

واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة

**The reality of organizational commitment of individuals
within the institution**

د. سامية ابرييم

جامعة أم البواقي، الجزائر

ibriam_samia@yahoo.fr

ط.د. يمينة بوقندورة

جامعة أم البواقي، الجزائر

bougandoura.yamina@univ-oeb.dz

تاريخ التسليم: 2019/04/20 تاريخ المراجعة: 2019/06/14 تاريخ القبول: 2019/06/29

Abstract:

Regulatory commitment is one of the most important terms in different organizations, their nature, size, activity and type, and the need to study humanitarian behavior in organizations has been highlighted, and its purpose is to motivate and increase the commitment of its personnel, leading to the emergence of many models and the conduct Many research on the subject of regulatory commitment, which is intended primarily to identify factors influencing regulatory commitment. The need for its study has therefore arisen to learn more about the means and procedures that will increase the organizational commitment of individuals in their organizations, which in turn works On the service of the mission of the Organization, so in our article we sought to identify what the organizational commitment by presenting different definitions of the subject, as well as highlighting its importance and characteristics, and we touched on both dimensions and components, and then we came to some of its models to see more visibility in what is meant by mah Organizational commitment.

Key Words : Regulatory Commitment, institution.

ملخص

بعد الالتزام التنظيمي من بين أهم المصطلحات المهمة في مختلف المنظمات وعلى اختلاف طبيعتها وحجمها ونشاطها ونوعها، فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات والغرض منها هو تحفيز الأفراد العاملين فيها وزيادة التزامهم، مما أدى إلى ظهور العديد من النماذج وإجراء العديد من الأبحاث المتعلقة بموضوع الالتزام التنظيمي، والتي تهدف من الأساس إلى تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. لذا برزت الحاجة إلى دراسته للتعرف أكثر على الوسائل والإجراءات التي من شأنها زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في منظماتهم، والذي بدوره يعمل على خدمة رسالة المنظمة، لذا سعينا في مقالنا هذا إلى التعرف على ماهية الالتزام التنظيمي من خلال عرض تعريفات مختلفة لهذا الموضوع، وكذا إبراز أهميته والخصائص التي يتميز بها، وتطرقنا إلى كل من أبعاده ومكوناته ، ثم عرجنا إلى بعض نماذجه حتى نتضح لنا الرؤية أكثر في ما المقصود بماهية الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، المؤسسة.

المؤلف المراسل: د. سامية ابرييم، الإيميل: ibriam_samia@yahoo.fr

المقدمة:

إن الالتزام التنظيمي يعد من بين أهم المفاهيم الإدارية الذي تناولته العديد من الدراسات والبحوث ، وباعتباره أحد المتغيرات السلوكية في مجال التنظيمات، فهو يمثل أحد أهم الركائز الأساسية في مختلف التنظيمات، كونه عنصر له تأثير في مدى نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها ورسالتها، فالالتزام التنظيمي أصبح وما يزال من الموضوعات الجديرة بالاهتمام من قبل الباحثين، كونه يولد لدى الأفراد إحساس بالانتماء والاندماج مع المنظمة التي يعملون بها ، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة، وإن المنظمات الحديثة تسعى جاهدة للاستثمار في رأس المال البشري باعتباره هو المورد القادر على الخلق والعطاء والإبداع، ومما يدعو إلى بذل الجهد والوقت، وإنفاق المال لاختيار أفضل الموارد البشرية التي في إمكانها خدمة المنظمة، والقيام بتوفير فرص التدريب وكذلك الحوافز بمختلف أنواعها، والتي تسعى المنظمات من خلال كل هذا إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد تجاهها، وإخلاصهم في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يخدم أهدافها. ، وسوف نحاول في مقالنا هذا الذي وسمناه بـ " في ماهية الالتزام التنظيمي " أن نجيب عن التساؤلات الآتية:

ما المقصود بالالتزام التنظيمي؟ وما هي خصائصه؟ وما مدى اختلاف تناول النظري لهذا المفهوم؟

أهمية الموضوع :

*يستمد موضوعنا الحالي أهميته من أهمية الالتزام التنظيمي في مختلف التنظيمات باعتباره أحد العوامل الموجه للسلوك الفرد داخل التنظيم. وذلك من خلال محاولتنا لعرض بعض التعريفات المختلفة لموضوع الالتزام التنظيمي ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها، حتى يتسنى لنا فهم ما المقصود بهذا المصطلح.

* التطرق إلى كل من أهمية وخصائص ومكونات وأبعاد، الالتزام التنظيمي وكذا بعض النظريات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي لفهم هذا الموضوع أكثر.

