



مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية  
التقييم الدولي الموحد (ISSN): 2716-8174  
EISSN: 2800-0803  
مجلة (4)، عدد (1)/جويلية 2023 / ص: 120-132



## واقع الالتزام التنظيمي بالمؤسسات المعاصرة

### The reality of organizational commitment and modern institutions

عطوي كريمة \*

<sup>1</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، attouik44@gmail.com

مخبر التطبيقات النفسية و التربية جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)

تاريخ القبول: 2023-07-12

تاريخ الاستلام: 2023-07-06

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية الى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات المعاصرة ، باعتبار ه من المواضيع التي لقيت الاهتمام الواسع والكبير في الإدارة والسلوك التنظيمي، والذي يعبر على اتجاه الفرد داخل المنظمة . فالعنصر البشري هو العنصر الأساسي والفعال في الاتجاهات المعاصرة للإدارة الحديثة . إذ يعتبر نجاح أي منظمه وزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها نم من خلال تحقيق مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لموظفيها وزيادة كفاءتهم

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، المؤسسة

#### abstract :

This research paper aimed to identify the reality of organizational commitment in contemporary institutions, as one of the topics that received wide and great interest in management and organizational behavior, which expresses the individual's attitude within the organization. The human element is the basic and effective element in the contemporary trends of modern management. The success of any organization, increasing its productivity, and its ability to achieve its goals is through achieving a high level of organizational commitment to its employees and increasing their efficiency.

**Keywords:.** ORGANIZATIONAL COMMITMENT, EMOTIONAL COMMITMENT, CONTINUITY COMMITMENT, NORMATIVE COMMITMENT, AND THE INSTITUTION

## مقدمة:

إن التغييرات الكبيرة التي شاهدها العالم الحالي فرضت على المنظمات جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي، تحسين الفعالية التنظيمية، فأصبح المورد البشري أهم مورد للاستثمار بالنسبة للمنظمات في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها. وهذا ما يدفعها إلى بدل الكثير من الجهد والوقت، إ نفاق المال لتطوير هذا المورد الثمين. أكدت العديد من الدراسات أن الاستثمار في هذا المورد دفع الى بروز العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوكيات الأفراد المرتبطة ومن بينها الالتزام في المنظمات فقد اخص هذا المفهوم الاهتمام الكثير من الإداريين والدارسين وللتعمق في ماهية هذا مفهوم الالتزام التنظيمي إبعاده المختلفة ،الذي يقيس العمليات التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة

## الإشكالية:

إن تقدم وتطور المؤسسات والتغييرات التي مست المنظمات، كتطور المعلوماتية، الثورة التكنولوجية، جاء التركيز على المورد البشري لما له من خبرات ومهارات لأداء عمله بكل كفاءة وفعالية فكانت المنظمات تعمل على تطوير مواردها البشرية ليتلاءم مع التطورات المتسارعة فكان الهدف الأسمى للمنظمات هو أن ينصهر الفرد داخل منظمته والتزامه وتفانيه في تحقيق الأهداف المشتركة بينه وبين المنظمة. إن التزام الأفراد داخل منظمتهم يترجم السلوكيات الإيجابية التي تتبناها الإدارة للحصول على ولاء والتزام العاملين وذلك لغرس الثقافة ،الولاء والإخلاص التنظيميين

ومن هذا المنطلق وللتأكيد على أهمية دور الفرد وسلوكه ودرجة انتمائه و انعكاس ذلك على تطور وتقدم المنظمة .جاءت دراستنا هذه لتحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي ما واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات المعاصرة ؟

### أهداف الدراسة

- التعرف على واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات المعاصرة لأن الالتزام التنظيمي هو الغاية التي تسعى كل منظمه إلى تجسيدها بصورة شاملة
- التعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف الفرد العامل وأهداف المنظمة على حد سواء التي تساهم في تحسين أداء الموظف وزيادة روح الالتزام والانتماء في المؤسسات المعاصرة.
- الوصول إلى مجموعه من التوصيات والاقتراحات التي ستساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة روح الالتزام والانتماء في المؤسسات المعاصرة

