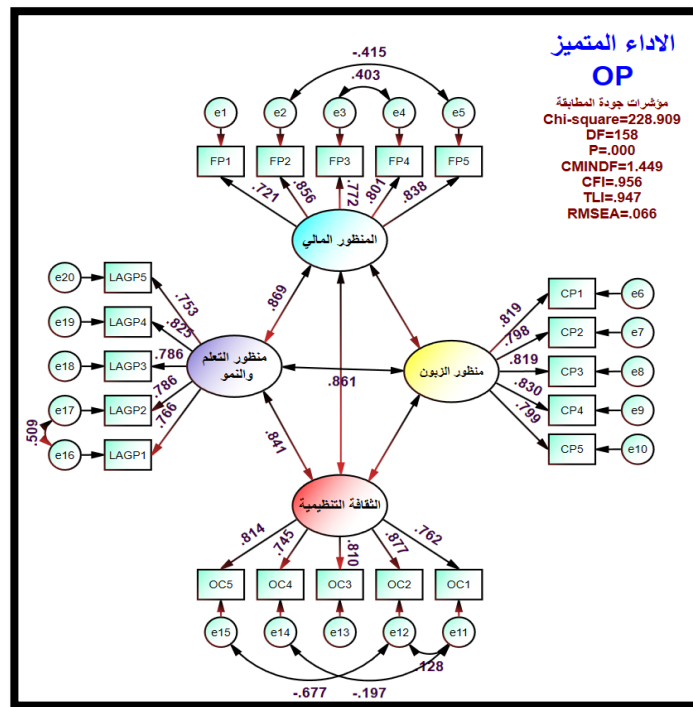
ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاداء المتميز

يبين الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الاداء المتميز والذي يتألف من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (20) فقرات بخمسة فقرات لكل بعد، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة الاداء المتميز المستخرجة للانموذج والظاهرة في الجدول (6) يتبين ان جميع مؤشرات جودة الثقافة التنظيمية كانت ضمن المعايير المطلوبة للانموذج وبناء على هذه النتيجة سيتم اعتماد الانموذج في التحليلات الاحصائية اللاحقة

الجدول (6) مؤشرات جودة المطابقة لانموذج متغير الاداء المتميز

ت	المؤشر	القيمة المستخرجة	القرار والتفسير
1	χ^2	228.909	تقع جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة
2	(DF)	158	المستخرجة ضمن المعايير المحددة لقبول النموذج
3	النسبة بين χ^2 ودرجة الحرية DF	1.449	
4	(CFI)	0.956	
5	(TLI)	0.947	
6	(RMSEA)	0.066	

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).



شكل (3) انموذج متغير الاداء المتميز

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.26).

يتضح من الجدول (7) أن قيم التقديرات لجميع فقرات متغير الأداء المتميز تراوحت بين (0.721 - 0.877)، مما يشير إلى نسب تقدير جيدة، كما أظهرت النتائج أن الصدق البنائي للمقياس لجميع فقرات المتغير كان معنوياً، حيث تراوحت القيم المعيارية (CR) بين (7.148 - 11.852)، وهي أعلى من القيمة المعيارية الحرجة (1.96)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية، كما بلغ مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير الأداء المتميز (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، مما يعكس موثوقية النتائج وبناء على ذلك تعد هذه المؤشرات إيجابية وتعزز من إمكانية اعتماد المقياس في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة بدقة وموثوقية عالية.

جدول (7) المؤشرات الخاصة بأنموذج متغير الاداء المتميز

P	C.R.	التقديرات	الابعاد	المسار	الفقرات
		0.721	المنظور المالي	→	FP1
0.000	8.420	0.856		→	FP2
0.000	7.699	0.772		→	FP3
0.000	8.006	0.801		→	FP4
0.000	8.230	0.838		→	FP5
		0.819	منظور الزبون	→	CP1
0.000	9.330	0.798		→	CP2
0.000	9.681	0.819		→	CP3
0.000	9.872	0.83		→	CP4
0.000	9.356	0.799		→	CP5
		0.762	الثقافة التنظيمية	→	OC1
0.000	10.069	0.877		→	OC2
0.000	8.529	0.81		→	OC3
0.000	7.148	0.745		→	OC4
0.000	8.483	0.814		→	OC5
		0.766	منظور التعلم والنمو	→	LAGP1
0.000	11.852	0.786		→	LAGP2
0.000	8.237	0.786		→	LAGP3
0.000	8.720	0.825		→	LAGP4
0.000	7.845	0.753		→	LAGP5

المصدر : برنامج AMOS.V 26

ثانياً: وصف وتشخيص وقياس المتغير المستقل التكامل السلوكي وأبعاده
1- بعد السلوك التعاوني

يوضح الجدول (8) (أن مستوى اهتمام أفراد العينة بالسلوك التعاوني جاء بمستوى جيد نسبياً، إذ حققت وسط حسابي بلغت قيمته (3.798)، مع انحراف معياري قدره (0.782)، وقد دعم ذلك معامل الاختلاف الذي سجل (20.60%) أظهرت النتائج أن الإدارة في الكليات المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً بدعم وإسناد موظفيها، حيث تتمتع بدرجة عالية من المرونة تساهم في تسهيل أداء مهامهم وتعزيز كفاءتهم. كما تسعى إدارة الجامعات إلى معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل وحل التحديات التي تواجه العاملين، من خلال تشجيع ثقافة العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق، مما يساهم في تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة. أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (1) (تعمل إدارة الكلية على تقديم الدعم والإسناد لموظفيها) أعلى وسط حسابي بلغ (3.835)، مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التوافق، في حين بلغ الانحراف المعياري لها (0.951) مما يشير إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، كما أكد معامل الاختلاف الذي بلغ (24.79%) هذه النتيجة. ما جعلها تحتل المرتبة (2) ضمن ترتيب الفقرات، في حين جاءت الفقرة (3) (تتوفر لدى إدارة الكلية الرغبة في مساعدة بعضهم البعض لإنجاز المهام المعقدة بكفاءة عالية) في أدنى مستوى من التوافق، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.748) ضمن نطاق التقييم الجيد نسبياً، مع انحراف معياري (0.926) كما جاء معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (24.71%)، إذ احتلت هذه الفقرة المرتبة (1) وفقاً لترتيب الفقرات.

