

أثر الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة

أحمد حسن محمد حسن سليم
باحث ماجستير
كلية التجارة – جامعة المنصورة

أ. د / جاد الرب عبدالسميع حسانين
أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة – جامعة المنصورة

ملخص:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء للحصول على البيانات الأولية من عينة بلغ حجمها (٣٦٧) مفردة من العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة ، وتم استخدام البرنامج الإحصائي Smart Pls وبرنامج SPSS وبرنامج Amos لإدخال وإجراء التحليلات الإحصائية ، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، التميز المؤسسي.

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational commitment on institutional excellence by applying it to employees in the education sector at Mansoura University.

The survey list was relied upon to obtain primary data from a sample size of (367) individuals from workers in the education sector at Mansoura University. The statistical program Smart Pls, the SPSS program, and the Amos program were used to enter and conduct statistical analyses. This study concluded that there was a positive and significant correlation between organizational commitment and institutional excellence.

Keywords: Organizational commitment, institutional excellence.

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام وفي منظمات الأعمال بشكل خاص ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه (آل قاسم، ٢٠١٢).

إن الالتزام التنظيمي من المفاهيم والظواهر السلوكية التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب، لدوره الكبير في نجاح المنظمات وديمومة استمرارها، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (عاشوري، ٢٠١٥)

المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية الى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها الى دعم وتشجيع التميز والابداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري أن نؤكد في البداية ان الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية او غير حكومية، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الاداء فقط انما التميز في الاداء كضرورة من اجل البقاء والاستمرار ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول الى الاداء الافضل او المتميز (غازي ، ٢٠١٤).

وتتبع أهمية التميز المؤسسي من إمكانية المنظمات من بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة ، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية ، ثم تنامي الشعور بالجودة ، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات (عمارة ، ٢٠١٨).

وبناءً على ماسبق فلكل من الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي دور هام في تطوير وتنمية ورفع كفاءة أداء أي منظمة تسعى للتطور المستمر لتحقيق أهدافها واستدامتها، وتحاول هذه الدراسة معرفة أثر الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

Literature review

أولاً: أدبيات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

أ- مفهوم الالتزام التنظيمي :

يشير (Arasanmi et al. 2019) إلى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تظهر على شكل قناعة الفرد بقيم وأهداف المنظمة ، واستعداده لبذل مجهودات إضافية من أجل المنظمة ، في حين يُعرف الالتزام التنظيمي بأنه العملية التي يحدث في ها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وارتباطها بالالتزام بالأهداف التنظيمية (Cheah، 2016) ، ويتجلى من خلال مقدار الجهد والوقت الذي يكرسه الفرد للعمل في المنظمة التي ينتمي إلى ها، وإلى أي مدى يعد عملها مهما لحياتهم (Dögl & Holtbrügge, 2014).

ويرى (Cheah، 2016) أن الالتزام التنظيمي يتضمن الرغبة بالبقاء في العمل داخل المنظمة، والرضا عن بيئة العمل، والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة ، الأمر الذي يولد لديه شعوراً بالرغبة القوية بالبقاء بالمنظمة، والتمسك بها وبذل المزيد من الجهد من أجل إنجاحها وجعلها منظمة متميزة يفخر ويعتز بالعمل فيها.

لذا يُعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلط عليها الضوء في إدارة المنظمات لما لها من دور كبير في نجاح المنظمة واستمرارها ، حيث أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي وهنا تظهر جلياً أهمية الالتزام التنظيمي في المنظمة حيث يولد الرغبة لدى الموظفين في الاستمرار في المنظمة، ويترتب على ذلك قلة دوران العمل (Meyer ، 2014) ، ويمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد

ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها ، ويمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً بين المنظمة والعاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أهداف المنظمة (Cheah، 2016).

ويعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام وفي منظمات الأعمال بشكل خاص ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه (آل قاسم، ٢٠١٢).

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه رغبة قوية للبقاء عضواً تنظيم معين ، والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهد لصالح المنظمة ، وقبول قيمها وأهدافها (Luthans, 2011).

إن الالتزام التنظيمي للموظفين يساهم في استقرار القوى العاملة وتحسين خدمة العملاء ، وبالتالي يحسن من أداء الأعمال بشكل جيد (Nguyen et al, 2014).

الالتزام التنظيمي يتمثل في حالة الولاء التي تشير إلى الالتزام العاطفي والإرادي والإحساس بالمسئولية تجاه المنظمة ، والإيمان بالمنظمة وقيمتها ، والتأكد من أن العاملين فخورين بانتسابهم لمنظماتهم (David et al., 2017).

ب- أبعاد الالتزام التنظيمي:

أشار العديد من الباحثين والعلماء إلى أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي في الدراسات السابقة ، وتبين وجود وجهات نظر مختلفة للباحثين بشأن أبعاد الالتزام التنظيمي ، ووفقاً لذلك تتعامل الدراسة الراهنة مع الالتزام التنظيمي على أنه يشمل أربعة أبعاد تنطوي تحت ثلاثة أبعاد رئيسية ، يمكن للباحث بيان أهم الأبعاد الأكثر اعتماداً عليها في الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي .
وكما هو موضح بجدول رقم (١) أبعاد الالتزام التنظيمي كما تناولتها العديد من الدراسات السابقة.

جدول رقم (١) تناول الباحثين لأبعاد الالتزام التنظيمي

الأبعاد	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري
الدراسة			
ريان وآخرون ، ٢٠٢٣	✓	✓	

✓		✓	العمرى والغامدى ، ٢٠٢٣
✓	✓	✓	بشير وآخرون ، ٢٠٢٣
✓			Chen Lo et al , 2024
✓	✓		Yusuf et al , 2024
✓	✓	✓	Thao et al , 2024

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

وسوف يعتمد الباحث على قياس الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة وفقاً لدراسة (Thao et al , 2024) ، حيث يرى الباحث أنها كانت شاملة في مضمونها ومفهومها وأكثر تفسيراً عن الأبعاد التي وضعها الباحثون الآخرون ، ويمكن توضيحها كما يلي:

١- الالتزام العاطفي Affective Commitment :

يشير هذا الالتزام إلى درجة الحب والود بين الفرد والمنظمة ، رغم ما قد يقابله الفرد من متاعب ومشاق ، يرى آخرون أنه يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وهذا النوع من الالتزام قد يكون ناتجاً عن إحساس و تأثير شخصي للمنظمة، وقد يكون مؤقتاً ولفترة محدودة (قطراني ، ٢٠٠٢). ويعرف كذلك بأنه إلتزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم القيم (أبرييم ، ٢٠١٩). وتحاول المنظمات أن تدعم الإلتزام العاطفي لدى العاملين بها لعدة أسباب منها:

- لأهمية تدعيم ولاء العاملين للمنظمة.
- العاملون الملتزمون عاطفياً أكثر رغبة في التضحية من أجل بقاء واستمرار المنظمات التي ينتمون لها.
- احتمال ترك العاملين الملتزمين عاطفياً للمنظمة ضئيل (أبولنظر ، ٢٠٢٠).

٢- الالتزام الاستمراري **Continuance Commitment**:

ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، وكما يساهم في تحكم درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها بأن القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيه تقدم له من المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فسوف يستمر بالارتباط بها ، ويتضح أن الالتزام المستمر يعني رغبة الفرد للاستمرار بالعمل بالمنظمة لاعتقاده بأنه ترك العمل سيكلفه الكثير من المزايا والعلاقات (Denathalie et al , 2002).

٣- الالتزام المعياري **Normative Commitment**:

يقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة التنظيمية ، كما يعبر الالتزام المعياري نوعا من الارتباط الأخلاقي السامي (قداش وآخرون ، ٢٠١٧). ، حيث يعتبر أصحاب هذا التوجه من الأفراد ذوي الضمير الذي يحركهم ويدفعهم نحو تغليب المصلحة العامة للمنظمة ، وهو الالتزام الذي يتعلق بالمعايير الشخصية والأخلاقية والاجتماعية التي يتعاهد بها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها (Diane et al , 2002).

ج - أهمية الالتزام التنظيمي:

- يحتل الالتزام التنظيمي أهمية بالغة واهتمام متزايد في المنظمات لعدة أسباب تتضح في ما يلي:
- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
 - يعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

• الالتزام التنظيمي من أكثر الوسائل التي أخذت تشغل اهتمام إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسئولية الحفاظ على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الإستمرار والبقاء ، ومن ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات التزامه لأهدافها وقيمتها.

• إن إلتزام الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً مهماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

أشار (القطراني ، ٢٠١٦) إلى أهمية الالتزام التنظيمي كما يلي:

❖ **على المستوى الفردي:** يساهم الالتزام في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض دوران العمل ومستوى رغباتهم ، وكذلك الشعور بالاستقرار لديهم.

❖ **على المستوى الاجتماعي :** يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة.

❖ **على مستوى المنظمة:** نجد أنه يزيد من مستوى الإنتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية ، كذلك تقليل التكلفة الناتجة عن بذل العاملين مجهوداً أكثر وأدائهم للعمل بكفاءة وفعالية.