### أهميه الدراسة

تستمد أهميه هذه الدراسة من أهميه الموضوع التي تعالجه ويمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي :

- 1- الكشف عن الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي على مستوى مستوى الفرد العامل في تحسين الشعور بالانتماء والتوازن الجسدي والنفسي
- 2- الكشف عن دور الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار لدى العمال.
- 3- الوقوف على الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في جعل أهداف الفرد و أهداف المنظمة منسجمة ومتكاملة على نحو متزايد وشمولي

### الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

- دراسة حنونه 2008: بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الطريقة التي يتم من خلالها قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين وأظهرت الدراسة النتائج التالية:
- وجود مستوى مرتفع في الالتزام التنظيمي بالجامعات
  - وجود علاقة ارتباطيه قويه بين متغير الالتزام التنظيمي ومتغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي ، الرغبة في الاستمرار بالجامعات

وقد قام الباحث بتقديم عده اقتراحات وتوصيات من بينها إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات كذلك العمل على إيجاد كذلك العمل الجاد من قبل الإدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق إنشاء دوره تدريبيه ورشات عمل زيادة على ذلك الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتبني الأفكار الإبداعية لتطوير العمل

-دراسة كومار وجيري 2009 بعنوان تأثير العمل والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي هدفت هذه الدراسة للكشف على تأثير العمر وخبره العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا قد توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي قد اختلف بصوره هامه عبر المراحل الوظيفية المختلفة للموظفين وان الموظفين المتقدمين في السن أكثر التزاما من الأصغر سنا من جهة ومن جهة أخرى العمال أكثر خبره في العمل لديهم رضا وظيفي والالتزام تنظيمي عالي (الهنداوي، 2007)

دراسة البقي 2012: بعنوان الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بجوازات مكة المكرمة هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمكة المكرمة وخلصت هذه الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين والجوازات السفر وجود مستوى مرتفع نسبيا للأداء الوظيفي لدى الوجود علاقة ارتباطيه 0 موجبه وطردية وعند مستوى 0.01 والالتزام التنظيمي

وخلصت الدراسة بعده توصيات أهمها وجود استراتيجيه لتفعيل وتعزيز الالتزام والولاء في المديرية ألعامه للجوازات بمكة إجراء دراسات مستقبلية مماثله حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (حسن، 2002)

دراسة واصلي 2017: بعنوان: تأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري على الأداء الوظيفي و من بين النتائج المتحصل عليها انه كان اثر كبير وايجابي للالتزام العاطفي على الأداء

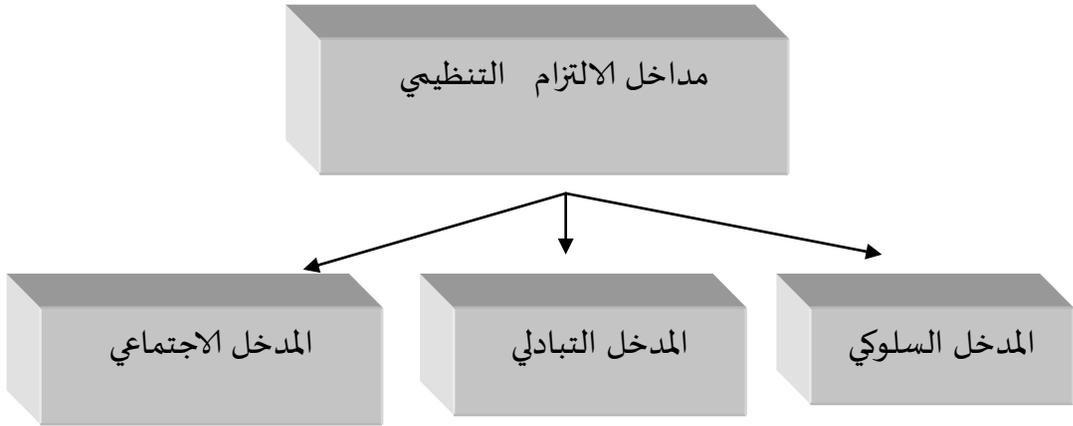
الوظيفي بينما الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري ليس له تأثير على الأداء في العمل (فايزة، 2019)

