

## أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي

الأستاذ: بن معتوق حمزة

جامعة بسكرة

### ملخص المقال :

يهدف هذا المقال إلى إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات والإدارات المعاصرة خاصة من جانب الثقافة التنظيمية الموجودة لدى بعض المرؤوسين والقادة، ولعل من بينها الالتزام التنظيمي والذي يظهر مدى رغبة الموظفين بالعمل والبقاء بالمنظمة، و من أبرز العوامل المؤثرة على درجة ولاء والتزام الموظف هو النمط القيادي المتبع من طرف الرئيس.

وسنحاول في هذا المقال إبراز هذا التأثير، من خلال تطرقنا إلى مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها، وعناصرها وكذلك إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وأنواعه ومظاهره، وتأثيراته على الفرد والمنظمة وجماعة العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية – النمط القيادي – الالتزام التنظيمي – الالتزام المعياري.

### Abstract :

The article aims to highlight the role played by the administrative leadership in contemporary organizations and departments, especially by the organizational culture of some subordinates and leaders, and Maybe among them the organizational commitment that shows the desire of employees to work and stay in the organization. Perhaps the most important factors affecting the degree of loyalty and commitment of the employee is the leadership style followed By the President.

In this article, we will attempt to highlight this effect by addressing the concept of managerial leadership, its patterns and elements, as well as the concept of organizational commitment, its types, manifestations and effects on the individual, the organization and the working group

**Keywords:** Leadership, leadership style, regulatory commitment, normative commitment.

### تمهيد :

يعتبر النمط القيادي هو أحد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة ، فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به إلى الأمام من أجل إستراتيجية راشدة، ولا يمكننا عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دورا أساسيا وإيجابيا في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق هدف عام . وينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح الولاء والانتماء التنظيمي ، حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح. وسنحاول في هذا الطرح إبراز بعض العوامل التي من شأنها أن تزيد من درجة التزام الفرد بمنظمته .

### أولاً - القيادة الإدارية :

#### 1- مفهوم القيادة :

لغة : "فالقيادة مأخوذة من كلمة قاد ، يقود ، قود ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، فالقود من الأمام والسوق من الخلف ، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ، ومنها قادة وهو جمع قائد" (1).

اصطلاحاً : "إن القيادة الإدارية بمفهومها الواسع تعد مزيجاً من السلطة والنفوذ ، فالقائد الناجح هو القائد القادر على توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم سلباً أو إيجاباً لكي ينفذوا أوامره أو ما يشير عليهم به" (2).

يعرف أحمد زكي بدوي القيادة بأنها "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن

1- 315، ص 2000 ، 1 ، ط12) - ابن منظور: لسان العرب ، دار صادر: بيروت ، المجلد 1

2- نبيل عبد الفتاح : تنمية القيادة الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان ( دراسة ميدانية ) مجلة 2 (1992)، 48 (14) الإداري ، السنة

بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم بمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها"<sup>(2)</sup>.

كما تعرف " بأنها القدرة لدى المدير أو الرئيس الإداري المسئول في التأثير في الأفراد أعضاء التنظيم وتحقيق ولائهم للتنظيم ولأهدافه ، بناء على الإقناع الاختياري وليس بناء على ما يملكه الرئيس من سلطة رسمية"<sup>(1)</sup>.

اجرائيا: يقصد الباحث بالقيادة الإدارية في هذه الدراسة بأنها " قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك ، وتحفيزهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم".

## 2- النمط القيادي :

لغة : "النمط هو طريقة وأسلوب وشكل أو مذهب ، ونمط الشيء أي جعله على نفس النوع أو الأسلوب ، والنمط القيادي هو الطريقة التي يعتمدها القائد في إدارة مرؤوسيه"<sup>(3)</sup>.

اصطلاحا : "هو تعبير عن تصرفات القائد اتجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف"<sup>(4)</sup>.