❖ **على المستوى القومي :** يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية عن طريق زيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين بالمنظمة.

د- مراحل الالتزام التنظيمي:

أشار (عطية ، ٢٠١٦) إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي كما يلي:

١- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة ، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويرى أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي: تحديات العمل ، تضارب الالتزام والولاء ، وضوح الجماعة المتلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو احتياجات الجماعة نحو التنظيم ، الشعور بالذات.

٢- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام خلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ، وتظهر في هذه المرحلة الخبرات الآتية: الأهمية الشخصية ، الخوف والعجز ، وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

٣- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

هـ- **العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي من بينها عوامل تتمثل في البيئة

الداخلية

والخارجية وأخرى تتعلق بالفرد والوظيفة والهيكل التنظيمي (معنوق ، ٢٠٢٢) وهى كما يلي:

١- **العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:** أن العمليات التنظيمية بصفة عامة لها ارتباط ايجابي بالالتزام التنظيمي للعاملين تتمثل في:

- **السياسيات التنظيمية:** ذلك من خلال تبني المنظمة لسياسيات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة حيث أن كل إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على سلوكه الوظيفي.

- **وضع الأهداف:** يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لتحقيق الأفراد ما هو مطلوب منهم بصورة أفضل وأحسن كلما كانت الأهداف واضحة ومفهومة ومحددة كلما زاد الالتزام والولاء للمؤسسة.

- **تنمية مشاركة العاملين:** تساعد مشاركة العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف المؤسسة ، فالمشاركة تزيد من الولاء والتزام التنظيمي ، وتجعل الفرد مرتبطا ببيئة عمله بشكل أكثر والذي يؤدي إلى تقبل الأفراد مايكلفون به من مهام على أحسن وجه ، وخلق روح المشاركة بدرجة كبيرة وروح معنوية عالية.

- **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** وقد بينت الدراسات في هذه الإطار بأن التنظيمات ذات المناخ أو البيئة المتسلطة والمحبة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام التنظيمي لديهم.

- **الثقافة التنظيمية:** وهي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي لأنها تمارس تأثير كبيراً على سلوك الأفراد داخل المنظمات وتعرف على أنها "تعبّر عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما ، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة للمنظمة وفي سلوك الفرد كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد" كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم.
- **نمط القيادة:** الإدارة الناجحة هي القادرة على تنمية وتطوير مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافر مناسبة ، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى العاملين بمنظّمته.
- **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** حيث أن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل بالأجر وساعات عمل يتحقق فيها مستوى رضا العاملين الذين يسعون لتحسين مستوى معيشتهم ودخلهم ، وعندما لا توفر البيئة الخارجية فرص بديلة يظهر العاملين ولاء كبير للمؤسسة.
- **العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثر الالتزام التنظيمي

بجملة الخصائص الشخصية وتتمثل فيما يلي:

- ❖ **العمر:** ويقصد به عمر الفرد داخل المنظمة.
- ❖ **الجنس:** حيث يرى بعض الباحثين أن نوع الجنس لا علاقة له بالاستقرار أو الالتزام التنظيمي.
- ❖ **عدد سنوات الخبرة:** في هذا الإطار كلما زادت سنوات الخدمة للعامل في المؤسسة تزداد معها الخبرة العملية لديه في كيفية أداء المهام وإتقانها.
- ❖ **المؤهل العلمي :** أكدت معظم الدراسات على وجود ارتباط عكسي بين المؤهل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي.
- ❖ **المستوى الوظيفي:** كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد تراجع معدل التزامه ، هذه العلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي كما توصلت إليها معظم الأبحاث والدراسات.
- ❖ **الأجر الوظيفي:** حيث يعتبر الأجر الوظيفي أحد المتغيرات المعبرة عن إحساس العاملين بالالتزام والحافز الشخصي الذي يدفع للعمل في المنظمة غير التطوعية.

٤- **العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة الارتباط بها على مستوى الالتزام التنظيمي وذلك كالاتقالية والتغذية العكسية والتحديات ، وتأتي هذه العوامل المؤثرة ضمن مجموعة خصائص أو مواصفات العمل التي قدمتها بعض نماذج الالتزام التنظيمي.

٥- **العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:** جذب موضوع تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي اهتمام الباحثين حديثاً ، فقد وجدوا أن اللامركزية في اتخاذ القرارات توفر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل ، مما أدى إلى تأثيراً إيجابياً على مستويات الالتزام التنظيمي وأن حجم المنظمة يؤثر عكسياً على الالتزام حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك لدى العاملين.

ثانياً: المتغير التابع: التميز المؤسسي Institutional Excellence:

أ- مفهوم التميز المؤسسي:

يشير التميز لغةً إلى التفرد عن الآخرين بصفة أو عمل أو الاشتهار بشيء منهما (المعجم)، ويشير نموذج التميز الأوربي إلى أن التميز المؤسسي هو الممارسات الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج متفردة.

ومن منظور عملي يشير إلى الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تفي بمتطلبات العملاء وفق التوقعات أو تفوق تلك التوقعات مع الأخذ في الحسبان أفضل الممارسات وذلك من خلال السعي إلى صياغة نموذج يحتوي على المعايير التي ترقى إلى (Best Practices) العالمية في نموذج التميز (The European Foundation for Quality Management Model)

والذي تم التفكير فيه منذ عام (١٩٨٧) وبدأ تطبيقه في عام (١٩٩١) كإطار لتقييم تطبيقات جوائز الجودة الأوروبية ، وهو إطار تنظيمي واسع الاستخدام في أوروبا وأصبح أساساً لسلسلة من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية، ارتكازاً على التكامل والترابط الذي بدوره يرى المؤسسة باعتبارها منظومة تتفاعل عناصرها لتحقيق مستوى النتائج التي تحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصالح والتخطيط لتخطى تلك

التوقعات للحفاظ على التميز المستمر، ويستخدم نموذج (EFQM) كنظام إدارة يشجع على التخطيط وفق معايير معينة والتقييم الذاتي لجميع المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها.

ويشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ الأدوات اللازمة لتلبية توقعات شركائها المختلفين وارضائهم (Alouani&Berregui, 2005).

وتتبع أهمية التميز المؤسسي من إمكانية المنظمات من بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة ، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية ، ثم تنامي الشعور بالجودة ، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات (عمارة ، ٢٠١٨).

ويعبر التميز المؤسسي عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول الى الاداء الافضل او المتميز (غازى ، ٢٠١٤).

وعرفت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة التميز : "المؤسسات المتميزة هي التي تحقق مستويات أداء فائقة ومستدامة والتي تلبى أو تتجاوز توقعات جميع المعنيين".

ويشير نموذج التميز الأوربي (EFQM) (The European Foundation for Quality Management Model) إلى نموذج التميز الذي تم التفكير فيه منذ عام (١٩٨٧) وبدأ تطبيقه في عام (١٩٩١) كإطار لتقييم تطبيقات جائزة الجودة الأوروبية ، وهو إطار واسع الاستخدام في أوروبا وأصبح أساساً لسلسلة من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية مثل: جائزة مصر للتميز الحكومي ، وجائزة التميز العربي "حكومة دبي" ، وجائزة الملك عبدالعزيز للجودة ، وجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، وغيرها من الجوائز التي تستند على معايير هذا النموذج.

وبعد أن كان مفهوم التميز حكراً على بعض الجامعات ذات السمعة العالية على مستوى العالم، أصبح ثقافة ومنهجاً تعمل به معظم الجامعات التي تسعى للارتقاء بمستواها الأكاديمي؛ لتنافس الجامعات التي كانت تحتل الصدارة لعقود طويلة من الزمن.

التميز مفهوم واسع يشمل جميع جوانب المؤسسة التعليمية، الأكاديمية والبحثية والإدارية وغير ذلك. وقد أصبحت عملية تحقيق التميز أسهل منالاً من ذي قبل؛ بوجود هيئات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي العالمية ووجود معايير عالمية للتميز لها مؤسسات وضعت المعايير ورسمت الخطط ووضحت السبل لتسهيل وصول مؤسسات التعليم العالي إلى أعلى مستويات التميز. فالتميز المؤسسي سواء كان عالمياً أو محلياً يعدّ إحدى الوسائل التي تستطيع من خلالها مؤسسات التعليم العالي تحقيق أهدافها وجنى أرباح عظيمة على المدى القريب والبعيد.

في ضوء ما سبق يتبنى الباحث مفهوم (Davies, 2008) بأن التميز المؤسسي هو عبارة عن طريقة العمل الشاملة التي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (العملاء، الموظفين ، الشركاء ، المجتمع ، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد للمؤسسة .

ب- أبعاد التميز المؤسسي :

أشار العديد من الباحثين والعلماء إلى أبعاد مختلفة للتميز المؤسسي في الدراسات السابقة ، وتبين وجود وجهات نظر مختلفة للباحثين بشأن أبعاد التميز المؤسسي ، ووفقاً لذلك يمكن للباحث بيان أهم الأبعاد الأكثر اعتماداً عليها في الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي .

وكما هو موضح بجدول رقم (٢) أبعاد التميز المؤسسي كما تناولتها العديد من الدراسات السابقة.

جدول رقم (٢) تناول الباحثين لأبعاد التميز المؤسسي

الدراسة	الأبعاد	تميز القيادة	تميز البشرية	الموارد	التميز الخدمة	بتقديم
طارق & عيد ، ٢٠٢٤		✓	✓			
اليحيان ، ٢٠٢٤			✓		✓	
حسين ، ٢٠٢٤		✓	✓			

✓	✓	✓	Pareshan & Krekar, 2023
		✓	Mbaidin , 2023
	✓	✓	Salem & Hammouda , 2023

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

وسوف يعتمد الباحث على قياس التميز المؤسسي من خلال أبعاده الثلاثة وفقاً لدراسة (Pareshan & Krekar, 2023) ، حيث يرى الباحث أنها كانت شاملة في مضمونها ومفهومها وأكثر تفسيراً عن الأبعاد التي وضعها الباحثون الآخرون.

وفيما يلي عرض موجز للأبعاد التي سيعتمد عليها الباحث:

١- تميز القيادة:

القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص

الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في كافة المواقف ، تزداد فرصهم لخوض غمار البحث فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini, 2005).

٢- تميز الموارد البشرية:

يعتبر مصطلح الموارد البشرية حديثاً نسبياً فقد جاء محل مصطلح الأفراد أو القوى العاملة الذي كان سائداً في السابق، وقد أعتبر الباحثون سنة ١٩٧٠ هي بداية التحول في استخدام هذا المصطلح ، وهذا عندما قررت الإدارة الأمريكية لإدارة الأفراد اعتبار أن الأفراد أصل من أصول المؤسسة ومورد كباقي الموارد الأخرى، وهذا ما جرى تأكيده في بحوث ودراسات لاحقة اعتبرت الأفراد موارد حقيقية وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم. يعتبر المورد البشري أعلى أصل مستدام في أي مؤسسة وأهم مورد يجب على المؤسسة الاستثمار فيه، فهو يعتبر بمثابة مفتاح التميز التنظيمي سواء تعلق الأمر بالقادة أو المرؤوسين، حيث أن نجاح أو فشل المؤسسات في بيئة تنافسية يتوقف بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة الأفراد المتميزين النجوم" في المؤسسة ، لذا يتوجب على المؤسسة أن تحرص على المحافظة على المتميزين فيها لأنهم محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المورد البشري درجة اتصاف العنصر البشري في المؤسسة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، وبامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دون تدمير، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة (الأخضر ، ٢٠١٨)؛ و لابد من تمتع المرؤوسين بقدر كافي من الكفاءات والمهارات والسلوكيات ، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية والتعامل مع المواقف في مكان العمل والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

وهناك أساليب يمكنها أن تحقق تميز المرؤوسين (الأخضر ، ٢٠١٨) :

❖ استقطاب المرؤوسين الكفاء ، والذين تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي ، وتحقيق التميز وتوظيفهم التدريب المستمر لجعل المرؤوسين أكثر فعالية وكفاءة ، والوصول بهم الى الاداء المتميز في عملهم توطيد العلاقة بين القادة والمرؤوسين ، وذلك من خلال الحوارات والمناقشات البناءة وتقديم النصح والتوجيه.

- ❖ التقييم الدوري لأداء المرؤوسين، لاكتشاف جوانب القصور والضعف في ادائهم ومحاولة توجيهها ، ومعالجتها واكتشاف جوانب القوة والضعف والتميز في المرؤوسين وتنميتها والاستثمار فيها.
- ❖ تشجيع المرؤوسين على تقديم الافكار، والاهتمام بها وتقدير انجازاتهم وتقديم الحوافز المتناسبة مع أدائهم.
- ❖ إيجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين المرؤوسين.

٣- التميز بتقديم الخدمة:

يُعتبر فئات المتعاملين كافة بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمة وآخرون، ٢٠٠٨).

وأشار الباحث نفسه إلى أن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، ومنها:

- ❖ وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
- ❖ بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
- ❖ التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.

❖ التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.

❖ العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء (Hughes, 2003).

ج - أهداف ومزايا إدارة التميز المؤسسي:

تحقق إدارة التميز المؤسسي أهدافاً ومزايا كثيرة للمنظمة منها:

-البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الاعمال المحلية ، وأيضاً المنافسة في السوق العالمي.

-تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية، بما يحقق الجودة والميزة النسبية عن المنافسين.

-تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف المنافع وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.

-السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.

- التركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية في المنظمة (جاد الرب، ٢٠١٣).

د - خصائص التميز المؤسسي:

إن المنظمات التي تحقق تميزاً تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة (النسور ، ٢٠١٠) وهى:

❖ قبول الاعمال الصعبة، اذ ان قبول الاعمال الصعبة يعد من اهم مصادر التميز المؤسسي، حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات.

❖ توفر القيادة الكفوة، اذ ان القيادة تعتبر كقدوة لها دور بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه. تحمل المصاعب، فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المنظمات اذ ان ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها .

❖ ان المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الاداء.

- ❖ برامج التدريب التي تعزز من تميز المنظمات.
- ❖ الدقة ، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الاساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على اهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المنظمة.

ومن أهم خصائص التميز أيضا (العديلي ، ٢٠٠٩):

- ❖ أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز.
- ❖ مستوى عال من الرضا والتقدير للذات.
- ❖ التواجد الدائم والحيوي والمتنامي في السوق.
- ❖ التميز في تقديم الخدمات أو المنتجات عن الشركات والمؤسسات المماثلة.
- ❖ تحقيق الإنجازات التي تضع الشركة في مصاف الشركات ذات الاسهم عالية القيمة.

هـ- دواعي تحقيق التميز المؤسسي:

حدد (زايد ، ٢٠٠٣) أسباب سعى المنظمات نحو تحقيق التميز المؤسسي بصفة عامة كما يلي:

١- التغييرات البيئية السريعة:

حيث يعتبر التغيير من أهم العوامل التي تتعامل معها المؤسسات في الوقت الحالي، لكون البيئة نقطة البداية، إضافة إلى اعتبار بيئة الأعمال المصدر الأساسي للحصول على موارد المؤسسة مثل المواد الخام، رؤوس الأموال العمالة والمعلومات عن السوق.

٢- المنافسة المفتوحة:

والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، والمستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق، بدلاً من انتقال الأسواق إليه، مما فرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعاً جديداً من المنافسة علاجها التميز في أداء المؤسسة.

٣- حفظ المكان والمكانة:

يساعد التميز على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فالمكان يجسد القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها، أما المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو

الصناعة، وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تقارن المؤسسة بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة.

٤- تنامي الشعور بالجودة:

لقد تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحالية مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها.

٥ - تكنولوجيا المعلومات:

يمكن أن تعرف على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات، وبالتالي فإن كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها مؤسسة إنتاجية أو خدمية، تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح، كبيرة أو صغيرة.

و - معوقات التميز المؤسسي:

تسعى كافة المنظمات منذ بداية التسعينات تقريباً الى تحقيق التميز المؤسسي، الا أنه ثبت عدم قدرة عديد من المنظمات على تحقيق التميز المؤسسي، ويرجع ذلك لعدة أسباب لعل من أبرزها (الرشيد ، ٢٠٠٤) :

- تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة .
- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى دونما السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المنظمات العربية.
- تقرير التطبيق قبل اعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها.
- عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري.
- اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز .
- عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين يعتبر ايضاً سبباً كافياً لعدم نجاحها.

الدراسات السابقة:

أ- دراسات متعلقة بالمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي):

١-دراسة (ريان وآخرون ، ٢٠٢٣)

• هدفت الدراسة إلى التعرف على "دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"

• مقياس الدراسة تم قياس الالتزام التنظيمي من خلال الأبعاد (الالتزام الاستمراري ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري).

• مجتمع وعينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة الأسمنت بتبسة في الجزائر باختلاف مناصيهم ودرجاتهم ومكان عملهم ، أما عينة الدراسة فتمثلت بـ ٥٠ عامل.

• الاستنتاجات وجود علاقة دور ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الاستمراري ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري) في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

٢- دراسة (العمرى والغامدى ، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التحقق من الالتزام التنظيمي للقيادات الإشرافية بإدارة التعليم في ضوء مبادئ القيادة المستدامة.

مقياس الدراسة تم قياس الالتزام التنظيمي من خلال الأبعاد (الالتزام الاستمراري ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري).

مجتمع وعينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة في جميع المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمحافظة بيشة ، أما عينة الدراسة فتمثلت بـ ٢٦١ مشرفة تربوية.

الاستنتاجات وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الالتزام التنظيمي ودرجة ممارسة مبادئ القيادة المُستدامة لدى القيادات الإشرافية بإدارة التعليم، وكذلك وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة البحث حول مستوى الالتزام التنظيمي.