### التعقيب عن الدراسات السابقة

لقد قد حضي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام في العقدين الآخرين، وأصبح مفهوما شائعا لدى المديرين والأكاديميين والدارسين ولان الموظف الملتزم يكون أكثر مصداقية بمنظمتة وأكثر اجتهاد في تحقيق أهدافها

### 1-مداخل الالتزام التنظيمي :

لقد تعددت التصنيفات لمداخل الالتزام التنظيمي وذلك حسب الدراسات الأكاديمية للباحثين والسلوكيين المختلفة في هذا المجال



### مخطط يوضح مداخل الالتزام التنظيمي

#### 1-1 المدخل السلوكي :

يرى أصحاب هذا المدخل ان الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي، في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي ذهب سلايرال 1977 إلى تعريف الالتزام تنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعمال تدعيم أنشطه المنظمة وارتفاع وارتباط الفرد بها. وحسب المدخل السلوكي فان شعور الفرد بالالتزام التنظيمي ليس موجه

بالضرورة للمنظمة بل لأفعاله التي يؤديها في تلك المنظمة. والالتزام التنظيمي من وجهة نظر السلوكيين هو ظاهرة سلوكية تراكمية نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت.

### 2.1- المدخل التبادلي

يركز هذا المدخل أن الالتزام التنظيمي يحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الافرد والمنظمة ،كما يري انجيلي وروني 1983، الالتزام التنظيمي وسيلة للتبادل والمقايضة، أي كلما زادت المصالح التبادلية زاد الالتزام التنظيمي يفترض أصحاب هذا المدخل، أن الأفراد يجلبون معهم إلى منظمهم حاجاتهم أو توقعاتهم وإنهم سيعطون التزامهم بقدر ما تقدمه تلك المنظمة لهم، او مدى قدرتهم على إشباع حاجاتهم أو توقعاتهم (عيساوي، 2017)

### 3.1. المدخل السيكولوجي

حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد و المنظمة فيرى كل من شلدن و بورتر 1971 إن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد ومنظمتة ،وعرفه علماء آخرون أمثال فاليري و اول 1995 بأنه قوه الارتباط بين الفرد والتنظيم .2. الالتزام التنظيمي:

**1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي** يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم التي لقيت اهتماما واضحا في حقل العلوم الإدارية و السلوكية من عدة جوانب وأصبحت الكثير من البحوث والدراسات تعمل على تحديد المفاهيم المختلفة للالتزام التنظيمي لماله من أهميه في تحقيق الأهداف المشتركة للفرد العامل بصفه خاصة و للمنظمة بصفه عامه وقد عرفه الشواذ انه السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة والتي يعتبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون فيها ومن خلال الرغبة في بدل الجهد لدعم أهداف المنظمة وتنميه العضوية بها (فلة، 2017)

-عرفه التبتي 2014 انه استعداد ا لفرد لبدل درجه عاليه من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل منظمه وقبول أهدافها وقيمها (الحماسي،2016)

ويرى ديب وسعود 2014 أن الالتزام التنظيمي يتمثل في الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيمها. (صلاح الدين، 2004)

ذهب بلانس إلى تعريف الالتزام بأنه التأييد والمناصرة للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، واعتبره ناتج تفاعل عدة عناصر الاستقرار، التطابق والإخلاص والوفاء والتي تهدف إلى جعل أهداف المنظمة هي أهداف الفرد ومن تم الرضا والالتزام والانصيهار في مبادئها. (حريم، 2004)

ويعرف الالتزام التنظيمي انه قوه العلاقة الرابطة بين الفرد والمنظمة وتمسك هذا الأخير بأهداف وقيم المنظمة والرغبة القوية في الاستمرار.