جدول (8) المؤشرات الاحصائية لبعده السلوك التعاوني

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة
CB1	3.835	0.951	24.79	2	موافق

موافق	3	25.65	0.974	3.796	تتمتع ادارة الجامعة بالمرونة التي تجعل عملهم أكثر سهولة .	CB2
موافق	1	24.71	0.926	3.748	تتوفر لدى ادارة الجامعة الرغبة في مساعدة بعضهم البعض لإنجاز المهام المعقدة بكفاءة عالية .	CB3
موافق	5	26.91	1.027	3.816	تسعى ادارة الجامعة على حل المشكلات ذات الصلة بعملهم و مشاكل العاملين فيها .	CB4
موافق	4	26.69	1.013	3.796	تشجع ادارة الجامعة العمل بروح الفريق لإنجاز العمل بكفاءة.	CB5
		20.60	0.782	3.798	المتوسط الاجمالي	

المصدر: برنامج SPSS V.28

2- بعد تبادل المعلومات

يوضح الجدول (9) أن مستوى اهتمام أفراد العينة بعد تبادل المعلومات جاء بمستوى جيد نسبياً، وفقاً لقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.891)، مع انحراف معياري قدره (0.682)، وقد دعم ذلك معامل الاختلاف الذي سجل (17.52%)، تشير النتائج إلى أن إدارة الجامعات تولي اهتماماً جيداً نسبياً بعد " تبادل المعلومات "، حيث تسعى إلى توظيف المعلومات المتاحة لديها لتعزيز قدرتها على التكيف السريع مع مستجدات بيئة العمل. كما تعتمد الإدارة على المعلومات لمواكبة التغيرات غير المخطط لها، مما يساعدها على اتخاذ قرارات أكثر دقة ومرونة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة على تشجيع تبادل الآراء و إيصال الأفكار بين الأفراد. بهدف تعزيز تبادل الخبرات والمعرفة، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة عمل أكثر تفاعلية و انسجاماً، اما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (2) (تحرص ادارة الجامعة على تبادل المعلومات و الافكار والمقترحات الواقعية والقابلة للتطبيق). أعلى وسط حسابي بلغ (4.000) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التوافق، في حين بلغ الانحراف المعياري لها (0.840) مما يشير إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، كما أكد معامل الاختلاف الذي بلغ (21.00%) هذه النتيجة، ما جعلها تحتل (1) ضمن ترتيب الفقرات، في حين جاءت الفقرة (4) (تحرص ادارة الجامعة على تبادل المهارات والخبرات التدريسية / الفنية / الادارية للتقليل من الصعوبات التي تواجه عمل الكلية والاقسام التابعة لها.) في أدنى مستوى من التوافق، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.777) ضمن نطاق التقييم الجيد نسبياً، مع انحراف معياري (0.969) كما جاء معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (25.67)، إذ احتلت هذه الفقرة المرتبة (4) وفقاً لترتيب الفقرات.

جدول (9) المؤشرات الاحصائية لبعء تبادل المعلومات

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة	
IS1	3.913	1.011	25.83	5	موافق	
IS2	4.000	0.840	21.00	1	موافق	
IS3	3.942	0.850	21.56	2	موافق	
IS4	3.777	0.969	25.67	4	موافق	
IS5	3.825	0.964	25.21	3	موافق	
		3.891	0.682	17.52	المتوسط الاجمالي	

المصدر: برنامج SPSS V.28

3- بعد التشارك في صنع القرار

يبين الجدول (10) أن مستوى اهتمام أفراد العينة بعد التشارك في صنع القرار جاء بمستوى جيد نسبياً، وفقاً لقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.705)، مع انحراف معياري قدره (0.855)، وقد دعم ذلك معامل الاختلاف الذي سجل (23.09%)، أو وضحت النتائج إن إدارة الجامعات بصورة عامة تؤكد على

التشارك في صنع القرارات التي تؤثر في تحقيق اهدافها الاستراتيجية , كما تحرص على التشارك في صنع القرارات التي تهتم بخيارات النمو و التوسع , إذ تناقش الافكار المطروقة بشأن القرارات المطلوب اتخاذها بكل توازن وموضوعية . إما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة(5)تؤكد إدارة الجامعة على ضرورة التشارك في وضع الخطط الاستراتيجية القادرة على التكيف السريع مع مستجدات بيئة عملها. أعلى وسط حسابي بلغ (3.786) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التوافق ، في حين بلغ الانحراف المعياري لها (1.063) مما يشير إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، كما أكد معامل الاختلاف الذي بلغ (28.08%) هذه النتيجة، ما جعلها تحتل (5) ضمن ترتيب الفقرات ، في حين جاءت الفقرة(4) (تحرص ادارة الجامعة على التشارك في صنع القرارات الخاصة في تطوير إجراءات العمل .) في أدنى مستوى من التوافق، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.651) ضمن نطاق التقييم الجيد نسبياً، مع انحراف معياري(0.977) كما جاء معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (26.77)، اذ احتلت هذه الفقرة المرتبة (2) وفقاً لترتيب الفقرات .

جدول (10) المؤشرات الاحصائية لبعث التشارك في صنع القرار

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة
PID M1	3.699	0.948	25.63	1	موافق
PID M2	3.718	1.023	27.52	4	موافق
PID M3	3.670	0.994	27.08	3	موافق
PID M4	3.651	0.977	26.77	2	موافق
PID M5	3.786	1.063	28.08	5	موافق
المتوسط الاجمالي	3.705	0.855	23.09		

المصدر: برنامج SPSS V.28

أما على المستوى الإجمالي، فقد اوضحت النتائج المبينة في الجدول (11) إن متغير التكامل السلوكي وسطاً حسابياً بلغ (3.798)، مما يعكس مستوى جيداً من التوافق، وذلك مع انحراف معياري قدره (0.663) ومعامل اختلاف بلغ (17.45%)، وتشير هذه النتائج إلى انخفاض مستوى التشتت في إجابات العينة، مما يعزز إجماع المشاركين على أهمية متغير التكامل السلوكي ودوره في تحقيق الاهداف التعليمية بكفاءة وفعالية وعليه فإن تبني ممارسات التكامل السلوكي يساهم في تحقيق مستويات أداء أكثر كفاءة، ويعزز من قدرة الكليات على التطور والنمو ضمن بيئة عمل تنافسية وديناميكية . ويتضح من النتائج أيضاً أن بُعد "تبادل المعلومات" احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد التكامل السلوكي، مما يشير إلى أن إدارة الجامعات تولي أهمية كبيرة لتوظيف وتداول المعلومات بين الأفراد بهدف تعزيز سرعة التكيف واتخاذ القرارات الفعالة، أما بُعد "السلوك التعاوني" فقد جاء في المرتبة الثانية، مما يعكس مستوى جيداً من التعاون بين الموظفين، ويدل على أن الإدارة تدعم بيئة عمل قائمة على التفاعل الإيجابي والعمل بروح الفريق ، في حين جاء بُعد "التشارك في صنع القرار" في المرتبة الثالثة، مما يشير إلى أن إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات لا يزال موجوداً لكنه أقل مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