٣- دراسة (بشير وآخرون ، ٢٠٢٣)

- هدفت الدراسة إلى
 - مقاييس الدراسة
 - مجتمع وعينة الدراسة
 - الاستنتاجات
- قياس "أثر الالتزام التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على جامعة أحمد درابية ادرار
- تم قياس الالتزام التنظيمي من خلال الأبعاد (الالتزام الاستمراري ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري).
- تمثل حجم المجتمع المبحوث في جميع العاملين الإداريين بجامعة احمد درابية ادرار بالجزائر ، أما عينة الدراسة فتمثلت ب ٣٨٦ عاملاً.
- توصلت النتائج إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي عند مستوى 5%.

٤- دراسة (Chen Lo et al , 2024)

- هدفت الدراسة إلى
 - مقاييس الدراسة
- دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة من خلال استخدام المشاركة الوظيفية كمتغير وسيط والعمل العاطفي والمناخ التنظيمي كمتغير معدل
- Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators
- تم قياس الالتزام التنظيمي من خلال خمسة أبعاد هي الالتزام العاطفي ، الالتزام الاستمراري ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاقتصادي ، والالتزام بالفرص.

● مجتمع وعينة الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة في قطاع الخدمات والمبيعات في شركة صناعة الأعمال بالصين ، أما عينة الدراسة فتمثلت بـ ٤٥٠ موظفاً.

● الاستنتاجات
توصلت النتائج إلى أن زيادة المشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي يعززان بشكل كبير جودة الخدمة ، وذلك في المقام الأول من خلال تعزيز ثقة الموظفين في مؤسساتهم ، وأن المناخ التنظيمي الملائم له دور فعال في تعزيز انتماء الموظفين لمنظمتهم مما يؤدي بالتالي إلى تقديم خدمات متميزة.

٥- دراسة (Yusuf et al , 2024)

● هدفت الدراسة إلى
تقييم الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في ضمان سلسلة سلسة التوريد لاحتياجات المستشفيات الطبية نحو مستشفى خضراء : دلائل من إندونيسيا

Assessing organizational commitment and organizational citizenship behavior in ensuring the smoothness of the supply chain for medical hospital needs towards a green hospital: Evidence from Indonesia

● مقياس الدراسة
تم قياس الالتزام التنظيمي من خلال ستة أبعاد هي الولاء ، الامتثال مع القيم التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، الرضا عن القيادة ، الجهود الإضافية ، نية الاستمرار

● مجتمع وعينة الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الرعاية الصحية بمستشفى بينا بانجسا في إندونيسيا ، أما عينة الدراسة فتمثلت بـ ٢٤٩ موظفاً.

● الاستنتاجات
توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على ممارسات سلسلة التوريد ، وتعزيز الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين يمكن أن يساهم في جعل عمليات سلسلة التوريد أكثر كفاءة وسلاسة والممارسات مسؤولة بيئياً.

(Thao et al , 2024)

٦- دراسة

- هدفت الدراسة إلى التحقق من "الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين في صناعة إمدادات المياه : قاعدة بيانات من الشركة المملوكة للدولة الفيتنامية"

Organizational commitment and its impact on employee performance in the water supply industry: Dataset from Vietnamese state-owned enterprises

- مقياس الدراسة تم قياس الالتزام التنظيمي من خلال الأبعاد (الالتزام الاستمراري ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري).
- مجتمع وعينة تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في القطاع العام بشركة صناعة إمدادات المياه ، أما عينة الدراسة فتمثلت بـ ٤٠٠ عامل.
- الاستنتاجات وجود علاقة ايجابية قوية بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي.

ب - دراسات متعلقة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي):

(Salem & Hammouda , 2023)

١- دراسة

- هدفت الدراسة إلى

الممارسات الإدارية ، جودة الخدمة الإلكترونية ، والتميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على بلدية أبوظبي

- مقياس الدراسة تم قياس التميز المؤسسي من خلال الأبعاد (تبادل المعرفة ، تحفيز الموظفين ، الثقافة التعاونية)
- مجتمع وعينة تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين ببلدية أبوظبي ، أما عينة الدراسة فتمثلت بـ ٣٣٥ مفردة

- الاستنتاجات أظهرت النتائج أن الممارسات المقترحة بالدراسة لها تأثير مباشر على التميز المؤسسي
- ٢-دراسة (Mbaidin , 2023)
- هدفت الدراسة إلى E-learning's influence on organizational excellence in UAE universities: Exploring the moderating role of demographic variables
- تأثير التعلم الإلكتروني على التميز المؤسسي في جامعات دولة الامارات العربية المتحدة : اختبار الدور المعدل للمتغيرات الديموغرافية
- مقياس الدراسة تم قياس التميز المؤسسي من خلال الأبعاد (القيادة ، الإمكانيات ، الهيكل التنظيمي)
- مجتمع وعينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة في المستويات العليا والمتوسطة الإدارية من الجامعات الحكومية محل الدراسة ، أما عينة الدراسة فتمثلت بـ ٢٥٠ مفردة
- الاستنتاجات توصلت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير التعلم الإلكتروني على التميز المؤسسي ، مع تسليط الضوء أيضاً على الأدوار المعدلة للمتغيرات الديموغرافية في العلاقة بينهما

(Pareshan & Krekar, 2023)

٣-دراسة

- هدفت الدراسة إلى The Role of Market Knowledge in Eenhancing Organizational Excellence (An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in a Number of Private Hospitals in the City of Erbil)
- دور المعرفة السوقية في تعزيز التميز المنظمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل)

- مقياس الدراسة تم قياس التميز المؤسسي من خلال ثلاث أبعاد هي (تميز القيادة ، تميز الموارد البشرية ، التميز بتقديم الخدمة)
- مجتمع وعينة تمثل مجتمع الدراسة في المديرين في (١٢) مستشفى في مدينة أربيل ، أما عينة الدراسة فتمثلت بـ ١٠٣ مفردة
- الاستنتاجات أظهرت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية طردية موجبة وبمستويات عالية بين المعرفة السوقية والتميز المنظمي على المستوى الكلي والجزئي

٤-دراسة (طارق & عيد ، ٢٠٢٤)

- هدفت الدراسة إلى دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالبنوك التجارية المصرية "دراسة تطبيقية"
- مقياس الدراسة تم قياس التميز المؤسسي من خلال الأبعاد (القيادة ، الاستراتيجية ، الأفراد ، الشركات والموارد ، العمليات والمنتجات والخدمات ، نتائج الأفراد ، نتائج العملاء ، نتائج المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسية)
- مجتمع وعينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة في جميع المستويات الإدارية بالبنوك التجارية محل الدراسة ، أما عينة الدراسة فتمثلت بـ ٣٨٤ فرد
- الاستنتاجات توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة حول أبعاد المتغيرين وفقاً للمستوى الإداري ونوع ملكية البنك ، كما أشارت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي

٥-دراسة (اليحيان ، ٢٠٢٤)

- هدفت الدراسة تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض

- إلى
- تحقيق التميز المؤسسي
- مقياس الدراسة تم قياس التميز المؤسسي من خلال الأبعاد (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، الموارد البشرية ، العمليات ، الشركات وإدارة الموارد ، نتائج الأداء)
 - مجتمع وعينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة في جميع المدراء والإداريين في الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض ، أما عينة الدراسة فتمثلت بـ ١٦٥ موظفاً
 - الاستنتاجات أشارت النتائج إلى أن تطبيق واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة
- ٦-دراسة (حسين ، ٢٠٢٤)
- هدفت الدراسة الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي : اختبار الدور الوسيط لرأس المال الفكري
 - مقياس الدراسة تم قياس التميز المؤسسي من خلال الأبعاد (القيادة ، الاستراتيجية ، الأفراد ، الشركات والموارد ، العمليات والمنتجات والخدمات ، نتائج الأفراد ، نتائج العملاء ، نتائج المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسية)
 - مجتمع وعينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين من المستويات الإدارية المختلفة من البنوك محل الدراسة ، أما عينة الدراسة فتمثلت بـ ٣٨٠ مفردة
 - الاستنتاجات وجود ارتباط معنوي طردي بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد التميز المؤسسي

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة من جهود معرفية تخص متغيرات الدراسة الحالية أنها تنتمي لاختصاصات متنوعة في مجال إدارة الأعمال ، كما تنوعت مجالات عينة الدراسات السابقة

واعدادها ونوعها ومن مجتمعات متباينة حتى تصبح واضحة وجليّة عن تلك الدراسات كامتداد معرفي لما سبق من دراسات سواء كانت ميدانية أو نظرية ، ويمكن استعراضها كالآتي:

١. الاهتمام المتزايد والملفت للانتباه من قبل الباحثين بمتغيرات الدراسة في مطلع الألفية الثالثة وخصوصاً التميز المؤسسي ، بالإضافة إلى تنوع البيئات الميدانية وهذا إن دل فإنما يدل على حداثة المتغيرات وقوتها وشمولية محتواها خصوصاً في البيئات التي تتسم بالتنافسية العالية والتطورات السريعة المحتملة.

٢. تباين وتمايز الدراسات السابقة في أهدافها ومقاييسها وأساليب التحليل الإحصائي التي اعتمدها ، وتقاربت من حيث الأسس المفاهيمية والمحتوى النظري.