ويعرف أيضا " بأنه أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على موظفيه"<sup>(5)</sup>.  
اجرائيا : يقصد الباحث بالنمط القيادي في هذه الدراسة " مجموع الأفعال المتكررة والتي تصدر عن القياديين داخل المنظمة ، أو ذلك الأسلوب الذي يتبعه هؤلاء القادة في التعامل مع مرؤوسهم ، من أجل تحقيق أداء أفضل".

## 3- عناصر القيادة :

- القائد : هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة .

ص 2007، الإسكندرية مصر، 1<sup>(2)</sup> – عبد الرحمن محمد العيسوي : المدير الناجح ، دار الفكر الجامعي ، ط 124.

، عين مليلة ، الجزائر 1<sup>(1)</sup> – محمود شحماط : المدخل لعلم الإدارة العامة ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، ط 64، ص 2010.

بتاريخ 26 فيفري [www.almaany.com](http://www.almaany.com)<sup>(3)</sup> – معجم المعاني الجامع ، معجم عربي – عربي ، متوفر على الرابط . 2014

ص 164 القاهرة، دار الجامعات المصرية، السلوك الإداري وتطوير المنظمات،<sup>(4)</sup> – حنفي محمود سليمان: رجاء زهير العسيلي : النمط القيادي السائد لدى رئاسة الخليل وبوليتكنيك فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس ، فلسطين ، 1999 ، ص 10.

- المرؤوسين : ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية .

- الهدف : ويعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة .

- الموقف : وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة<sup>(1)</sup> .

#### 4- أنماط القيادة :

##### أ- القيادة الأوتوقراطية :

في هذا النمط يتميز القائد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة أو استشارة مرؤوسيه<sup>(2)</sup> .

ولهذا النمط القيادي سلبياته وإيجابياته ، فمن إيجابياته الفعالية في حالة كفاءة القائد ما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في الحالات الحرجة ، وفي حالات ضيق الوقت والحالات المستعجلة غير أنه بطريقة تسيير لا يسمح بإطلاق مواهب العاملين ولا بالتعبير عن آرائهم ومواقفهم اتجاه ما يقرره القائد أو أي أخطاء يلاحظونها في التسيير<sup>(3)</sup> .

##### ب- القيادة الديمقراطية :

على نقيض القيادة الأوتوقراطية ، نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين ، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل ، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها ، والقائد من هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها ، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية.

وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد الإداري للتابعين ومن التابعين إلى القائد الإداري، فالقائد الإداري الديمقراطي يهيم التعرف على آراء وأفكار تابعيه ، ووجهات نظرهم ويهيم توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.

(1) - جازية زعتر : أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس للنشر ، ط2 ، مصر ، 1998 ، ص 313

(2) - عادل ثابت : الإدارة المعاصرة ، دار أسامة ، ط1 ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 157 .

(3) - crozier (M) : le monde des employés de bureau . op . cit . p 127 .

في ظل القيادة الديمقراطية يستمر العمل في نفس مستواه في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن الجماعة<sup>(1)</sup>.

### ج- القيادة الفوضوية :

ويتميز الجو الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليهم غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة ومهملا في القيام بها، لا يؤدي إلا دورا شكليا داخل الجماعة ، وعليه لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو الرقابة، ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماما ،ولذا تكون في حالة فوضى وانعدام المسؤولية<sup>(2)</sup>.

### ثانيا – الالتزام التنظيمي :

#### 1 – مفهوم الالتزام التنظيمي :

لغة : يعني العهد ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم لشيء مداوم عليه ، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة<sup>(3)</sup>.

اصطلاحا : هو: " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بان عملية الالتزام التنظيمي ماهو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم"<sup>(4)</sup>.

وعرفه وينر: "على أنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة"<sup>(1)</sup>.

ويعرفه الباحث: هو جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر لجميع العاملين في المنظمة لتزيد من درجة ولائهم ، كما أن العامل الذي يشعر بالالتزام التنظيمي يتميز بالاعتقاد القوي والقبول بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة في الاستمرار في العمل بها .