جدول (11) خلاصة ابعاد متغير التكامل السلوكي

ت	ابعاد متغير التكامل السلوكي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد
1	السلوك التعاوني	3.798	0.782	20.60	الثاني
2	تبادل المعلومات	3.891	0.682	17.52	الاول
3	التشارك في صنع القرار	3.705	0.855	23.09	الثالث
	متغير التكامل السلوكي	3.798	0.663	17.45	

المصدر: برنامج SPSS V.28

ثالثاً: وصف وتشخيص وقياس المتغير التابع الاداء المتميز وأبعاده

1- بعد المنظور المالي

يلاحظ من نتائج الجدول (12) أن مستوى اهتمام أفراد العينة ببعده المنظور المالي جاء بمستوى جيد نسبياً، إذ حققت وسط حسابي بلغت قيمته (3.664)، مع انحراف معياري قدره (0.883)، وقد دعم ذلك معامل الاختلاف الذي سجل (24.10%)، إذ أظهرت النتائج أن إدارة الكليات تسعى بشكل مستمر إلى تحسين كفاءة الخدمات المقدمة بهدف تعزيز عائداتها المالية، كما تعمل على توسيع نطاق خدماتها للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستفيدين، مما يسهم في زيادة أرباحها وتعزيز استدامتها المالية، بالإضافة إلى ذلك تولي الإدارة اهتماماً خاصاً بالاستثمار في ملاكها العلمية، من خلال تخصيص الموارد اللازمة لدعم وتطوير الكوادر الأكاديمية، بما يعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية وكفاءة الأداء الجامعات، أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (5) (تحقق ادارة الجامعة الإيرادات من خلال مشاريع البحث والتطوير ودورات التعلم المستمر وعوائد المكاتب الاستشارية). أعلى وسط حسابي بلغ (3.738) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التوافق، في حين بلغ الانحراف المعياري لها (1.075). مما يشير إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، كما أكد معامل الاختلاف الذي بلغ (28.77%) هذه النتيجة، ما جعلها تحتل المرتبة (4) ضمن ترتيب الفقرات، في حين جاءت الفقرة (4) (تحرص إدارة الجامعة على تقليل التكاليف غير الضرورية والتي لا تؤدي إلى تحسين أداء العاملين و الأداء التعليمي والاكاديمي). في أدنى مستوى من التوافق، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.583) ضمن نطاق التقييم الجيد نسبياً، مع انحراف معياري (1.062) كما جاء معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (29.65)، إذ احتلت هذه الفقرة المرتبة (5) وفقاً لترتيب الفقرات

جدول (12) المؤشرات الاحصائية لبعده المنظور المالي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة
FP1	3.660	1.015	27.73	1	موافق
FP2	3.612	1.012	28.02	2	موافق
FP3	3.728	1.068	28.65	3	موافق
FP4	3.583	1.062	29.65	5	موافق
FP5	3.738	1.075	28.77	4	موافق
المتوسط الاجمالي	3.664	0.883	24.10		

المصدر: برنامج SPSS V.28

2- بعد منظور الزبون

يوضح الجدول (13) أن مستوى اهتمام أفراد العينة ببعده منظور الزبون جاء بمستوى جيد نسبياً، وفقاً لقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.769)، مع انحراف معياري قدره (0.829)، وقد دعم ذلك معامل الاختلاف الذي سجل (22%)، إذ أشارت النتائج إلى أن إدارة الجامعات تسعى إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة لطلبها، بما يمكنهم من تحقيق أعلى مستويات التنمية والتعلم، وصولاً إلى الارتقاء بالمستوى العلمي المطلوب. كما تحرص الإدارة على تهيئة بيئة أكاديمية داعمة تعزز من جودة التعليم والتفاعل الإيجابي داخل الكليات، بالإضافة إلى ذلك، تعمل إدارة الكليات على تشجيع ملاكها العلمية والإدارية على تقديم الخدمات بمهارة وكفاءة عالية، مما يسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للطلبة. أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (1) (تسعى ادارة الكلية الى زيادة اعداد الطلبة المقبولين في الدراسات الاولية والعليا). أعلى وسط حسابي بلغ (3.884) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التوافق، في حين بلغ

الانحراف المعياري لها (0.921) مما يشير إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، كما أكد معامل الاختلاف الذي بلغ (23.73%) هذه النتيجة، ما جعلها تحتل (1) ضمن ترتيب الفقرات، في حين جاءت الفقرة (2) (تسعى إدارة الجامعة باستمرار على تخفيض نسب التسرب بين طلبة الدراسات الأولية والعليا.) في أدنى مستوى من التوافق، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.660) ضمن نطاق التقييم الجيد نسبياً، مع انحراف معياري (0.955)، كما جاء معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (26.10)، إذ احتلت هذه الفقرة المرتبة (3) وفقاً لترتيب الفقرات.

جدول (13) المؤشرات الاحصائية لبعده منظور الزبون

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة
CPI	3.884	0.921	23.73	1	موافق
CP2	3.660	0.955	26.10	3	موافق
CP3	3.806	1.030	27.05	5	موافق
CP4	3.718	0.964	25.93	2	موافق
CP5	3.777	0.989	26.20	4	موافق
المتوسط الاجمالي					
	3.769	0.829	22.00		

المصدر: برنامج SPSS V.28

3- بعد الثقافة التنظيمية

يشير الجدول (14) أن مستوى اهتمام أفراد العينة ببعده الثقافة التنظيمية جاء بمستوى جيد نسبياً، وفقاً لقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.726)، مع انحراف معياري قدره (0.831)، وقد دعم ذلك معامل الاختلاف الذي سجل (22.30%)، أو وضحت النتائج أن إدارة الجامعات تولي اهتماماً كبيراً بجودة وفعالية قنوات الاتصال داخلها، مما يعزز التواصل الفعال وتبادل المعلومات بين العاملين، كما تحرص الإدارة على غرس القيم الأخلاقية وتشجيع الموظفين على الالتزام بها، مما يسهم في خلق بيئة عمل قائمة على النزاهة والمسؤولية، بالإضافة إلى ذلك تؤكد الإدارة على أهمية وضوح الرؤية والأهداف التنظيمية، لضمان تحقيق توجهه استراتيجي واضح يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الإنتاجية. أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (5) (توفر إدارة الجامعة فرص التدريب و التطوير المهني) أعلى وسط حسابي بلغ (3.767) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التوافق، في حين بلغ الانحراف المعياري لها (0.982) مما يشير إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، كما أكد معامل الاختلاف الذي بلغ (26.07%) هذه النتيجة، ما جعلها تحتل (2) ضمن ترتيب الفقرات، في حين جاءت الفقرة (2) (تعمل إدارة الجامعة على خلق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية للعاملين) في أدنى مستوى من التوافق، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.670) ضمن نطاق التقييم الجيد نسبياً، مع انحراف معياري (0.943)، إذ حققت قيمة معامل الاختلاف والبالغة (25.71%)، إذ أنت هذه الفقرة بالمرتبة (1) وفقاً لترتيب الفقرات.