٣. وجود عوامل اختلاف وتماثل بين الدراسات السابقة ، حيث تشابهت في استخدامها للاستقصاء كأداة أساسية لجمع المعلومات، بينما اختلفت هذه الدراسات فيما بينها في بيئة التطبيق بين المنظمات المختلفة (تعليم ، رعاية صحية ، صيرفة ، نفط ، تأمين ، صناعة إمدادات المياه ، خدمة إلكترونية ، صناعة الأعمال)

٤. على الرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدراسات الأجنبية بموضوع الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي ، إلا أنه يمكن القول إجمالاً أن الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت بالدراسة والتحليل متغيري الدراسة مجتمعين قليلة نسبياً على الرغم من أهميتها في أدبيات السلوك التنظيمي المعاصر، وبالتالي تظهر الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة والتي يمكن أن تساهم في سد هذه الفجوة البحثية.

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها: Study Question and Problem

سعى الباحث إلى تحديد مشكلة الدراسة والتعرف على أهم ملامحها في المجال التطبيقي محل الدراسة ، وقام بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة بلغت (٤٠) مفردة من العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة ، وذلك لاستطلاع آرائهم في متغيرات الدراسة ، وقد دار الحوار عن مدى إدراكهم ووعيهم لبعض مفاهيم متغيرات الدراسة، وكذلك عن حالة الالتزام التنظيمي ومدى تأثيرهما على تحقيق التميز المؤسسي بالجامعة، وتوصلت إلى وجود رغبة في ترك العمل أحياناً ، وانتفاء الرغبة في

الاستمرار بالعمل ، وأحياناً غياب الفخر بالانتماء للجامعة ، ومن ناحية أخرى تبين أن الالتزام التنظيمي يزيد من احتمالات تحقيق التميز المؤسسي.

وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

١- ماهي طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي بقطاع التعليم بالجامعة ؟

٢- ما هو تأثير الالتزام التنظيمي على مستوى التميز المؤسسي بقطاع التعليم بالجامعة ؟

Study Objectives

ثالثاً: أهداف الدراسة:

دراسة طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي.

١- تحديد تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة على التميز المؤسسي.

Study Hypotheses

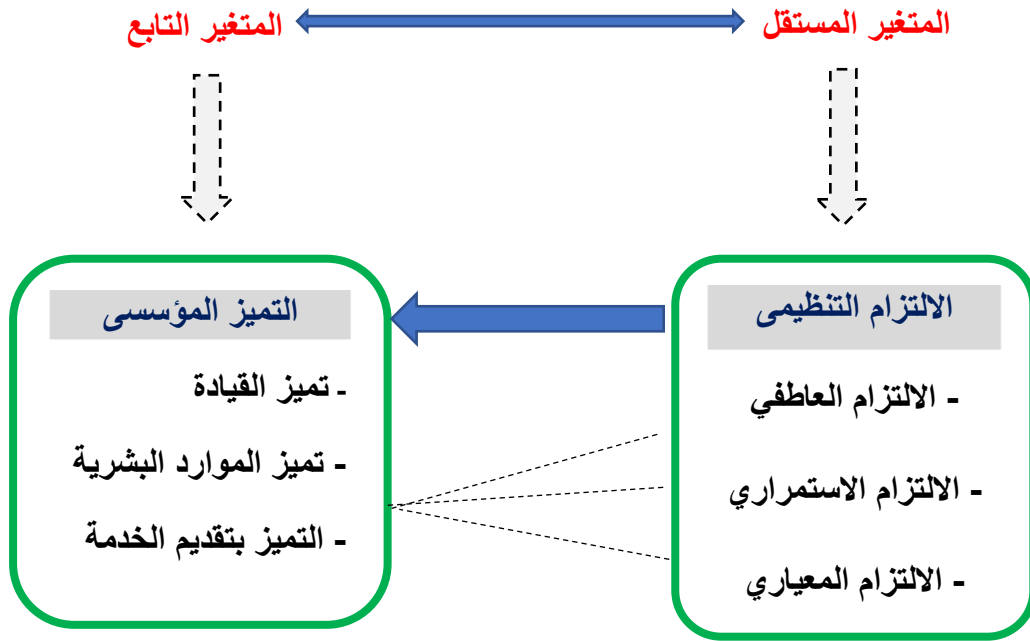
رابعاً: فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من صحة الفروض التالية:

ف ١: لا توجد علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي.

ف ٢ : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي لدي العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

وفي ضوء الأدبيات السابقة، وأهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة، وفي حدود تشخيص مشكلة الدراسة، تم اقتراح اطار يوضح العلاقات أو التأثيرات المتوقعة بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الموضح في الشكل رقم (١).



شكل (١) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات للدراسة.

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

Methodology

خامساً: منهجية الدراسة:

البيانات المطلوبة ومصادرها:

اعتمد الباحث في هذا البحث على نوعين من البيانات:

١. بيانات ثانوية:

تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العلمية العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث.

٢. بيانات أولية:

تم جمعها من المجتمع محل الدراسة ، من خلال قائمة استقصاء ، تم تحليلها إحصائياً من أجل اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة ولتحقيق أهداف البحث ، والتي تتعلق بالأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة.

أ. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في قطاع التعليم بجامعة المنصورة ، وتم اختيار جامعة المنصورة لمكانتها العظيمة ، ولمكانتها على المستوى المحلى وتميزها في العديد من المجالات محلياً وعالمياً ، بالإضافة إلى أنها تخدم العديد من المحافظات وكذلك الوافدين من كافة أنحاء العالم ، ويتمثل حجم المجتمع في (٧٩٥٤ مفردة)* من العاملين بقطاع التعليم في الجامعة ، وطبقاً لبرنامج Sample Size Calculator تكون عينة البحث (٣٦٧) مفردة.

* إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة لجامعة المنصورة

ج-أداة وطريقة جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة المطلوبة لغرض الجانب النظرى على ماتوفر من مراجع مكتبية ولكترونية تمثلت في المصادر العلمية من كتب وأبحاث ورسائل وأطروحات جامعية ودوريات علمية مختلفة ذات صلة بمتغيرات الدراسة، أما الجانب الميدانى من مصادرها الأولية تم تصميم قائمة الاستقصاء ، وهى الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة ، وتشمل مجموعة من العبارات متعلقة بمتغيرات الدراسة وذلك لتغطية أبعادها.

د-اختبارات الصدق والثبات:

بعد التصميم المبدئى لقائمة الاستقصاء، تم إجراء اختبار الصدق والثبات، على النحو التالى:

Validity

١. اختبار الصدق:

يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من ان قائمة الاستقصاء التي تم اعدادها تقيس المتغير الذي خطط لقياسه ، وأن العبارات المستخدمة تعطى للمستقصي منه نفس المعنى الذي يقصده الباحث ويصنف الصدق إلى:

١. صدق المحتوى يحاول هذا النوع من الصدق للتأكد ما إذا كانت عناصر الاستبيان (العبارات) تقيس حقا ما صممت لقياسه أم لا ، وللتأكد من صدق المحتوى تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعتين من المحكمين تتمثل المجموعة الأول في المحكمين العلميين ، بينما تتمثل المجموعة الثانية في

المحكمين من مفردات عينة الدراسة الميدانية ، وذلك للتأكد من صدق الاستقصاء من الناحيتين العلمية والتطبيقية ، وذلك على النحو التالي:

تم عرض الاستقصاء في صورته الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال^(*) ، وقد أبدى هؤلاء المحكمون بعض الملاحظات على قائمة الاستقصاء وذلك من النواحي العلمية والموضوعية ، والشكلية واللغوية أيضاً حيث تم حذف بعض الألفاظ واستبدالها بألفاظ أخرى وأشاروا إلى أنها أوقعت أثراً في الاستقصاء من الألفاظ التي استخدمها الباحث، كما أنها تتسق مع الناحية العلمية، كما حذف البعض الآخر منهم بعض العبارات وأوصوا بإضافة عبارات أخرى لتكون ذات دلالة أوضح. كما تم عرض قائمة الاستقصاء بعد تعديلها وفقاً لملاحظات المحكمين العلميين، على (٤٠) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين عينة الدراسة، وذلك للتعرف على مدى فهمهم وتمييزهم لعبارات قائمة الاستقصاء، وقد أخذ الباحث كل الملاحظات في اعتبارها عند تعديل قائمة الاستقصاء وصياغتها في صورتها النهائية.

Reliability

٢. اختبار الثبات:

يشير مفهوم الثبات الى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متنسقة في ظل ظروف معينة ومستقلة لأسئلة متعددة، لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام، وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم.

(*) تم تحكيم قائمة الاستقصاء من السادة أعضاء هيئة التدريس:

١. أ.د/ جاد الرب عبدالسميع المنياوي ، أستاذ إدارة الأعمال ، كلية التجارة _ جامعة المنصورة.
٢. أ.د/ منى محمد سيد ابراهيم ، أستاذ إدارة الأعمال، ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب بكلية التجارة، جامعة المنصورة.
٣. أ.د/ حميدة النجار أستاذ إدارة الاعمال ، كلية التجارة – جامعة المنصورة.
٤. أ.م.د/ منى سامي ، أستاذ مساعد إدارة الأعمال، كلية التجارة – جامعة المنصورة.
٥. د/ الشيماء المشد ، مدرس إدارة الاعمال، كلية التجارة – جامعة المنصورة.