*معرفة ما مدى اختلاف تناول النظري لموضوع الالتزام التنظيمي.

أهداف الموضوع :

*يهدف موضوعنا هذا إلى التعرف على المفاهيم المتنوعة لموضوع الالتزام التنظيمي وكذا الخصائص المميزة له.

*الوقوف على مدى أهمية الالتزام التنظيمي في المنظمة.

* التعرف على مختلف مكونات الالتزام التنظيمي التي من شأنها أن تؤثر إيجابيا على المورد البشري داخل المنظمة.

* استنتاج ومعرفة مراحل تطور الالتزام التنظيمي وكذا أبعاده المختلفة التي تؤثر إيجابا في أداء الفرد.

* التعرف على بعض النظريات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي.

أولا : ماهية الالتزام التنظيمي

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة ضمن العلوم الإدارية والسلوكية التي أصبحت تحظى باهتمام العديد من الباحثين والكتاب وذلك لما له من أهمية في السياسات الإدارية وتأثيره على سلوك الأفراد داخل مختلف المنظمات. لذلك قام العديد من الباحثين بوضع تعريفات مختلفة لمصطلح الالتزام التنظيمي ونذكر منها :

1-1 - لغة :

عرف بلسان العرب : لزم الشيء يلزمه لزوما و لازمة ملازمة أي لم يفارقه والالتزام الاعتناق. (ابن المنظور، 2004، ص 195).

1-2- اصطلاحا :

يعرف الالتزام بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة.

وكما عرفه "Meyer" بأنه مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، هذا التعريف مبني على ثلاث أبعاد وهي :

- ✓ الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها.
 - ✓ الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.
 - ✓ الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة. (المصاورة، والخفاجي، 2014، ص 48).
- أما سلطان فهو ينظر للالتزام على أنه قوة مؤثرة توجه العاملين وتحدد سلوكهم. (جودة، 2010، ص 277).

فقد عرف "هيجان" الالتزام التنظيمي : بأنه قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها. والالتزام التنظيمي حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة.(هيجان ، 1999 ، ص9).

عرف "شليدون" الالتزام : على أنه التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.(ماهر ، 2000 ، ص 18).

فقد عرف "اللوزي" الالتزام التنظيمي بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمته في العمل.(اللوزي ، 2003 ، ص132).

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، فضلا عن كون الالتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، فقد برزت تعريفات للالتزام التنظيمي منها :

- ❖ يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية.
- ❖ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ❖ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ❖ يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.
- ❖ يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- ❖ يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.
- ❖ يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية : وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل ، والشعور بالواجب تجاه المنظمة.
- ❖ يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

- ❖ يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح في رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز.
 - ❖ يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
 - ❖ يأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين ، والالتزام كقيمة في حد ذاته، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
 - ❖ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
 - ❖ تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة. (فلييه ، و السيد ، 2005، ص 285، 286).
- التعريف الإجرائي :

الالتزام التنظيمي هو حالة من الارتباط بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وتطابق أهدافه مع أهداف هذه المنظمة ، والذي ينعكس بدوره على سلوكياته ، ل بذل قصار جهده لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها و استمراريتها وتحقيق رسالتها وذلك عن طريق الالتزام لتحقيق ذلك.

2- أهمية الالتزام التنظيمي :

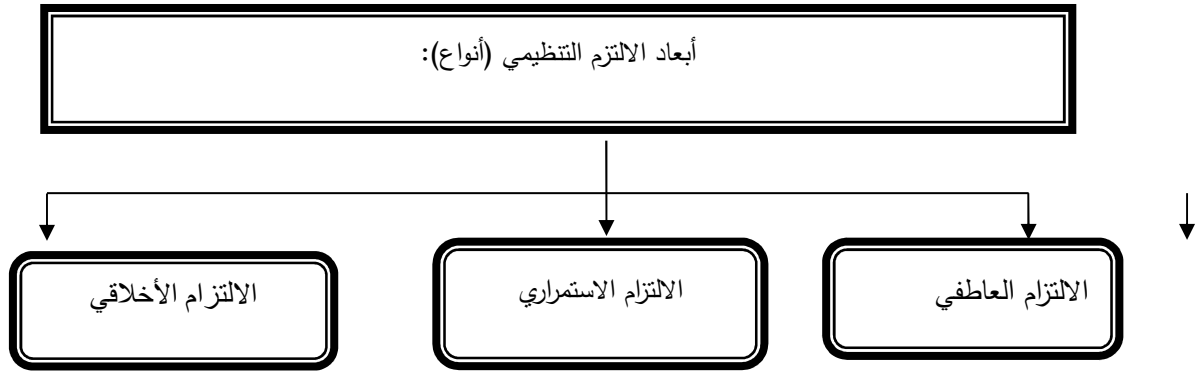
- هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي :
- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة. (عبد الباقي ، 2004 ، ص 182).