جدول (14) المؤشرات الاحصائية لبعده الثقافة التنظيمية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة
OC1	3.748	1.026	27.39	4	موافق
OC2	3.709	1.025	27.65	5	موافق

موافق	3	26.74	1.000	3.738	تؤكد ادارة الجامعة على ضرورة وضوح الرؤية و الاهداف التنظيمية .	OC3
موافق	1	25.71	0.943	3.670	تعمل ادارة الجامعة على خلق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية للعاملين .	OC4
موافق	2	26.07	0.982	3.767	توفر ادارة الجامعة فرص التدريب و التطوير المهني .	OC5
		22.30	0.831	3.726	المتوسط الاجمالي	

المصدر: برنامج SPSS V.28

4- بعد منظور التعلم والنمو

تشير نتائج الجدول (15) أن مستوى اهتمام أفراد العينة ببعيد منظور التعلم والنمو جاء بمستوى جيد نسبياً، وفقاً لقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.742)، مع انحراف معياري قدره (0.805). وقد دعم ذلك معامل الاختلاف الذي سجل (21.51%)، أشارت النتائج إلى أن إدارة الجامعات تحرص على إخضاع الملاكات التدريسية والإدارية والفنية سنوياً لاختبارات تقييم مستوى التعلم، بهدف قياس مدى تطور مهاراتهم وكفاءاتهم. كما تسعى إلى توفير الفرص للعاملين للمساهمة في تطوير آليات العمل، مما يعزز من روح الابتكار والمشاركة الفعالة داخل الكليات. ويأتي ذلك في إطار تحقيق نمو مستمر في نسبة التحديث التكنولوجي للخدمات المقدمة، بما يضمن مواكبة التطورات الحديثة وتحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري. أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الفقرة (1) (تضع إدارة الجامعة برامج تدريب تعمل على أكساب العاملين المعرفة النظرية والتطبيقية). أعلى وسط حسابي بلغ (3.777) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التوافق، في حين بلغ الانحراف المعياري لها (0.969) مما يشير إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، كما أكد معامل الاختلاف الذي بلغ (25.67%) هذه النتيجة، ما جعلها تحتل (3) ضمن ترتيب الفقرات، في حين جاءت الفقرة (5) (توفر ادارة الجامعة برامج لتعلم المهارات وتعزيز القدرات لجميع العاملين). في أدنى مستوى من التوافق، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.699) ضمن نطاق التقييم الجيد نسبياً، مع انحراف معياري (1.037) اذ سجلت قيمة معامل الاختلاف ما قيمته (28.03)، اذ اتت هذه الفقرة المرتبة (5) وفقاً لترتيب الفقرات.

جدول (15) المؤشرات الاحصائية لبعيد منظور التعلم والنمو

الفقرات	المتوسط الاجمالي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة
LAGP1	تضع ادارة الجامعة برامج تدريب تعمل على اكساب العاملين المعرفة النظرية والتطبيقية .	3.777	0.969	25.67	3	موافق
LAGP2	منح الفرصة للعاملين للمساهمة في تطوير البيات العمل .	3.757	0.923	24.57	2	موافق
LAGP3	تحقيق نمواً في نسبة التحديث التكنولوجي لخدمات الكلية .	3.718	0.857	23.04	1	موافق
LAGP4	تخضع ادارة الجامعة الملاكات التدريسية والادارية والفنية سنويا الى برامج اختبار مستوى التعلم .	3.757	0.995	26.48	4	موافق
LAGP5	توفر ادارة الجامعة برامج لتعلم المهارات وتعزيز القدرات لجميع العاملين.	3.699	1.037	28.03	5	موافق
المتوسط الاجمالي		3.742	0.805	21.51		

المصدر: برنامج SPSS V.28

أما على المستوى الإجمالي، فقد أوضحت النتائج المبينة في الجدول (16) ان متغير الاداء المتميز وسطاً حسابياً بلغ (3.725)، مما يعكس مستوى جيداً نسبياً من التوافق، وذلك مع انحراف معياري قدره (0.762) ومعامل اختلاف سجل ما قيمته (20.47%)، وهذا يشير إلى أن الكليات تعمل على تطوير وتحقيق الأداء المتميز بشكل مستمر، كما أن هذه النتائج تدعم التحسين المستمر في بيئة العمل الأكاديمية، مما يساهم في تحقيق مستويات عالية من الجودة والفعالية في الخدمات التعليمية والإدارية، بناءً على هذه النتائج. يمكن القول أن متغير الأداء المتميز يعتبر عاملاً مؤثراً ومهماً في الجامعات. كما أوضحت النتائج أن بعد "منظور التعلم والنمو" جاء في المرتبة الأولى من حيث ترتيب الأبعاد، مما يشير إلى أهمية هذا البعد في تحقيق الأداء المتميز، إذ يُعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير الكفاءات والقدرات داخل الجامعات. أما في المرتبة الثانية، فقد جاء "منظور الزبون"، مما يعكس التركيز على تحسين الخدمات المقدمة للطلاب والمستفيدين بشكل عام، وهو ما يعكس اهتماماً كبيراً بجودة تجربة الزبائن، أما في المرتبة الثالثة. جاء "بعد الثقافة التنظيمية"، ما يشير إلى أن البيئة التنظيمية والقيم

المؤسسية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الأداء داخل الجامعات. أما في المرتبة الرابعة، فقد جاء "المنظور المالي"، مما يدل على أن الجوانب المالية تعتبر أقل تأثيرًا نسبيًا في تقييم الأداء المتميز مقارنة بالأبعاد الأخرى، رغم أنها تظل جزءًا أساسيًا في تحقيق الاستدامة المالية للكليات، بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن الكليات تضع أولويات عالية لتحسين التعلم والنمو وتقديم خدمات متميزة للطلاب، بالإضافة إلى تعزيز البيئة التنظيمية التي تدعم الثقافة التنظيمية داخل الجامعات.