ويعتبر معامل الثبات ألفا كرو نباخ^(٢) من المعاملات التي يمكن من خلالها قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، ويمكن الحكم على ثبات المقياس اذا كانت قيمة ألفا كرو نباخ أكبر من أو تساوى ٠,٧.

٣. أساليب التحليل الإحصائي للبيانات: Data Statistical Analysis Techniques

بعد الانتهاء من جمع البيانات اللازمة للبحث، تم استخدام البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسب الآلي ومنها البرنامج الإحصائي الجاهز (V.26 SPSS) و البرنامج الإحصائي Warp (PLS 7) ، وذلك لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل هذه البيانات والتحقق من صحة الفروض ومن هذه الأساليب ما يلي:

أولاً: الأساليب الوصفية: Descriptive Methods

- التكرارات والنسب المئوية

- الوسط الحسابي Arithmetic Mean

- الانحراف المعياري Standard Deviation

- معامل الالتواء Skewness

- معامل التفرطح Kurtosis

٤. الأساليب الاستدلالية : Inferential Methods

١. معامل ألفا (Alpha): تم استخدام معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، وذلك لحساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه في هذا البحث.
٢. معامل ارتباط بيرسون واختبار معنويته: وذلك لغرض قياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث، واختبار مدى معنوية ذلك الارتباط ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث من عدمه.
٣. أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية: ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

ألفا كرو نباخ هو اختبار مناسب يستخدم لتقدير الثبات من خلال الاتساق الداخلي، عندما تكون درجة موثوقة كبيرة (أي ² متسقة)، ذلك يعني أن النتائج تؤدي إلى نتائج مماثلة عندما يعيد نفس الشخص إجراء الاستبيان، في ظل نفس الظروف.

سادساً: تحليل بيانات الدراسة الميدانية والنتائج: Results and Data Analysis

-التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يساعد التحليل الوصفي لبيانات الدراسة على بيان الأهمية النسبية لمتغيرات وأبعاد الدراسة كذلك إلى عبارات كل متغير، وتتمثل متغيرات الدراسة في الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي، وتحتوي بعض هذه المتغيرات على مجموعة من الأبعاد الفرعية، وفيما يلي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١. التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

جدول رقم (٣)

التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

الترتيب	التحليل الإحصائي		الأبعاد	كود العبارة	المتغير		
	معامل التفرطح	معامل الالتواء				الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1	-0.635	-0.613	0.77993	4.1698	الالتزام الاستمراري	الالتزام التنظيمي	
2	-0.568	-0.730	0.91802	4.0940	الالتزام العاطفي		
3	-0.819	-0.523	0.72156	4.0668	الالتزام المعياري		
3	-0.574	-0.647	0.88801	3.7711	تميز القيادة	Y1	التميز المؤسسي
1	-0.780	-0.574	0.84624	4.0436	تميز الموارد البشرية	Y2	
2	-0.930	-0.451	0.80997	4.0316	التميز بتقديم الخدمة	Y3	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

احتل الالتزام الاستمراري في الالتزام التنظيمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,١٦ ، في حين الالتزام العاطفي المرتبة الثانية وكان لها درجة توافر بمتوسط حسابي ٤,٠٩ ، واحتل الالتزام المعياري المرتبة الثالثة بدرجة توافر بمتوسط حسابي ٤,٠٦ ، أما بالنسبة للتميز المؤسسي فقد احتل تميز الموارد البشرية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,٠٤ ، بينما احتل التميز بتقديم الخدمة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٤,٠٣ ، وجاء تميز القيادة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٧٧ . كما قام الباحث بحساب معاملي الالتواء والتفرطح كما هو موضح بالجدول (٣)، وهما يعكسان مدى توزيع الإجابات الخاصة بكل عبارة على منحنى التوزيع الطبيعي، حيث يعبر الالتواء عن درجة توزيع البيانات حول نقطة التمرکز فيها فوجود الالتواء دليل على انعدام الانتظام في التوزيع. كما أن التفرطح هو قياس درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، أي يقصد به مدى اتساع قمة منحنى التوزيع فكلما كان الشكل أكثر ارتفاعاً من الشكل الطبيعي نقول أن الشكل مدبب، أما إذا كان أقل ارتفاعاً من الشكل الطبيعي فنقول عنه مفرطح. وأسفرت نتائج التحليل أن جميع عبارات المقياس تميل إلى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (٣±)، كما تراوحت قيم معامل التفرطح بين (١٠±).

- نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول:

بالنسبة للفرض الأول والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي ". فقد أظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه كما هو موضح في الجدول (٤):

جدول رقم (٤) تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

بيان	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	التميز بتقديم الخدمة	تميز القيادة	تميز الموارد البشرية
الالتزام الاستمراري	1					
الالتزام العاطفي	0.978**	1				
الالتزام المعياري	0.860**	0.865**	1			
التميز بتقديم الخدمة	0.774**	0.781**	0.784**	1		

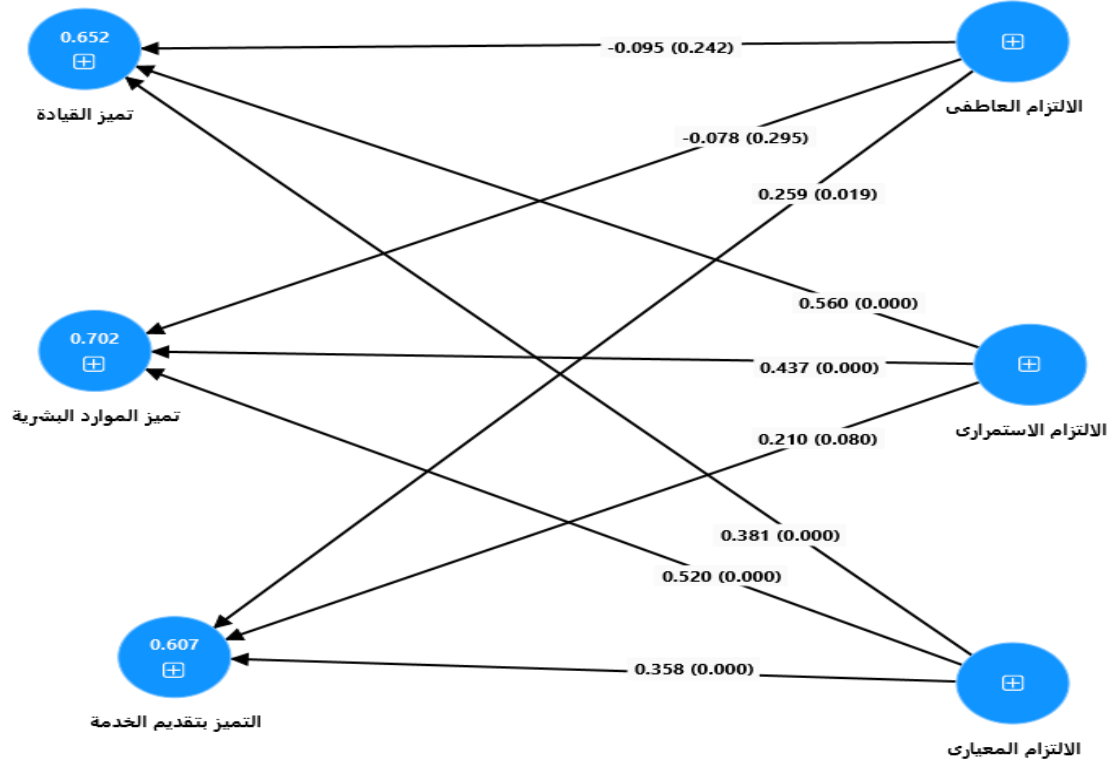
		0.871**	0.852**	0.781**	0.773**	الوعي الاستراتيجي الحالي
		0.848**	0.820**	0.767**	0.771**	الوعي الاستراتيجي الخارجي
		0.796**	0.772**	0.775**	0.806**	الوعي الاستراتيجي الداخلي
		0.821**	0.730**	0.715**	0.726**	الوعي الاستراتيجي المستقبلي
	1	0.870**	0.820**	0.781**	0.837**	تميز القيادة
1	0.918**	0.836**	0.876**	0.788**	0.831**	تميز الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي، وهذا يعني عدم ثبوت صحة الفرض الأول.

- نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني:

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي لدي العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة". يوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي:



شكل (٢) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Smart pls.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي:

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	std. errorE	T. value	المعنوية
١	الالتزام الاستمراري ← التميز بتقديم الخدمة	0.21	0.12	1.751	0.08
٢	الالتزام الاستمراري ← تميز القيادة	0.56	0.089	6.308	0.000**

0.000**	5.658	0.077	0.437	تميز الموارد البشرية	←	الالتزام الاستمراري	٣
0.019*	2.342	0.11	0.259	التميز بتقديم الخدمة	←	الالتزام العاطفي	٤
0.242	1.17	0.081	-0.095	تميز القيادة	←	الالتزام العاطفي	٥
0.295	1.048	0.074	-0.078	تميز الموارد البشرية	←	الالتزام العاطفي	٦
0.000**	6.524	0.055	0.358	التميز بتقديم الخدمة	←	الالتزام المعياري	٧
0.000**	7.682	0.05	0.381	تميز القيادة	←	الالتزام المعياري	٨
0.000**	11.212	0.046	0.52	تميز الموارد البشرية	←	الالتزام المعياري	٩

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهرية عند مستوى معنوية ١%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Smart pls.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد الالتزام الاستمراري على جميع أبعاد التميز المؤسسي (التميز بتقديم الخدمة، تميز القيادة، تميز الموارد البشرية) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠,٢١)، (٠,٥٦)، (٠,٤٣٧) على التوالي.

٢. يوجد تأثير معنوي سلبي لبعء الالتزام العاطفي على بعء التميز بتقديم الخدمة حيث بلغ قيمة معامل المسار (-٠,٢٥٩)، وقد خرج من النموذج بعءى (تميز القيادة، ، تميز الموارد البشرية) لعدم معنويتها.
٣. يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعء الالتزام المعيارى على جميع أبعاد التميز المؤسسى (التميز بتقديم الخدمة، تميز القيادة، تميز الموارد البشرية) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (٠,٣٥٨)، (٠,٣٨١)، (٠,٥٢) على التوالي.
٤. تفسر أبعاد الالتزام التنظيمى نسبة ٦٥٢. من التباين المفسر فى التميز بتقديم الخدمة، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج فى النموذج، وهذا يعنى، أن الخطأ العشوائى يبلغ ٠,٣٤٩.
٥. تفسر أبعاد الالتزام التنظيمى نسبة ٧٠٢,٠ من التباين المفسر فى تميز القيادة والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج فى النموذج، وهذا يعنى، أن الخطأ العشوائى يبلغ ٠,٢٩٨.
٦. تفسر أبعاد الالتزام التنظيمى نسبة ٦٠٧,٠ من التباين المفسر فى تميز الموارد البشرية والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج فى النموذج، وهذا يعنى، أن الخطأ العشوائى يبلغ ٠,٣٩٣.
- ومما سبق يتضح عدم صحة الفرضية الثانية جزئياً، حيث تؤثر أبعاد الالتزام التنظيمى (الالتزام الاستمرارى، الالتزام العاطفى، الالتزام المعيارى)، على أبعاد التميز المؤسسى (التميز بتقديم الخدمة، تميز القيادة، تميز الموارد البشرية).

ثامناً: مناقشة النتائج:

قام الباحث بتخصيص هذا الجزء لعرض التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٦) ملخص التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج

م	التساؤلات	الأهداف	الفروض	اختبارات نتائج الفروض
١	هل توجد علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة (الالتزام التنظيمي ، التميز المؤسسي)؟	التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (الالتزام التنظيمي ، التميز المؤسسي).	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (الالتزام التنظيمي ، التميز المؤسسي).	رفض الفرض كلياً
٢	هل يوجد تأثير لأبعاد الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي لدي العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة؟	قياس تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي لدي العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية أبعاد الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي لدي العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة	رفض الفرض جزئياً

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي والدراسات السابقة.

يفسر الباحث هذه النتائج بأنه كلما كان العاملون أكثر التزاماً عاطفياً ، استمراريّاً و معيارياً كانت الجامعة أكثر تميزاً في تقديم الخدمة والموارد البشرية والقيادة.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء نتائج الدراسات السابقة التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي، حيث تتفق نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (Thao et al , 2024) وتم قياس الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده (الالتزام الاستمراري ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وتتمايز نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Yusuf et al , 2024) ، حيث أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى شمولية وتكامل

أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري) ، وأن لها أثر ذو دلالة إحصائية على أبعاد التميز المؤسسي، وعلى الرغم من أن كلا الدراستين في إطار السلوك التنظيمي، إلا أن الباحث يرى أن هذا الاختلاف يرجع إلى بعض الأسباب، ومنها: اختلاف المقياس المستخدم لقياس الالتزام التنظيمي، حيث اهتم الباحث الحالي بوضع مقياس للالتزام التنظيمي يشمل ثلاث أبعاد (الالتزام الاستمراري ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري)، في حين أن دراسة (Yusuf et al , 2024) استخدمت مقياس للالتزام التنظيمي من خلال ستة أبعاد وهي: (الولاء ، الامتثال مع القيم التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، الرضا عن القيادة ، الجهود الإضافية ، نية الاستمرار)، وبفحصها تبين للباحث الحالي بأن نتائج هذه الدراسة تجاهلت العوامل الأساسية للالتزام التنظيمي، وتتفق نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (Pareshan & Krekar, 2023) للمتغير التميز المؤسسي، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة معنوية طردية موجبة بين المعرفة السوقية والتميز المؤسسي، حيث تتفق الدراستان في قياس أبعاد التميز المؤسسي من خلال أبعاده (تميز القيادة ، تميز الموارد البشرية ، التميز بتقديم الخدمة)، حيث كانت نتائجها أكثر ارتباطاً بالبيئات التي تتسم بالتنافسية الشديدة والتطورات السريعة المحتملة كالجامعة المبحوثة بالدراسة الحالية، بينما تمايزت الدراسة الحالية عن دراسة (Salem & Hammouda , 2023)، والتي أظهرت نتائجها أن الممارسات الإدارية لها تأثير مباشر على التميز المؤسسي ، وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أبعاد التميز المؤسسي ، حيث تم قياس التميز المؤسسي بتلك الدراسة من خلال: (تبادل المعرفة ، تحفيز الموظفين ، الثقافة التعاونية).

تاسعاً: التوصيات:

Recommendations

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٧) توصيات الدراسة

آليات التنفيذ	المشاركون في التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<p>١- تقديم برامج تدريبية حول الالتزام التنظيمي بشكل عام.</p> <p>٢- عقد ندوات واجتماعات لمناقشة القضايا المرتبطة بالعمل داخل العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.</p> <p>٣- توقيع العقوبات على من يخالف في تطبيق سلوكيات الالتزام التنظيمي.</p> <p>٤- تهيئة مناخ أخلاقي للعاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة يحكم تصرفات الموظفين.</p>	الادارة العليا	ضرورة تعزيز ودعم الموظفين في تطبيق ونشر ثقافة الالتزام التنظيمي.	الالتزام التنظيمي
<p>١- التزام القيادات الإدارية بالالتزام التنظيمي أمام المرؤوسين.</p> <p>٢- الحرص على الاهتمام بشفافية ومشاركة المعلومات داخل بيئة العمل.</p> <p>٣- حسن اختيار القيادات الادارية.</p> <p>٤- توضيح المهام والمسئوليات وصلاحيات كل موظف بوضوح داخل بيئة العمل.</p> <p>٥- تعزيز مبدأ تقديم المصلحة العامة على</p>	الادارة العليا بالتعاون مع الادارات الأخرى	ترجمة النظريات الإنسانية على الواقع العملي.	الالتزام التنظيمي

آليات التنفيذ	المشاركون في التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
المصالح الشخصية.			
<p>١-الحاق القيادات الادارية ببرامج تدريبية متكاملة حول الالتزام التنظيمي وأخلاقيات الأعمال.</p> <p>٢-تنظيم ورش عمل وندوات ومؤتمرات حول أخلاقيات الالتزام التنظيمي.</p> <p>٣-التأكيد على اختيار وتعيين الموظفين والقيادات الادارية على أسس ومعايير فنية وأخلاقية.</p>		<p>تنمية سلوكيات الالتزام التنظيمي على كافة المستويات الإدارية داخل العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.</p>	الالتزام التنظيمي
<p>- وضع النظام المناسب للتجديد والتطوير والتغيير.</p> <p>- توفير العوامل اللازمة لزيادة التميز المؤسسي.</p>	الادارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية	<p>- العمل على الاستفادة من وجود درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي لدى آراء عينة الدراسة من العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة موضع الدراسة في بذل جهدا متميزا في سبيل نجاح وتطوير العمل.</p>	الالتزام التنظيمي
<p>تطوير قدرات العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.</p> <p>- الاهتمام باستغلال مهارات العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.</p> <p>- توفير كافة الامكانيات اللازمة.</p>	الادارة العليا بالتعاون مع الادارات	<p>الاهتمام بتعزيز الممارسات الإنسانية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبارها جزءا أساسيا من عملية تقييم</p>	الالتزام التنظيمي