كذلك فقد أكد الكاتب الأمريكي "رورتن والتون" في بداية الأمر على أهمية الالتزام ، حيث يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم ، وأشار إلى أنه يجب استبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية الالتزام ، وقال

إن الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية ويقدره أكبر على الخلق والإبداع إذا منحوا مسؤوليات أكثر وإذا تم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الإقتناع بالعمل الذي يقومون به. ومن المحتمل ألا يحدث التفاعل الحقيقي على المدى الطويل إذا سيطرت الإدارة بشدة على الأفراد وإذا وضعتهم في أعمال محددة تحديدا دقيقا وإذا عاملتهم على أنهم ضرورة غير مفيدة. (حسونة، 2011، ص ص 210، 209).

3- أبعاد الالتزام التنظيمي (أنواع) :

شكل رقم 02 المصدر: (من إعداد الباحثة).



3-1- الالتزام العاطفي : ويشير إلى الإرتباط العاطفي بالمنظمة، وينتظر هذا الالتزام حينما يشارك العامل في إتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية وقيمة الإرتباط بالمنظمة ، ويستمد هويته من إرتباطه بالمنظمة ، مثلا يشعر العامل بالالتزام العاطفي حينما يشعر ان المنظمة تعامله بعدالة وإحترام وتؤازره وتسانده. (حريم، 2013، ص 391).

يعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم القيم. (حاروش ، 2011 ، ص 41).

3-2- الالتزام الاستمراري:

ويشير إلى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة ، وينشأ حينما يدرك العامل أنه يكون خاسرا وأنه لا توجد فرصة عمل بديلة فيما لو ترك المنظمة، وبالتالي ينبغي أن يستمر في المنظمة.

3-3- الالتزام الأخلاقي :

ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيق، ويجني الفوائد التي تحثه على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني ، أي بمعنى أن العامل يشعر بالالتزام تجاه المنظمة وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الإستمرار بالعمل ، ولكن تأثير الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي لها تأثير أكبر من تأثير الالتزام الاستمراري . (حريم،2013،ص391).

ويشير الالتزام الاستمراري إلى شعور الأمل بالالتزام بالبقاء في المنظمة. (سليمان، و وهب،2011 ، ص69).

وبصورة عامة يساعد الالتزام على تقليص دوران العمل، والتغيب ، وتحسين الأداء، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. (حريم،2013،ص391).

4- خصائص الالتزام التنظيمي :

- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية :
- *قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها.
- *بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- *وجود مستوى عال من الإخراط في المنظمة لفترة طويلة.
- *وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض. (عاشوري ، 2015ص44).

5- مكونات الالتزام التنظيمي :

1-2- الأمان : شعور الفرد بالأمن والأمان والطمأنينة.

- 2-2- المشاركة : مشاركة أفراد الجماعة (المنظمة) أعمالهم ونشاطاتهم.
- 3-2- التماسك : شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة و متماسك معها حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.
- 4-2- الرضى : شعور الفرد بأهمية الجماعة والإعتزاز بعضويته فيها ، بالإضافة إلى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة وإتفاقه معهم.
- 5-2- تحمل المسؤولية : عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الإلتزام المؤسسي لديه.
- 6-2- تقدير الآخرين : حاجة الفرد إلى استحسان الآخرين ونظرتهم الإيجابية إليه.
- 7-2- المقارنة مع الآخرين : قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية وكما يؤدي إلى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة والتقيد بمعاييرها. (جودة،2010،صص 279،278).

6- مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

يشير المعاني إلى أن " بوكانن" ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

- 3-1- مرحلة التجربة :
- وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ويقول "بوكانن" إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.
- 3-2- مرحلة العمل والانجاز :
- وتتراوح مدة المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، وبنبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.
- 3-3- مرحلة الثقة بالتنظيم :

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج. (العوفي، 2005، ص 36، 37).

7- أنماط الالتزام التنظيمي :

إذا كان الالتزام التنظيمي يشمل على مشاعر العاملين واعتقاداتهم حيال العمل بالمنظمة فقد حدد الباحثون نمطين شائعين للالتزام التنظيمي وهما :

4-1- الالتزام المؤثر: الذي يعبر عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم بعضا، وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة وإيلائها ما هو مطلوب منهم عن العمل والأداء .