جدول (16) خلاصة ابعاد متغير الأداء المتميز

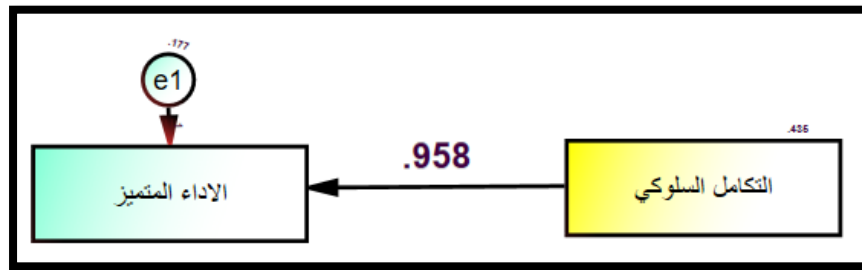
ت	ابعاد متغير الاداء المتميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد
1	المنظور المالي	3.664	0.883	24.10	الرابع
2	منظور الزبون	3.769	0.829	22.00	الثاني
3	الثقافة التنظيمية	3.726	0.831	22.30	الثالث
4	منظور التعلم والنمو	3.742	0.805	21.51	الاول
	متغير الاداء المتميز	3.725	0.762	20.47	

المصدر: برنامج SPSS V.28

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي والوعي الاستراتيجي في الأداء المتميز)

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية التكامل السلوكي في الاداء المتميز
الاداء المتميز = 0.086+0.958 (التكامل السلوكي)

يبين من الجدول (17) والشكل (4) تحليل تأثير التكامل السلوكي في الاداء المتميز اذ سجلت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (228.257) وهي أكبر من قيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية البديلة والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التكامل السلوكي في الاداء المتميز). وهذا يشير إلى أن زيادة مستوى التكامل السلوكي داخل الكليات الأهلية يسهم في تحسين الأداء المتميز، حيث يعزز التعاون بين أفراد الإدارة، ويسهل تبادل المعلومات، ويدعم المشاركة في اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية، الجودة، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة والتي تؤدي إلى إلّا. إذ سجلت قيمة (t) المستخرجة لـ (β) لمتغير التكامل السلوكي (15.108) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية لـ (β) لمتغير التكامل السلوكي، و يتبين من قيمة (β) بأن زيادة التكامل السلوكي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء المتميز بنسبة (95%)، ومن قيمة R^2 Adjو يتبين بأن التكامل السلوكي يفسر ما نسبته (69%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز. تأثير ذو دلالة معنوية لبعده السلوك التعاوني في الأداء المتميز



شكل (4) تحليل تأثير التكامل السلوكي في الاداء المتميز

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 26

اما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية جاءت النتائج كالآتي:

1- الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده السلوك التعاوني في الاداء المتميز)
الاداء المتميز = 0.940+ 0.733 (السلوك التعاوني)

يتضح من الجدول (17) والشكل (5) تحليل التأثير لبعده السلوك التعاوني في الاداء المتميز اذ سجلت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (131.803) إذ انها أكبر من قيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يوفر الدعم الكافي لقبول الفرضية البديلة والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده السلوك التعاوني في الاداء المتميز)

السلوك التعاوني في الاداء المتميز). اي كلما زاد التعاون بين أفراد الإدارة والعاملين داخل الكليات، زاد تأثير ذلك على تحسين الأداء المتميز، أي عندما يكون هناك روح تعاون بين الموظفين والإدارة، تتحسن جودة العمل، ويصبح الموظفون أكثر إنتاجية وتحفيزاً إذ ان السلوك التعاوني يسهل تبادل المعلومات وحل المشكلات بسرعة، مما يؤدي إلى أداء وظيفي أكثر كفاءة. وسجلت قيمة (t) المستخرجة لـ(β) لبعء السلوك التعاوني (11.481) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية لـ(β) لبعء السلوك التعاوني، كما ويتبين من قيمة لـ(β) بأن زيادة بعء السلوك التعاوني بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء المتميز بنسبة (73%) ومن قيمة Adju (R²) يتبين بأن بعء السلوك التعاوني تفسر ما نسبته (56%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز.



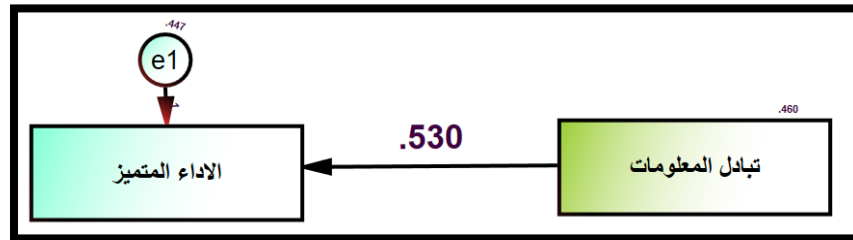
شكل (5) تحليل تأثير لبعء السلوك التعاوني في الاداء المتميز

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 26

2- الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تبادل المعلومات في الاداء المتميز)

الاداء المتميز) = 2.234+ 0.390 (تبادل المعلومات)

يتضح من الجدول (17) والشكل (6) تحليل تأثير بعء تبادل المعلومات في الاداء المتميز اذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (29.199) اذ انها أكبر من قيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تبادل المعلومات في الاداء المتميز)، مما يشير إلى أن فعالية تبادل المعلومات داخل الجامعات الأهلية تسهم في تحسين الأداء المتميز، حيث يعزز التواصل المفتوح، يدعم الشفافية، ويسهل تبادل الأفكار والخبرات، مما يعكس إيجابياً على جودة العمل، سرعة اتخاذ القرارات، وتحقيق الاداء المتميز، كما سجلت قيمة (t) المستخرجة لـ(β) لبعء تبادل المعلومات (5.404)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية لـ(β) لبعء تبادل المعلومات، اذ يتبين من قيمة (β) بأن زيادة بعء تبادل المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء المتميز بنسبة (53%)، اذ يتبين من قيمة Adju (R²) بأن بعء تبادل المعلومات تفسر ما نسبته (21%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز.



شكل (6) تحليل تأثير لبعء تبادل المعلومات في الاداء المتميز

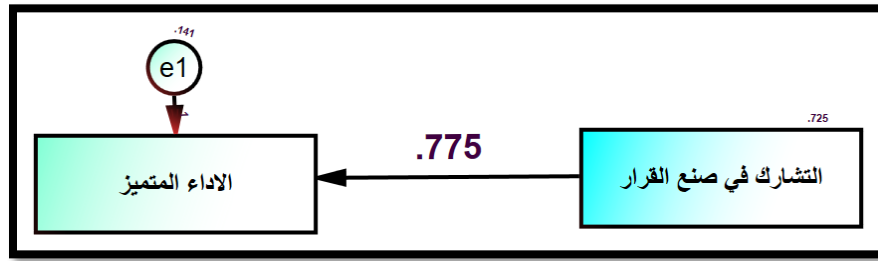
المصدر: مخرجات برنامج Amos v 26

3- الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التشارك في صنع القرار في الاداء المتميز)

الاداء المتميز) = 0.854+ 0.775 (التشارك في صنع القرار)

يتضح من الجدول (17) والشكل (7) تحليل تأثير بعء التشارك في صنع القرار في الاداء المتميز اذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (312.333) وهي أكبر من قيمة الجدولية لـ (F) البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التشارك في صنع القرار في الاداء المتميز)، مما يشير إلى أن زيادة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار داخل الجامعات الأهلية تسهم في تحسين الأداء المتميز، حيث تعزز الشعور بالمسؤولية، تدعم التنسيق الفعال، وتساهم في اتخاذ قرارات أكثر شمولية، مما يعكس إيجابياً على جودة العمل، الإنتاجية، وتحقيق الاداء المتميز و سجلت قيمة (t) المستخرجة لـ(β) لبعء التشارك في صنع القرار (17.673) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يشير الى ثبوت معنوية لـ(β) لبعء التشارك في صنع القرار، كما ويتبين من قيمة (β) بأن زيادة بعء التشارك في صنع القرار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة

الاداء المتميز بنسبة (77%) , و من قيمة Adju (R^2) يتبين بأن بعد التشارك في صنع القرار تفسر ما نسبته (75%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز .



شكل (7) تحليل التأثير بين بعد التشارك في صنع القرار في الاداء المتميز

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 26

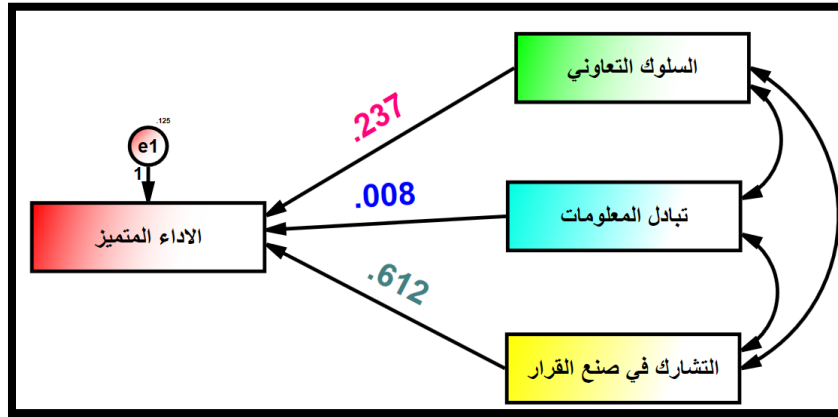
جدول (17) تحليل تأثير التكامل السلوكي وأبعاده في الاداء المتميز

المتغير المعتمد	ابعاد متغير التكامل السلوكي			(t)	(R)	(R^2)	Adju (R^2)	(F)	Sig
تتميز الاداء المتميز	السلوك التعاوني	(α)	0.940	3.797	0.752	0.566	0.562	131.803	0.000
		(β)	0.733	11.481					
	تبادل المعلومات	(α)	1.665	4.300	0.474	0.224	0.217	29.199	0.000
		(β)	0.530	5.404					
	التشارك في صنع القرار	(α)	0.854	5.126	0.869	0.756	0.753	312.333	0.000
		(β)	0.775	17.673					
	التكامل السلوكي	(α)	0.086	0.354	0.833	0.693	0.690	228.257	0.000
		(β)	0.958	15.108					
(N) = 103 // (F) الجدولية = 3.94 // (t) الجدولية = 1.984									

المصدر: برنامج SPSS V.28

4- الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التكامل السلوكي مجتمعة في الاداء المتميز)
 $Y = 0.524 + 0.237 \text{ السلوك التعاوني} + 0.008 \text{ تبادل المعلومات} + 0.612 \text{ التشارك في صنع القرار}$

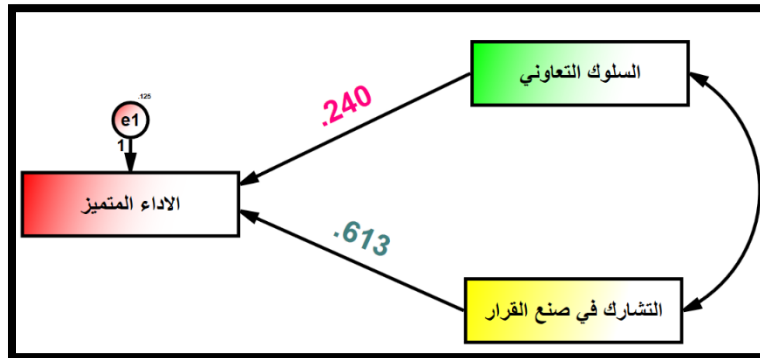
يوضح الجدول (18) والشكل (8) نتائج اختبار تأثير ابعاد التكامل السلوكي في الاداء المتميز , اذ بلغت قيمة (F) المستخرجة للأنموذج المقدر (119.542). وانها أكبر من قيمة الجدولية ل (F) البالغة (2.70) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التكامل السلوكي مجتمعة في الاداء المتميز) وهذا يدل على أن أبعاد التكامل السلوكي لها تأثير فاعل وجوهري في الاداء المتميز . مما يشير إلى أن التفاعل المتكامل بين السلوك التعاوني، تبادل المعلومات، والتشارك في صنع القرار داخل الكليات الأهلية يسهم في تحسين الأداء المتميز، حيث يعزز بيئة عمل منسجمة، يدعم التواصل الفعال، ويساهم في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية، جودة الأداء، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز لها , يتبين من قيمة Adju (R^2) بأن أبعاد التكامل السلوكي معاً قادرة على تفسير ما نسبته (77%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المتميز.



شكل (8) تأثير أبعاد التكامل السلوكي مجتمعة في الاداء المتميز

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 26

باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار معنوية الأبعاد و بعد حذف الأبعاد غير المعنوية يتضح بان النموذج بصورة النهائية يعتمد على بعدي (السلوك التعاوني، التشارك في صنع القرار) وكما هو واضح في الجدول (18) و الشكل (9) ، اذ سجلت قيمة (F) المستخرجة للنموذج الجديد (181.085) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى دلالة (0.05) ، اذ يتبين من قيم اختبار (t) لبعدي (السلوك التعاوني، التشارك في صنع القرار) والبالغة قيمتها (10.025، 3.596) على التوالي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية الميل الحدي لبعدي (السلوك التعاوني، التشارك في صنع القرار) ، كما يتبين من قيمة معامل الميل الحدي لبعدي (السلوك التعاوني) بان زيادة البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (الاداء المتميز) بنسبة (24%) ، وان زيادة بعد التشارك في صنع القرار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (الاداء المتميز) بنسبة (61%).