## 2.2 أهمية الالتزام التنظيمي :

لقي موضوع الالتزام التنظيمي خلال الثلاثة عقود الأخيرة اهتماما واسعا من قبل الباحثين والدارسين. وأكد (روبرت ولتون) على أهمية الالتزام التنظيمي حيث وضح انه يمكن التطور في المؤسسة إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد و السيطرة عليهم واستبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية الالتزام التنظيمي (حسونة، 2008) تعود أهمية الالتزام التنظيمي لعدة أسباب :

--يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات

-يؤثر ايجابيا في الفعالية التنظيمية

-يحتوي في مضمونه على بعض السلوكيات الايجابية للفرد منها الاستغراق الوظيفي، المواطنة التنظيمية، أخلاق العمل المثلى (السندي، 2011)

-يمثل عنصر هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء .

-تكمُن أهمية الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع المنظمة إلى التقدم والبقاء.

– يعد الالتزام التنظيمي أحد العوامل التي تنبئ بالعديد من جوانب السلوك الفردي وخاصة معدل دوران الوظائف

-أجذب مجال الالتزام التنظيمي المديرين وعلماء السلوك البشري لأنه يمثل سلوكًا مرغوبًا فيه (الباقي، 2004)

- يمكن للالتزام التنظيمي أن يشرح كيف يجد الأفراد هدفًا لهم في الحياة

مما سبق نجد أن أهمية الالتزام التنظيمي تتجلى من خلال تأثيره على الأفراد والمنظمات العاملين ، مما يحفزنا كباحثين على تثقيف المسؤولين لأنه عامل مهم للغاية للنجاح التنظيمي.

### 3.2 خصائص الالتزام التنظيمي

يتصف الالتزام التنظيمي بالخصائص التالية:

-إن الالتزام التنظيمي حاله غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.

- الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

الالتزام التنظيمي هو اعتقاد قوي بقيم المنظمة وأهدافها وضرورة تقبلها-يؤثر الالتزام التنظيمي يعبر على قرار الفرد العامل فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة (فلة، 2017)

-إن الالتزام التنظيمي حاله نفسيه تصف العلاقة بين الفرد العامل ومنظمته  
-أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.  
- إن الالتزام التنظيمي لا يتميز بالثبات ، وإنما يتميز بالتغيير بسبب تأثير عدة عوامل فيه

#### 4.2 أبعاد الالتزام التنظيمي

تشير الدراسات أن هناك عدة أبعاد للالتزام التنظيمي

#### الالتزام الاستمراري: continuance commitment

يشير الالتزام الاستمراري إلى قوه رغب الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينه لاعتقاده بان تركه للعمل سيكلفه الكثير وهو مبني على التكاليف التي يرى فيها الفرد أن سببها تركه للعمل كفقدان الراتب والحوافز وفقدان المزايا المتعلقة بطول فترة العمل ويستدل على ذلك أن ارتباط الفرد بالمنظمة هو ارتباط يقوم على المصلحة والمنفعة المحققة بينهما، فالعلاقة قائمه ما دامت المصلحه قائمه (سليمان، 2011)

#### الالتزام المعياري Normative commitment

في 1992 بأنه احساس العاملين بالبقاء في المنظمة وهو يشير الى (all)عرفه شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين وبالتالي هذا النوع من الالتزام يكون نابع من القيم التي يقتنمها من الأسرة والمجتمع و الجماعة يعني مزيج من القيم الاجتماعية والدينية والثقافية (حواس، 2010)

#### الالتزام العاطفي Affective commitment

يعبر عن قوه الفرد في الاستمرار بالمنظمة لأنه موافق على أهدافها قيمها، ويعني إحساس الفرد بالبقاء في المنظمة. وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة

الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف ،التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. أصحاب هذا التوجه هم الموظفين أصحاب الضمير، الذين يعملون وفقا مقتضيات الضمير والمصلحة العامة و يأتي من حب الفرد لمنظمتة وارتباطه العاطفي لها.