آليات التنفيذ	المشاركون في التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
	الآخري	المسؤولين وترقيتهم.	
- توفير الامكانيات المادية اللازمة التي تجعل العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة مؤهل للعمل في بيئة عمل تساعده على زيادة الالتزام التنظيمي لديه ويسعى الى جعل العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة عضو فعال في العمل يعتمد عليه.	الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات الأخرى	ضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين	التميز المؤسسي
- وضع نظام أجور وحوافز عادل ومرن يتناسب مع الوظائف المختلفة. - وضع أنظمة متميزة لتحفيز العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا	ضرورة المراجعة الدورية للنظم المختلفة مثل نظم الأجور والحوافز وتصميم الوظائف، ونظم التدريب وغيرها لإجراء التعديلات المناسبة، بما يؤدي إلى تحسين ارتباط العاملين بوظائفهم.	التميز المؤسسي
١- الانضباط بالسياسات يساعد العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة على تحقيق الهدف المراد تحقيقه	الإدارة العليا بالتعاون	تفعيل سياسة الثواب والعقاب، والاهتمام بممارسات الموارد البشرية	الالتزام التنظيمي

آليات التنفيذ	المشاركون في التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
٢- تطوير أسس تقييم العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.	مع إدارة الموارد البشرية	السليمة لزيادة مستوى المفاهيم الإنسانية القيادية ووضعها من ضمن أولويات إدارة الموارد البشرية وبرامجها التوعوية والثقافية.	
-من خلال وضع برامج وأطر الأخلاق التي تعتمد على الالتزام لكل من القادة والموظفين معا، يتم من خلالها تنمية وتعزيز الثقة وتحسين العلاقات فيما بينهم.	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الادارة العليا	تنمية علاقات التبادل الاجتماعي بين القادة والموظفين، والاهتمام بتنمية وتطوير المناخ الأخلاقي، وسلوكيات الالتزام التنظيمي.	الالتزام التنظيمي
- التحفيز بين العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة والعمل بروح الفريق لزيادة اخلاقيات العمل والتميز المؤسسي لدى العاملين.	الادارة العليا بالتعاون مع الادارات الاخرى	تأهيل العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة للعمل بروح الفريق ودعم سلوك المشاركة الفعلية للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم بما يضمن ارتباطهم الوظيفي.	التميز المؤسسي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

كما يقترح الباحث بعض الأفكار لبحوث مستقبلية، وذلك كما يلي:

أثر الالتزام التنظيمي على الالتزام الوظيفي والإبداع الوظيفي.

أثر القوة التنظيمية على التميز المؤسسي بتوسيط الإبداع الوظيفي للعاملين.

العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي الدور الوسيط لبيئة العمل.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي الدور الوسيط رأس المال الفكري.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

آل قاسم & رؤى رشيد سعيد (٢٠١٢). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الاردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال .

الحري & عبدالله مدارى. (٢٠٢٣). واقع ملاءمة الفرد - البيئة في المستشفيات العامة بمحافظة الطائف: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٢)، ٢٧-٥٨.

الحواطي ، وردة (٢٠٢٠). السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي ، بحث منشور ، مجلة الريادة لاقتصادات الأعمال ، الجزائر، ٦(٣)، ١٦٣-١٨٤.

العبيدى، سليمان جمعة، مبارك، & المبروك عبدالجواد. (٢٠٢١). الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة الزاوية ، ليبيا، ١(٧)، ١-٣٣ .

العمري، سميرة بنت عبدالرحمن & حنان بنت حسن الغامدى. (٢٠٢٣). الالتزام التنظيمي للقيادات الإشرافية بإدارة التعليم في ضوء مبادئ القيادة المستدامة ، المجلة العربية للعلوم التربوية، ٧(٣٥)، ٣٦١-٤٤٠.

القطان، مناف عبدالكاظم. (٢٠٢٣). الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية ، أطروحة دكتوراة ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء بالعراق.

اليحيان، مها بنت صالح. (٢٠٢٤). تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي ، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ١(٩٩)، ١٤٢-١٦٧.

حسين، رامز رمضان (٢٠٢٤). الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي : اختبار الدور الوسيط لرأس المال الفكري ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة - جامعة دمياط، (١)٥، ١١٦٧-١٢٢٩.

حمد علي، مظفر & محمود، رؤيياز هياس. (٢٠٢٣). تحليل العلاقة التأثيرية بين الوعي الاستراتيجي والازدهار التنظيمي من خلال إدارة المواهب البشرية ، مجلة زانست العلمية ، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة اللبنانية الفرنسية، ٨(٣)، ٨٣٦-٨٦٦.

ريان بلغيث ، هدى إسماعيل ، بورجلة منجية (٢٠٢٣). دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية ، (ماجستير) جامعة تبسة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية ، الجزائر .

صابر ، محمد بدر. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق معايير النموذج الاوربي للتميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية كمدخل لتحسين اداء المنظمة من منظور تنظيم المجتمع، رسالة ماجستير ، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.

عارف، محمد عارف & محمد عبده. (٢٠١٩). أثر تميز الأداء للقيادات الأكاديمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على جامعة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٠(٤)، ١٥٠-١٩٥.

عاشوري، ابتسام. (٢٠١٥). الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، ٧(٦)، ٦٣-٧٥.

عزيزة، طارق & عيد، أيمن. (٢٠٢٤). دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالبنوك التجارية المصرية "دراسة تطبيقية" ، مجلة البحوث الإدارية، ٤٢(١)، ١-٦٦.

عمارة، سلمى. (٢٠١٨). التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد الشريف مساعدي.

عيد، أيمن عادل (٢٠١٨). الإدارة الاستراتيجية " مدخل التفكير الاستراتيجي " القاهرة ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ٥(٦)، ٥٥١-٥٩٦.

عيد، نور الايمان أشرف (٢٠٢٢). التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٠(٤)، ١٣٧-٢٠٢.

سامى محمود، منى. (٢٠٢١). أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٥(٤)، ١٠٥-١٥٣.

ياسية، بوضرسة، & زهير. (٢٠١٧). تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظف، (رسالة ماجستير) جامعة العربيين مهدي بأم البواقي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Anugamini Priya Srivastava, Rajib Lochan Dhar .(2016). "Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organizations commitment", International Journal of Productivity and Performance Management, 65(3), 351-337.

Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organizational commitment. Industrial and Commercial Training, 51(3), 174-183.

Cheah, C. S., Chong, V. S. W., Yeo, S. F., & Pec, K. W. (2016). An Empirical study of Factors Affecting Organizational Commitment among Generation X. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 219, 167-174.

Chen Lo, Chongfeng Lu, Ya-Ping Chang & Shu-Fen, Wu. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens

of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators, Master of Business Administration, Graduate School, Chinese International College.

Davies, J. (2004). The Implementation Of The European Foundation For Quality Management's (Efqm) Excellence Model In Academic Units Of United Kingdom Universities, Management Research Institute, School Of Management, University Of Salford, Salford, UK.

Davies, J. (2008) "Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?" International Journal of Quality Reliability Management, 25(4), 383-399.

Davis, P. S., Allen, J. A., and Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary, Leadership and Organization Development Journal, Development Journal, 33(4), 322-341.

Dögl, C., & Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies. The International Journal of Human Resource Management, 25(12), 1739-1792.

Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2015). An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises. Central European Management Journal, 23(1), 4-32.

Kazem, Jassim Rahi; Yasir, Abdullah Abbas; Sabti, Yousif Mousa, Ali, Ghazanfar, & Nasser, Raed Hamid. (2022). The Effect of Strategic Awareness on Creative Performance an Analytical Study of The Opinions of Faculty Members at A University Level, South Asian Journal of Social Scinces & Humanities, 3(3), 53-72.

Luoma, M. (2005). Managers' perceptions of the strategic role of management development. *Journal of Management Development*, 24(7), 645-655.

Mbaidin, H. (2024). E-learning's influence on organizational excellence in UAE universities: Exploring the moderating role of demographic variables, *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 609-616.

Nabitz, U., Klazinga, N., & Walburg, J. A. N. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International journal for quality in health care*, 12(3), 191-202.

Salem, S. O., & Hammouda, Y. A. (2023). Managerial Practices, E-Service Quality and Organizational Excellence: Empirical Study in Abu Dhabi Municipality, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(2), 173-181.

Sloan, David; Buckham, Robert & Lee, Youngsu. (2017). "Exploring differentiation of self and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, 32 (2), 193-206.

Thao, P. K., Phuong, N. N. D., Phuc, V. T., & Huan, N. H. (2024). Organizational commitment and its impact on employee performance in the water supply industry: Dataset from Vietnamese state-owned enterprises. *Data in Brief*, 52, 110029.

Tawfeeq, K., & Daoud, R. N. (2022). Servant leadership and its role in achieving job security an exploratory study of the opinions of a sample of employees in a number of private universities in the Kurdistan Region–Iraq. *Humanities Journal of University of Zakho*, 10(3), 813-834.

Terouhid, S. A., & Ries, R. (2016). People capability: A strategic capability for enhancing organizational excellence of construction firms. *Journal of Modelling in Management*, 11(3), 811-841.

Torlak, N. G., Kuzey, C., & Ragom, M. (2018). Human resource management, commitment and performance links in Iran and Turkey. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1994-2017.

Yusuf, Z., Yusuf, F., Nuryanto, U., & Basrowi, B. (2024). Assessing organizational commitment and organizational citizenship behavior in ensuring the smoothness of the supply chain for medical hospital needs towards a green hospital: Evidence from Indonesia. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 181-194.