شكل (9) تأثير أبعاد التكامل السلوكي مجتمعة في الاداء المتميز باستعمال طريقة (Stepwise)

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 26

جدول (18) تحليل تأثير أبعاد التكامل السلوكي مجتمعة في الاداء المتميز

نموذج الانحدار الخطي المتعدد باستعمال طريقة (Stepwise)			نموذج الانحدار الخطي المتعدد			أبعاد التكامل السلوكي	
ترتيب دخول الأبعاد	Sig.	(t)	(β)	Sig.	(t)		(β)
2	0.001	3.596	0.240	0.001	3.304	0.237	السلوك التعاوني
---	---	---	---	0.898	0.129	0.008	تبادل المعلومات
1	0.000	10.025	0.613	0.000	9.890	0.612	التشارك في صنع القرار
0.540			0.524			(α)	
0.885			0.885			(R)	
0.784			0.784			(R ²)	

0.779	0.777	Adjust (R ²)
181.085	119.542	(F)
0.000	0.000	Sig.
3.09	2.70	F الجدولية
1.984	1.984	t الجدولية
103)(N=		

الأبعاد المؤثرة (السلوك التعاوني، التشارك في صنع القرار)

الأبعاد غير المؤثرة (تبادل المعلومات)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين بأن إدارات الجامعات عينة الدراسة تولي اهتماماً ببعده السلوك التعاوني في متغير التكامل السلوكي . وبد هذا من خلال اهتمامها بتقديم الدعم والاسناد لموظفيها والرغبة في مساعدة بعضهم البعض لإنجاز المهام المعقدة بكفاءة عالية . نال بُعد تبادل المعلومات في متغير التكامل السلوكي مستوى عالي من الأهمية عن بقية الأبعاد لدى إدارات الجامعات عينة الدراسة . وهذا راجع لحرصها على تبادل المعلومات والأفكار والمقترحات الواقعية والقابلة للتطبيق وتبادل المهارات والخبرات التدريسية للتقليل من الصعوبات التي تواجه الجامعة .
2. أوضحت النتائج اهتمام إدارات الجامعات عينة الدراسة ببعده التشارك في صنع القرار في متغير التكامل السلوكي ، وذلك من خلال تشجيعها على ضرورة التشارك في وضع الخطط الاستراتيجية القادرة على التكيف السريع مع مستجدات بيئة عملها .
3. تبين اهتمام إدارات الجامعات عينة الدراسة بالتكامل السلوكي بشكل عام . وأن هذا الاهتمام ناشئ بفعل اهتمامهم بتبادل المعلومات بالمرتبة الأولى والسلوك التعاوني بالمرتبة الثانية ، إذ تعمل على تبادل الخبرات والمعارف وتقديم الدعم لموظفيها لإنجاز المهام بشكل كفوء و نال البعد المعرفي مستوى عالي من الأهمية عن بقية الأبعاد لدى إدارات الجامعات عينة الدراسة وهذا راجع لحرصها وسعيها إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب دون أي قيود أو تفضيلات مسبقة ، مما يعكس على العمل .
4. أظهرت النتائج اختبار تأثير أبعاد التكامل السلوكي مجتمعة في الأداء المتميز بوجود تأثير معنوي . إذ كان لكل من بعدي (التشارك في صنع القرار والسلوك التعاوني) مجتمعة تأثير في تحقيق الأداء المتميز . إلا إن مساهمات التأثير في الأداء المتميز جاءت من تأثير التشارك في صنع القرار بالدرجة الأولى ومن ثم بعد السلوك التعاوني . وهذا يشير إلى أن إدارات الجامعات عينة الدراسة ترى بأن رفع مستوى المشاركة بين الموظفين والإدارة والتشجيع على مساعدة بعضهم البعض يعمل على تحقيق الأداء المتميز .
5. يؤثر التكامل السلوكي في تحقيق الأداء المتميز بشكل عام . وهذا يشير إلى أن المتغيرين بينهما علاقة تكاملية ، وذلك لكون تحقيق الأداء المتميز للجامعات عينة الدراسة يتطلب العمل بسلوكيات تعمل على تقديم خدمات استثنائية ورفع مستوى جودة الخدمة مقارنة بالآخرين .

ثانياً: التوصيات:

1. ينبغي على إدارات الجامعات عينة الدراسة التأكيد على أهمية التكامل السلوكي بين العاملين في المنظمة من خلال بناء بيئة تنظيمية تقوم على الثقة والتفاهم المشترك ، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي لما له من أثر كبير في تحقيق الأداء المتميز .
2. ضرورة قيام إدارات الجامعات عينة الدراسة بتشجيع التواصل الفعال بين الوحدات التنظيمية ، وتسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة لما لها من أثر في تحسين جودة اتخاذ القرار وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة .
3. ينبغي على إدارات الجامعات عينة الدراسة تبني نمط قيادي مشترك بين القيادات الإدارية يعزز من التفاهم بين الفرق الإدارية المختلفة ويحفز الموظفين على المشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية مما ينعكس على تحقيق مستويات أداء عالية .
4. ضرورة استمرار إدارات الجامعات عينة الدراسة بمراجعة وتحديث سياساتها التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات الأداء المتميز والسعي نحو تحقيق التميز المؤسسي المستدام .
5. توجيه إدارات الجامعات عينة الدراسة بضرورة معرفة والعمل بأبعاد التكامل السلوكي ومحاولة اعتماد تلك الأبعاد بما ينسجم مع إمكانيات الجامعات والوضع التنافسي القائم .
6. لتعميم نتائج البحث توصي الباحثة بأجراء دراسة مماثلة في المنظمات الصناعية واعتماد الأبعاد ذاتها في هذه الدراسة كما توصي بأجراء مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص للمنظمات الصناعية .

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- الحسين، دليل وعبد المالك، مسعودي، (2020)، المشاركة العالمية في صنع القرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أحمد درايا، أدرار، الجزائر.
- سميرة عبد الصمد ، (2015) دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة بسكرة.
- كوتة، علي عبد الأمير ، (2013)، اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة : دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- ناصر، ام السعد و ديلمي ، ريمة ، (2021)، دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في الديوان الجهوي لتربية الدواجن وحدة تغذية الأنعام المسيلة مجمع – ONAB، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الجبوري، حمزة محمد، (2013)، جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة اسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2013، المجلد ، العدد 34، الصفحات 167-194.
- الدعيمي، علاء فرحان و كوتة ، علي عبد الأمير ، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، اعدد2، ص 175-204.
- العامري، عامر عبد اللطيف كاظم، (2016)، اثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز- دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية العاملة في بغداد ، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية (مجلة الدناير سابقا)، 2016، المجلد 1، العدد 9، ص 263-288.
- الفتلاوي، مرتضى معطي، (2023)، حسين محمد علي كشكول ، نضال عبد الله ياسين المالكي، دور استراتيجيات ادارة المعرفة في تعزيز الاداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال دراسة تطبيقية في جامعة البيان الاهلية، مجلة وارث العلمية، المجلد 5، ص 166-181.
- حسن، بشار عبد الحسين و الذجاوي، عامر عبد كريم، (2022)، الذكاء التنافسي، ودوره في دعم قدرات فرق العمل التنظيمي دراسة تحليلية، لآراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي، في محافظة النجف، الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18، العدد 3، الصفحات 449-474
- ارشيد، صالح عبد الرضا و العبادي، حيدر محمد ، (2016)، توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية: الدور الوسيط للإجراع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعينة من المنظمات الصناعية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، المجلد 9، العدد 18، ص 242-292.
- عكلة، اخلاص ستار، (2023)، فاعلية قرار التصميم والتصنيع الاخر في تحقيق الاداء المتميز للشركات الصناعات: دراسة تحليلية في شركة الزوراء العام، مجلة التقني، المجلد 5، العدد 2، ص 251-264.
- علي، اخلاص ستار و إساعيل، ايسر حسن ، (2021)، واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 27، العدد 136، ص 389-409.