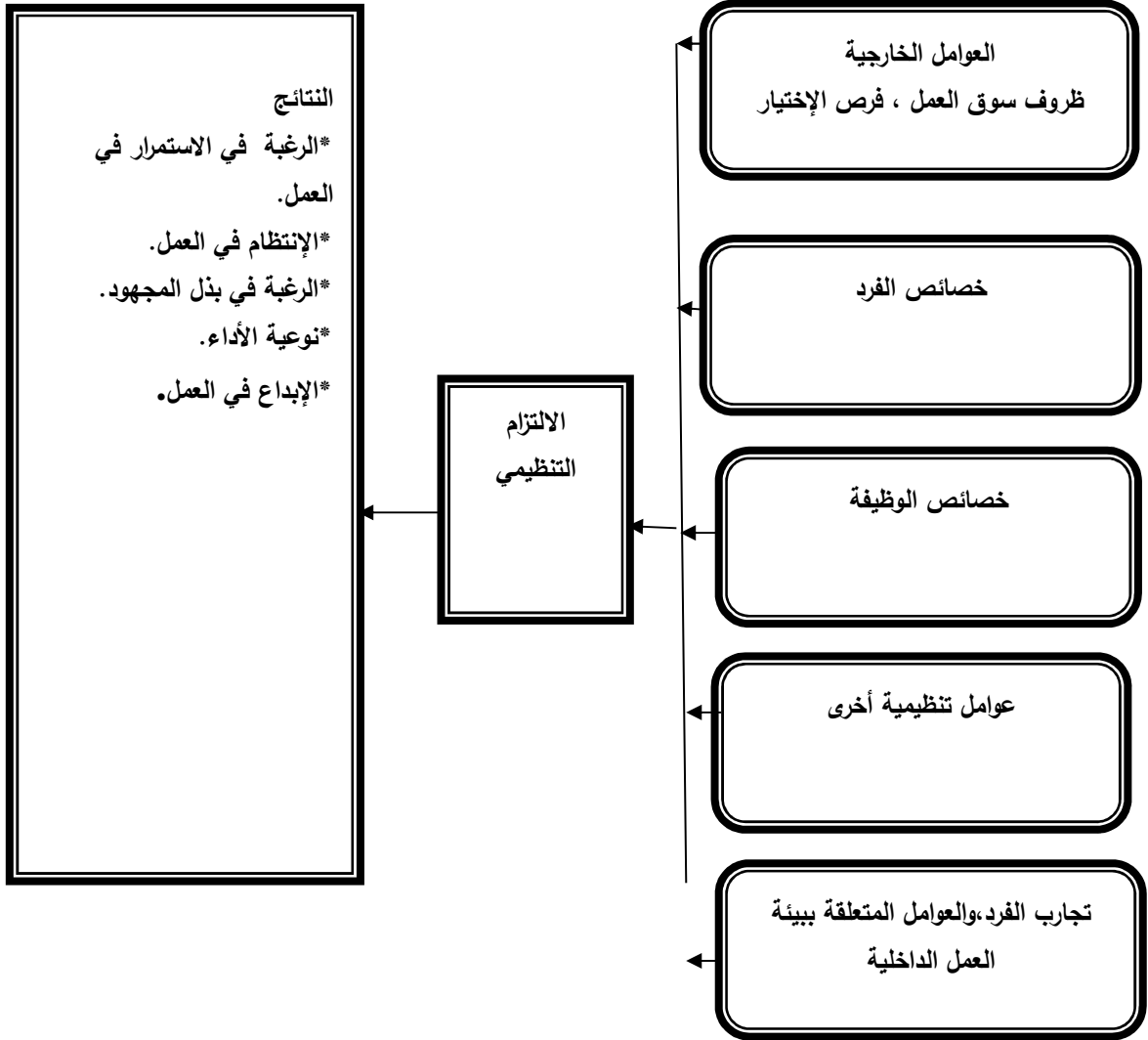
4-2- الالتزام المتواصل: ويعبر عن إدراك العاملين لحقيقة الإمتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم للمنظمة الإدارية مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل : الأقدمية، الراتب التقاعدي ، الخدمات الصحية. (عبد الوهاب ، 1993 ، ص 290).

8- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وقد أشار العبادي إلى تلك العوامل التي حددها "Steers" في ثلاث مجموعات وهي :

- الصفات الشخصية.
 - صفات وخصائص العمل.
 - الخبرة أثناء العمل.
- أما "خطاب" فقد صنفت تلك العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي إلى :
- عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية.
 - عوامل تتعلق بخصائص الفرد.
 - عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة.
 - عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية.
 - عوامل تنظيمية أخرى، كما في الشكل التالي وهي:

(شكل رقم 03) العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي (آل عاتق الغامدي ، 2010 ، ص 62).



وقد ذكر كل من "Porter" و "Steers" بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

✓ عوامل شخصية : وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه، مثل : الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة ، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة ، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

✓ عوامل تنظيمية : وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والإستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر ، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ، تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

عوامل غير تنظيمية : وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الاول في الإلتحاق بالمنظمة ، بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لإختيار الأول ، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول. (آل عاتق الغامدي ، 2010 ، ص ص 63،62).

9- نماذج الإلتزام التنظيمي :

وفرت العديد من الدراسات التي حاولت البحث في ظاهرة الإلتزام التنظيمي سواء ما تعلق منها بالأسباب أو النتائج، أو النماذج و سنعرض هذه النماذج وفق تسلسلها التاريخي على النحو التالي:

9-1- نموذج إتيوني (1961) :

يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، والذي يسميه أحيانا الإلتزام أو الولاء، يتخذ ثلاثة أشكال هي :

أ- الإلتزام المعنوي :ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها، وتمثله لها.

ب- الإلتزام القائم على أساس حسا المزايا المتبادلة : وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والتي تحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى

يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة علاقة متبادلة الطرفين الفرد والمنظمة.

ج- الالتزام الاغترابي : ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث اندماج الفرد مع المنظمة، غالبا ما يكون خارج عن إرادته بسبب طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

2-9- نموذج ستيرز (1977) :

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، وتكن ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الالتزام التنظيمي ومخرجاته هما :

9-2-1- مدخلات الالتزام التنظيمي :

أ- الخصائص الشخصية (الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر ، تحديد الدور).

ب- خصائص العمل : (التحدي في العمل ، الرضا عن العمل ، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة).

ج- خبرات العمل (طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين ، اتجاهات العاملين وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم).

9-2-2- مخرجات الالتزام التنظيمي :

أ- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.

ب- انخفاض نسبة دوران العمل.

ج- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.

د- الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر.

9-3- نموذج ستاو وسلانك : يؤكد هذا النموذج ضرورة التفريق بين نوعين من الالتزام هما:

أ- الالتزام الموقفي : يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه "الصندوق الأسود"، الذي تتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل : السمات الشخصية،

وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، ولذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ب- الالتزام السلوكي : يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات، التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

10- نموذج ستيفنز وزملائه (1978) :

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين، هما :

أ- الاتجاه التبادلي : يركز هذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة. وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها ، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

ب- الاتجاه النفسي : وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفنز وتبناه بورتر وسميث ، حيث وصفوا الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها.

فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه، فالعاملون

الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها.

11- نموذج أنجل وبيري (1983) :

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسين هما :

أ- نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي : يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وإن يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا. وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ب- نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي : يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وإنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهارته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة ، لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

12- نموذج كانتر (1986) :

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمة على أفرادها، وهي :

أ- الالتزام المستديم : ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها. لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم ، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب- الالتزام التلاحمي : ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمنظمة.

ج- الالتزام الرقابي : ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلا مهما لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير .

13- نموذج ألين وماير (1990) :

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي"، لأنه يستند في نظريته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي :

أ- الالتزام العاطفي : يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما تعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

ب- الالتزام المستمر : يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (التربقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونه عملية عاطفية أو أخلاقية ، وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة، يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

ج- الالتزام المعياري : يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه

بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي. وتؤثر هذه المكونات للالتزام التنظيمي 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 التزاما عاطفيا يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة.

14- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية :

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، و قد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد، كما أن الالتزام التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة، أسلوبا قويا لضبط الموظفين، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات، الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والالتزام التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما المديرين لحل هذا المشكلة، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الالتزام التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية وعليه فإن الالتزام التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ذلك أن لدى الموظف الموالي لمنظمتها نوعا من الالتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته إذا ما تطلب الموقف ذلك وعليه فغن الالتزام التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي، الغياب والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة. (أبو ندا، 2007، ص ص 127-132).