حسب الان و ماير أن الالتزام المعياري هو أمر نظري أكثر مما هو علي حيث يهتم الالتزام المعياري ، بالواجب الذي يشعر به موظفون اتجاه البقاء في المنظمة ما بعض العلماء ذهبوا أن الالتزام المعياري قد يتداخل أو يرتبط بشكل كبير مع الالتزام العاطفي ، وذلك للتقرب الناجم بينهما في تفسير دوافع ومسببات الالتزام

### 3.مراحل الالتزام التنظيمي

إن عمليه ارتباط الفرد بالمنظمة التي ينتج عليها الالتزام التنظيمي تمر بعده مراحل وقد حدد العتي ثلاثه مراحل الالتزام التنظيمي

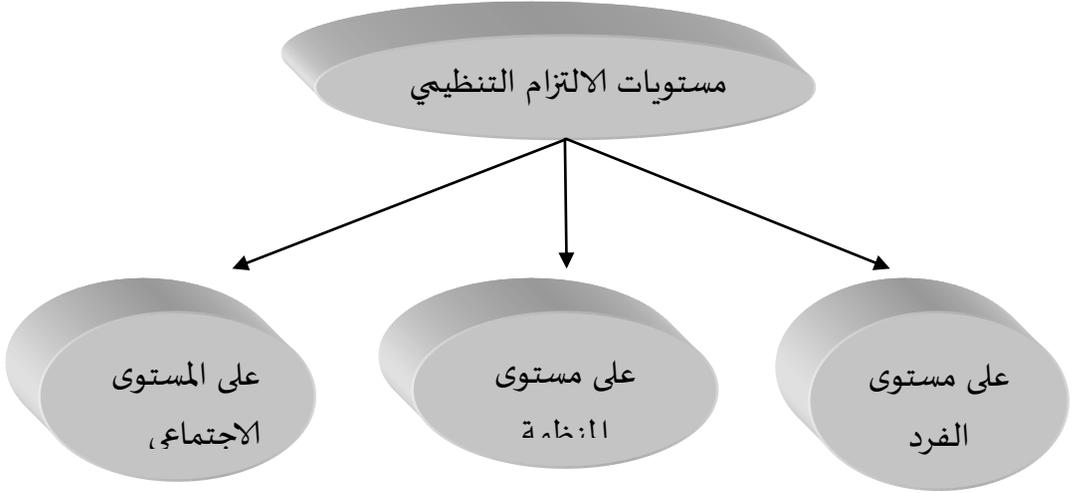
#### - مرحله الادغان والالتزام

تتمثل في التزام الفرد على ما يحصل عليه ،من فوائد مكافآت ،ترقيات في المنظمة أو من المؤسسة في البداية ،لذا نراه يتقبل سلطان الآخرين عليه فهو يلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله على الفوائد المختلفة

-مرحلة التطابق في هذه المرحلة نجد الفرد يتقبل سلطان و تأثير الآخرين من اجل الرغبة والاستمرار في العمل .فهي تشبع حاجات الانتماء ،لدى فهو يشعر بالفخر للانتماء اليها

-مرحلة التبني: الفرد في هذه المرحلة يعتبر أهداف وقيم المنظمة تتطابق مع أهدافه وقيمه فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمه مع أهداف الفرد وقيمه

5-مستويات الالتزام التنظيمي



مخطط يوضح مستويات الالتزام التنظيمي

للاللتزام مستويات مختلفة سواء على مستوى الفرد ، المنظمة أو على المستوى الاجتماعي

-على مستوى الفرد: نجد الفرد في هذا المستوى يشعر بالرضا والأمان وتحقيق الأهداف وترفع لديه الروح المعنوية