(1) – حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 98 .

(2) – فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار المعارف ، ط4 ، مصر ، 1983 ، ص 262.

(3) – عاشوري إبتسام :الالتزام داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل غير منشورة جامعة بسكرة ، الجزائر 2015 ، ص 23 .

(4) – خضير، نعمة عباس وآخرون :الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة في الكليات العلمية<sup>4</sup> والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996، ص 177 .

(1) – vecchio .robert :organizational behavior-orlando.dryden press.1991.p20.

## 2- أنواع الالتزام التنظيمي :

حيث يرى بعض الباحثين أن هناك عدة أنواع مختلفة للالتزام التنظيمي، وليس نوعاً واحداً ولكنهم يختلفون في تحديد شكل وهوية هذه الأنواع والتي نذكر منها مايلي :

## أ- الالتزام العاطفي:

اقترحه كل من الباحثين (آلين وماير) ، حيث يعتقد ان الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية ، وأهمية ومهارات مطلوبة ، ومدى قرب المشرفين وتوجههم له ، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف ، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة ، فيكون الارتباط بين الأفراد والمنظمات على وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة. (2)

## ب - الالتزام المعياري :

ويقصد به كذلك إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه " بالارتباط الأخلاقي السامي" وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (1)

ويختلف الالتزام المعياري عن الالتزام العاطفي في أنه يعكس إحساس الفرد بالواجب تجاه المنظمة وليس بالضرورة الارتباط العاطفي بها، كما يختلف عن الالتزام الاستمراري في أنه ليس من الضروري أن يرتبط بالحسابات الخاصة بالتكلفة المتعلقة بترك العمل، ويمكن أن يتكون الالتزام المعياري للفرد نحو المنظمة نتيجة لاستثمارات المنظمة في ذلك

(2) – علياء حسين عبيد: الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد 37 ، جامعة الكوفة ، العراق ، 2015 ، ص 232 .

(1) – أميرة خضير كاظم : الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، السنة العاشرة ، المجلد الثامن ، العدد 31 ، المعهد التقني الكوفة ، العراق ، 2014 ، ص 236 .

الفرد مثل إشراكه في برامج تدريبية متميزة أو نتيجة للبرامج الاجتماعية التي تركز على قيم الالتزام تجاه المنظمة، وركز أغلب الباحثين على اختبار الالتزام العاطفي، ولم يمنحوا الالتزام المعياري القدر الكافي من الاهتمام.<sup>(2)</sup>

### ج - الالتزام المستمر:

ويختلف هذا النوع من الالتزام التنظيمي عن سابقه إذ أنه قائم على الحاجات فالالتزام المستمر يصف الحاجة الذاتية الداخلية المدركة لدى العامل بأنها تستمر مع التنظيم بعكس الاحتياجات التنظيمية النابعة من الخارج، حيث أن العاملين الذين يظهرون التزاماً مستمراً يشعرون بالحاجة للبقاء في العمل مع التنظيم الحالي، ويشير الالتزام الاستمراري إلى الوعي بالتكاليف الناجمة على ترك المنظمة.

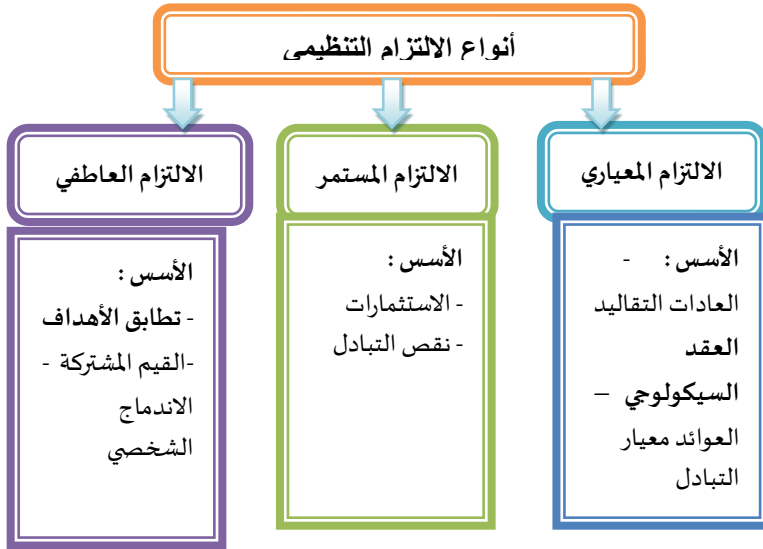
ويعكس الالتزام الاستمراري رغبة الفرد للبقاء في العمل بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيكلفه الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، مثل الدخل الشهري، خطط المعاشات الصداقة لبعض الأفراد وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور.<sup>(3)</sup>