10- الأثار التنظيمي للالتزام التنظيمي :

تأثير الالتزام على المتغيرات التنظيمية التالية :

10-1- الروح المعنوية :

تشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

10-2- الأداء المتميز :

يمتاز الأفراد الذي تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل ، والالتزام بأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير أيمن المعاني إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

10-3- تسرب العاملين :

يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها. (اللوزي ، 1999، ص 133).

ويشير المعاني إلى أن هذا التسرب يترتب عليه آثار منها :

أ- تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين :

*التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

*التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا.

ب- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات :

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وتفتتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

ج- تدني المعنويات :

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة ، والذهاب من المنظمة إلى مكان عمل آخر، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

د- ارتفاع التكاليف :

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

هـ- زيادة أعباء العمل :

نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديد من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد وإلى تكاليف عالية تستغل وقتاً زمنياً تتراوح ما بين شهر إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل، والبحث عن مكان عمل آخر. (المعاني ، 1996، ص70).

10-4- العقد النفسي :

يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام الأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز. (اللوذي ، 1999، ص 133).

11- مداخل حول الالتزام التنظيمي : هناك ثلاث مداخل للالتزام التنظيمي :

11-1- المدخل السيكولوجي :

حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى "Sheldon" أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهاً يربط بين الفرد والمنظمة، وكذلك يرى "Mowdy, Porter, Steers" أن

الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباط بها. وكذلك عرفه "Vadewall" بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

11-2- المدخل التبادلي :

وطبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع. ويرى "Hrebinal, Alutto" أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة. ويرى "Angele, Perry" أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقا لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي.

11-3- المدخل الاجتماعي والسلوكي :

حيث يرى "Kanter" أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي. وكذلك عبر "Salanick" عن الالتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها. (حواس، 2003، ص ص 57-59).

خلاصة :

يعد الالتزام التنظيمي من بين أهم المواضيع التي لاقت اهتماما من قبل العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية ، لما له من أهمية كبيرة في مختلف المنظمات ، كونه يشجع الأفراد على البذل والعطاء أكثر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة والتي تعود عليهم بالنفع ، فنجاح المنظمات يتوقف على مدى التزام وتلاحم جماعات العمل المختلفة و رضاهم الوظيفي باعتبار أنفسهم جزء من المنظمة يهتمون بمستقبل وسمعة المنظمة ونجاح المنظمة من نجاحهم.

قائمة المراجع :

- إين منظور (2004). لسان العرب (ط3) بيروت : دار رضا للنشر والتوزيع .
- حواس، أميرة محمد رفعت (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، مصر. جامعة القاهرة.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد (1999). الولاء التنظيمي للمدير السعودي (ط2). الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع .

- حسونة، فيصل(2011). إدارة الموارد البشرية (دط). عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع .
- اللوزي، موسى (2003).التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة(دط).عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة(ط1).عمان : دار وائل للطباعة والنشر.
- ماهر، أحمد (2000). السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات (دط).مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- سليمان، محمد أحمد، ووهب، سوسن عبد الفتاح (2011).الرضا والولاء الوظيفي ، قيم وأخلاقيات العمل (ط1). عمان : زمزم ناشرون وموزعون .
- العوفي، محمد بن غالب (د س).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي،بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض.جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عودة، المعاني أيمن (1996). الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع (دط). الأردن : عمان.
- محفوظ أحمد جودة (2010). إدارة الموارد البشرية (ط1).عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- نور الدين حاروش(2011) . إدارة الموارد البشرية (ط1) الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.
- أبو نداء، سامية خميس (2007).العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية قطاع غزة،قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، فلسطين غزة.
- عاشوري، إبتسام، الالتزام التنظيمي(2015). داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ،بسكرة. جامعة محمد خيضر .
- محمد، عبد الباقي صلاح الدين (2004). السلوك الفعال في المنظمات(دط). القاهرة : الجدار الجامعي.

- محمد، عبد الوهاب (1993). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (دط).مصر: دار مكتبة عين شمس.
- المصاورة، علي محمد أحمد،و الخفاجي، نعمة عباس (2014). إدارة التنوع "منظور الالتزام التنظيمي (دط).عمان : دار الايام للنشر والتوزيع.
- الغامدي،سعيد بن محمد آل عاتق (2010). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية،متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط . جامعة أم القرى.
- فليه، فاروق عبده ، والسيد، محمد عبد المجيد(2005).السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط1). عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسونة، فيصل (2011). إدارة الموارد البشرية (دط).عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.