عوض، قسمة صابر، (2017)، آليات الحوكمة واثرها على الاداء المتميز: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الاهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد23، ص 150-169.

محمود، ناجي عبد الستار و امين، يوسف عبيد و إسمايل، (2023)، مؤشرات قيادة المحيط الأزرق واثرها في تعزيز الأداء المتميز : دراسة تحليلية في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات في العراق.. مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 9، العدد 3، ص 66-80.

English References:

Aljuhmani, H.Y., Emeagwali, O.L., & Ababneh, B. (2021). The relationships between CEOs' psychological attributes, top management team behavioral integration and firm performance. *International Journal of Organization Theory and Behavior*.

AL-Sakarneh, Bilal Khalaf. (2019). " The impact of job competencies to achieve team work collaboration: Evidence from Jordanian firms ". *Management Science Letters* 2181–2190.

Al-Shamti, Omar Waad Sultan & Kharofa, Raghad Muhammad Yahya, (2023), The Effect of Cognitive Complexity on Improving the Effectiveness of Work Teams, *Journal of Business Economics*, Vol.4, Issue 3.

Amalgwi,A.& Dahiru, H. (2014), "balanced Scorecard Financial measurement of Organizational performance:A Review", *IOSR Journal of Economics And Finance (IOSR- JEF)*, . Vol. 4, ISSUE 6, Pp. 1-10.

Arora, S. (2017). "Organizational Culture Analysis: A Study of Selected Government and Private Universities of Haryana". *Asian Journal of Management*, 8 (3).

Azam, A. Bertolotti, F. Boari, C. Atif, M.M.(2020) Top management team international experience, international information acquisition and international strategic decision rationality. *Rev. Int. Bus. Strat.*, 30, 441–456.

Baldrige Performance excellence prodran , (2015) " Education Criteria for Performance Excellence " ,. www.Quality.nest.gov .

Carpenter, M.A.; Geletkanycz, M.A.; Sanders, W.G., (2004) Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequence of Top Management Team Composition. *J. Manag.*, 30, 749–778.

Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). The triangular -relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 9(6), 921-932

Dudaroglu, M., Öner, M.A., & Önday, Ö. (2019). Impact of Family Influence on Top Management Team in Family Businesses: A Path-Analytic Study on Automotive Parts Industry in Turkey, *Contemporary Research in Economics and Social Sciences* Vol: 3 Issue 1, pp. 9-75.

Grimes ,John G.,(2007) " DoD Information Sharing Strategy "Department of Defense Information Sharing Executive Office of the Chief Information Officer.

Hambrick DC (1994) Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*.16: 171-214

- Hamoodi, Wijdan Hasanm (2023), The Role of Electronic Customer Trust Building Tools On Excellent Performance
An analytical study of the opinions of a sample of individuals in the administrative and leadership positions in the Northern Cement Company, *Journal of Economics and Administrative Sciences* Vol.29 , NO. 135, pp. 31-42.
- Jahanshahi, A. A., & Brem, A. (2017). Sustainability in SMEs: Top Management Teams Behavioral Integration as Source of Innovativeness. *Sustainability*, 9(10).
- Ji, H. , Jin, Y, Li J, Tian, H, & Feng. (2015). The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment-An Empirical Study based on E-commerce Enterprises in China. *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*
- Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2016). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 1-22.
- Mogård, E.V.; Rørstad, O.B.; Bang, H.(2023), The Relationship between Psychological Safety and Management Team Effectiveness: The Mediating Role of Behavioral Integration. *Int. J. Environ. Res. Public Health*.
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H. & Abu-Elhassan, A. E., (2018), " Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE" ", *Journal of Engineering and Applied Sciences*, Vol 13, No 15, pp 6199-6210
- Mohammad Alnadi and Shadi Altahat (2024). Artificial intelligence applications for enhancing organizational excellence: Modifying role of supply chain agility. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 339-351
- Padhi, A.(2019), Importance of Teamwork in Organization, *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, Vol.6, Issue 1, PP. 226-229.
- Phillips, Schavana (2019). Airline Value Chain Capabilities and CSR Performance: The Connection Between CSR Leadership and CSR Culture with CSR Performance, Customer Satisfaction and Financial Performance. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Vol 35.
- Qawasmeh, F. M., & Al-Bourini, F. A. (2016). Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 93-104.
- Resin, Nagham Abbas & Saeed ,Hadeel Kadhim , (2021), Role of The Behavioral Integration of The Senior Management Team in Strategic Success by Mediating Knowledge Sharing, *Strad Research*, Vol.8, Issue.6,pp. 193-205.
- Safari, H., Razghandi, E., Fathi, M. R., Cruz-Machado, V. & do Rosário Cabrita, M., (2020), " The effectiveness of quality awards on the company's performance—the case of Iran's national quality awards", *Benchmarking: An International Journal*.
- Sahaym, A. Cho, S.Y. Kim, S.K. Mousa, F.-T. Mixed blessings: How top management team heterogeneity and governance structure influence the use of corporate venture capital by post-IPO firms. *J. Bus. Res.* 2016, 69, 1208–1218.

- Shao, Z. (2019). Interaction Effect of Strategic Leadership Behaviors and Organizational Culture on IS-Business Strategic Alignment and Enterprise Systems Assimilation. *International Journal of Information Management*.
- Shepherd, N.G., Mooi, E.A., Elbanna, S., & Lou, B. (2023). Fast and high-quality decision-making: The role of behavioral integration. *European Management Review*.
- Wai On, L., Liang, X., Priem, R., & Shaffer, M. (2013). Top management team trust, behavioral integration and the performance of international joint ventures. *Journal of Asia Business Studies*, 7(2), 99-122.
- Wang, C., Zhang, C., & Wang, Z. (2018). The Impact of Top Management Team Heterogeneity on The Performance of Technology Start-ups. *Eurasia journal of mathematics, science and technology education*, 13, 8057-8065.
- Zhou, Y. Zhou, Y. Zhang, L. Zhao, X. Chen, W. (2020). Effects of Top Management Team Characteristics on Patent Strategic Change and Firm Performance. *Front. Psychol.*, 12, 762499.