ومما سبق يمكن القول بأن الأشكال الثلاثة السابقة للالتزام التنظيمي تؤثر فيما بينها لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه التزاماً عاطفياً يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام معياري فيبقى بالمنظمة نتيجة شعوره بالواجب، في حين أن الموظف الذي لديه التزام مستمر يبقى نتيجة المكاسب التي يحصل عليها وأنه بحاجة إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع منظمته، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة. والشكل التالي يبرز أنواع الالتزام وفقاً لأبعاده الثلاثة:

الشكل رقم: (01) يوضح نموذج التزام الفرد داخل المنظمة وفقاً لأبعاده الثلاثة.

(2) - أحمد ناصر عسيري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، غ م.ص 32.

(3) - عادل ريان: محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري جامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 3، جامعة الكويت، 2000، ص 460.



**Source:** Meyer .J.P, and Allen.N J ,and Herscovitch.: **commitment in the workplace** .Toward A general Modal, Human Resource Mangement Review, vol.11.2004, pp 299-326.

- 3- مظاهر الالتزام التنظيمي : يظهر الالتزام التنظيمي من خلال عدة مظاهر منها :
- ❖ رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة التنظيم .
  - ❖ استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع التنظيم سواء في محنة أو لتحقيق هدف معين يساعد في تطوير المؤسسة .
  - ❖ انخفاض معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل ، والتمارض وكذا انخفاض معدلات الشكاوى والتذمر .
  - ❖ احترام المنظمة والالتزام بالقوانين الداخلية ، وكذا بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة .
  - ❖ شعور الفرد بالانساق بينه وبين أهداف منظمته ، واستعداد الدائم لتطوير قدراته الوظيفية بما يتناسب مع متطلبات التنظيم .<sup>(1)</sup>

#### 4- نتائج الالتزام التنظيمي :

(1) – محمد نجيب عناصرري : علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الجزائر2، 2013 ، غ م، ص.72.



يُلاحظ أن للالتزام التنظيمي تأثيرات متعددة وعلى مستويات كثيرة، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل والغياب ، أما على مستوى جماعات العمل فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين ، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء لها وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة والفعالية في الأداء .

وفيما يلي الجدول التالي رقم: (01) يبرز الآثار السلبية والإيجابية للالتزام التنظيمي .  
المصدر : محمد الصبري في: السلوك التنظيمي ، ط2 ، دار حورس للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 232 .

ويظهر لنا من خلال الجدول وذلك بمقارنة النتائج الإيجابية والسلبية للالتزام

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	إيجابية	سلبية
1- الفرد	- الشعور بالانتماء والإرتباط - الأمان - الأهداف - الاتجاه - التصور الذاتي الإيجابي - المكافآت - الجاذبية للعاملين المحتملين	- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي - انخفاض القدرة على التطور الذاتي - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية
2- جماعة العمل	- ثبات العضوية - التماسك - فعالية الجماعة	- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف - التفكير الجماعي - الصراع بين الجماعات
3- التنظيم	* زيادة الفاعلية ترجع إلى : - انخفاض نسبة الغياب - انخفاض نسبة التأخير - الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم - جهد الفرد	* انخفاض الفاعلية يرجع إلى : - انخفاض القدرة على التطور والتكيف