-على مستوى المنظمة: للاللتزام التنظيمي دور هام على المنظمة، حيث يعمل على تحسين الجودة زيادة الإنتاج ، التنبؤ بسلوك الأفراد تقليل الغيابات وتقليل دوران العمل

على المستوى الاجتماعي: يعمل الالتزام التنظيمي على تعزيز وتحسين العلاقات الاجتماعية، تحقيق الأهداف المشتركة، زيادة فعالية الأفراد والرضا والولاء التنظيمي

7.نتائج الالتزام التنظيمي :

-دلت الدراسات على وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي ،بالإضافة إلى زيادة الروح لابتكاره والإسهام في حل المشكلات داخل المنظمة

بينت نتائج الدراسات على وجود ارتباط قوي بين مستوى الدافعية ومستوى الالتزام، فالأشخاص الملتزمين هم الأشخاص الأكثر حرصاً على الحضور في الوقت في الوقت المحدد وتوافر الرغبة في بذل الجهد (رسمي، 2004) -زيادة الالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة المكافآت، بالتالي زيادة تحقيق الحاجيات الاستقرار والأمان.

-كلما زاد الالتزام التنظيمي زادت الفعالية  
-كلما زاد الالتزام التنظيمي للجماعة زادت القدرة لبذل جهد أكبر وتحقيق أهداف أكثر

### الخاتمة

انطلاقاً من سبق فانه من الضروري ان يلقي موضوع الالتزام التنظيمي الاهتمام الكافي من الباحثين و القائمين على المنظمات، وذلك بتعزيزه والعمل على مواجهه المعوقات أمام تحقيقه داخل المنظمة بغرض إنجاحها والحفاظ مكانتها بين بقيه المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية والاحتفاظ بأفراد متمكنين و متمسكين بمنظمتهم ويعملون جاهدا لخدمتها وتحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

التوصيات

- نشر مبدأ الكفاءة والانضباط داخل المنظمة
- تحقيق مبدأ العدالة في توزيع العمل المكافآت والحوافز للعاملين
- الاهتمام بالعوامل التي تعزز الالتزام التنظيمي
- الاهتمام بالصحة النفسية والعقلية
- توفير مناخ تنظيمي ملائم يسهم بالإبداع والابتكار الوظيفي
- توعية العاملين بأخلاقيات وقوانين العمل الداخلية

## المراجع

- السندي عادل عبد المنعم ،اثر ثقافة المنظمات في سلوكيات الالتزام التنظيمي - ممكة العربية السعودية : دورية الادارة العامة ، 2011.
- اميرة محمد رفعت حواس العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - الاسكندرية : الدر الجامعية، 2010.
- حسين حريم السلوك التنظيمي ،سلوك الافراد والجماعات في المنظمات - عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2004. - المجلد ط1.
- راوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر - الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2002.
- صلاح الدين عبد الباقي السلوك الفعال في المنظمات - الإسكندرية : الدار الجامعية، 2004.
- عبد الباقي صلاح الدين السلوك الفعال في المنظمات - الاسكندرية : الدار الجامعية، 2004.
- فاضل فايزة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز. - وهران : كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، 2019.
- فيصل حسونة إدارة الموارد البشرية - عمان ،الأردن : دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2008. - المجلد الطبعة الاولى.
- محمد أحمد سليمان الرضا و الولاء الوظيفي - عمان : 2011.
- محمد اسماعيل داود الحماسي العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين - غزة فلسطين : 2016.
- محمد حسن رسمي السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية - الاسكندرية ،مصر : دا الوفاء، 2004.
- ياسر فتحي الهنداوي تمكين المعلمين بمدارس المعلمين بمصر مجلة كلية التربية . - مصر : جامعة عين شمش، 2007.