التنظيمي على المستوى الوظيفي للفرد ، فإننا ندعم ونؤكد على وجهة النظر القائلة بأن الالتزام التنظيمي ظاهرة إيجابية وصحية ، لأنها تؤدي إلى نتائج مرغوبة على الأفراد العاملين منها: ارتفاع مستوى الأداء، وانخفاض معدل دوران العمالة وانخفاض نسبة التغيب والتأخر، زيادة الانتماء الوظيفي وزيادة معدل الثقة في الإدارة.

**خاتمة :**

و في الأخير يمكن القول بأن أغلب المنظمات أصبحت تعطي أولوية وأهمية كبيرة للفرد العامل ، وتوفر له كل الظروف لكي يستطيع بذل أقصى جهد وكذلك لكي تضمن ولائه ودرجة التزامه واستمراره بعمله ، وذلك من خلال توفير النمط القيادي الديمقراطي والسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرار ، وتحفيزه بالمنح والترقيات والمناخ التنظيمي المشجع لضمان التزامه أطول مدة ممكنة .

**قائمة المراجع :**

- 1- ابن منظور: لسان العرب ، دار صادر: بيروت ، المجلد 12 ، ط 1 ، 2000 .
- 2 – أحمد ناصر عسيري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية 2014 .
- 3- أميرة خضير كاظم : الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة العاشرة ، المجلد الثامن ، العدد 31 ، المعهد التقني الكوفة ، العراق ، 2014
- 4 - جازية زعتر : أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس للنشر ، ط2 ، مصر 1998.
- 5 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية،2005.
- 6- حنفي محمود سليمان: السلوك الإداري وتطوير المنظمات ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة .
- 7 – خضير، نعمة عباس وآخرون: الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد،مجلة إتحاد الجامعات العربية،العدد 31، 1996.
- 8- رجاء زهير العسيلي:النمط القيادي السائد لدى رئاسة الخليل وبوليتكنيك فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس ، فلسطين ، 1999.
- 9 – عادل ثابت :الإدارة المعاصرة ، دار أسامة ، ط1 ، عمان الأردن ، 2008 .
- 10 – عادل ريان : محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه ،دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري جامعة أسيوط ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 7 ، العدد3 ، جامعة الكويت ،2000.
- 11 -عاشوري إبتسام:الالتزام داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل غير منشورة جامعة بسكرة ، الجزائر 2015 .
- 12 - عبد الرحمن محمد العيسوي : المدير الناجح ، دار الفكر الجامعي ، ط1 ، الإسكندرية مصر ، 2007 .
- 13 - علياء حسين عبيد: الإلتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد 37 ، جامعة الكوفة ، العراق ، 2015 .

- 14- فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار المعارف ، ط4 ، مصر، 1983.
- 15- محمد الصيرفي :السلوك التنظيمي ، ط2 ، دار حورس للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2005 .
- 16- محمد نجيب عناصري : علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي ، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الجزائر2، 2013 .
- 17 - محمود شحات : المدخل لعلم الإدارة العامة ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، ط1، عين مليلة ، الجزائر، 2010.
- 18 -معجم المعاني الجامع ، معجم عربي – عربي ، متوفر على الرابط [www.almaany.com](http://www.almaany.com) بتاريخ 26 فيفري 2014 .
- 19 - نبيل عبد الفتاح : تنمية القيادة الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان (دراسة ميدانية ) مجلة الإداري ، السنة 14 (48) ، 1992 .
- 20-crozier (M) : **le monde des employés de bureau** . op . cit.(s.a).
- 21- Meyer .J.P,and Allen.NJ ,and Herscovitch: **commitment in the workplace** .**TowardAgeneral Modal**,Human Resource Mangement Review,vol.11.2004.
- 22- vecchio .robert :**organizational behavior**-orlando.dryden press.1991.