

الالتزام التنظيمي - مدخل نظري -  
Organizational commitment - a theoretical introduction -

تاريخ الاستلام: 2023/07/06 تاريخ القبول: 2024/02/24 تاريخ النشر: 2024/06/30

عزالدين سليمان\*

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)

Email : [Azzedine\\_slimani@yahoo.fr](mailto:Azzedine_slimani@yahoo.fr)

الملخص:

يعالج المقال في مجمله النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي، والذي يعد من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي يعتبر عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية لهذه الأخيرة ألا وهي المنظمة، وتعزيز الإبداع لدى العاملين فيها وتحسين أدائهم، الاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها....، كذلك يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل وتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق.

الكلمات المفتاحية: الالتزام العاطفي (الوجداني)، الالتزام المستمر (الاستمراري)، الالتزام الأخلاقي (المعياري)،

النظرية، المدخل

**Abstract:**

*The article deals in its entirety with the theories explaining organizational commitment, which is one of the topics that have received clear attention in the field of management in recent decades, because of its relationship to the effectiveness of the organization and the degree of work completion in it, in addition to the fact that organizational commitment is a vital element in achieving the organizational goals of the latter. That is, the organization, and enhancing the creativity of its employees and improving their performance, stability, and trust between the management and its employees...., Organizational commitment also contributes to developing the organization's capabilities to survive, continuous growth, and achieve a competitive advantage in the markets.*

**Keywords:** *Affective commitment - continuing commitment - moral commitment (normative) - theory - approach.*



## المقدمة

تزخر و تتميز الدراسات والأدبيات السوسولوجية باهتمام كبير ومتزايد حول القضايا المتعلقة بالالتزام التنظيمي وفي ما يلي نستعرض أهم النظريات أو المداخل النظرية التي فسرت الالتزام التنظيمي حسب تسلسلها التاريخي ومحاولة إبراز مميزات و مثالب كل نظرية على حدة وخصائصها، لعل في ذلك ما يساهم في بلورة وتكوين صورة شاملة حول الجهود النظرية لظاهرة الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين.

ولكن قبل التعرض لهذه النظريات لا بد من الإشارة إلى أنواع المفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي و مفهوم النظرية و المدخل وأخيرا الاسهامات النظرية في مجال الالتزام التنظيمي.

### 2- مدخل مفاهيمي:

2-1- مفهوم الالتزام العاطفي (الوجداني) **Affective commitment** : يعرف الالتزام العاطفي بأنه: "يشير إلى الإحساس العاطفي اتجاه المنظمة و يوصف الالتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة محددة". ( باسم عباس كريدي، 2010، ص 30) و يعرف كذلك الالتزام العاطفي بأنه: "هو توافق أهداف الفرد مع أهداف و قيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف و تدعيم هذه القيم". ( نور الدين حاروش، 2011، ص 41).

في حين يعرف آخرون الالتزام العاطفي: "بأنه الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء ، التعلق ، الحنان ، السعادة ، الانتماء ، الرغبة) ، فهو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة و الانغماس فيها و تطابق أهدافه مع أهدافها ، و أن قيمه تنسجم مع قيمها ، الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها". (مدرس، 2010-05-03، ص 176). نلاحظ أن هذه التعاريف ترى بأن الالتزام العاطفي كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل و تنوع المهارات المطلوبة ، و قرب المشرفين و توجيههم له ، كما يتأثر أيضا هذا البعد ألا

و هو الالتزام العاطفي بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء يخصه أو يتعلق بالعمل ، أي هو الارتباط المحدود و أصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي لمتطلبات ظروف العمل المختلفة . فيكون الارتباط بين الفرد و المنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ، و يرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء و الالتصاق النفسي بالمنظمة. ( محمد سعيد سلطان، 2002 ، ص 209). بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف. ( أحمد محمد بني عيسى، 2014 ، ص 364)

كما عرف الالتزام العاطفي في موضع آخر بأنه: "يشير إلى قوة و رغبة الفرد للبقاء في المنظمة كونه يتفق مع أهدافها و قيمها، و يرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف". و في هذا التعريف تجدر الإشارة إلى أنه كثيرا ما تم النظر إلى الالتزام العاطفي باعتباره من النتائج المحتملة لتمكين العاملين، فقد أكد "Mayer and Allen" (1991)، أن الموظفين يمكن أن يصبحوا أكثر التزاما نحو منظماتهم إذا ما أتيحت لهم الفرصة لتحمل المزيد من المسؤوليات، و تم تكليفهم بأداء أعمال تتسم بطابع التحدي.

كذلك كشفت دراسة "Colarelli et Al" (1987) أن الالتزام العاطفي قد ارتبط بصورة إيجابية مع التحدي الوظيفي، و درجة الاستقلالية في العمل، و تنوع المهارات التي يستخدمها الموظف، كما اتضح أيضا أن الالتزام التنظيمي العاطفي اتجاه المنظمة كان أقوى بين الموظفين الذين سمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، كذلك فقد أظهرت الدراسة ذاتها أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي، منها: الدعم المقدم للموظفين، و عدالة التعامل معهم و إشعارهم بأهميتها و كفاءتهم ، و ذلك من خلال تقديرها لمساهماتهم و إبراز تأثيرها في النتائج التنظيمية. ( عبد المحسن عبد السلام نعساني، 2016، ص 109).

2-2- مفهوم الالتزام المستمر (الاستمراري) *continualliment/continuous*: يعرف الالتزام المستمر بأنه: "هو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف و قيم المنظمة و عدم القدرة على التضحية بما لزيادة التكاليف المترتبة عليها و استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنها و تتمثل في (علاقات و زملاء العمل ، التقاعد، المهنة و المهارات ، مدة الخدمة...)." كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد". (مدرس 03-05-2010، ص 180).

كما يصف "جيرنج" و "بارون" (2009) الالتزام المستمر: "إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير و قد تكون هذه الكلف مادية أو معنوية ، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات كالترقية و التقاعد و الصداقة الحميمة لبعض الأفراد) فكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور فمثل هؤلاء الأفراد يقال عنهم : إن درجة ولائهم الاستمراري عالية".

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن الالتزام المستمر يشير إلى الكلف المقتزنة داخل المنظمة و العاملين لديهم حلقة أولية بالمنظمة و لا يستطيعون الاستغناء عنها. (باسم عباس كريدي ، 2010، ص 30).

و رأى أيضا كل من "خير الدين موسى" و "آخرون" (2010) في تعريفهم للالتزام المستمر: "أن الإلزام المستمر يعتمد على أن العامل عندما يبقى بعمله في أي منظمة لفترات زمنية طويلة، فإنه يبني الاستثمارات و التي تشمل على الوقت و الجهد الوظيفي و المهارات المكتسبة و المزايا و المكافأة التي تنتج عن السعي للحصول على عمل بديل في منظمة أخرى، و عليه فإن هذا الشكل من الإلزام يتطلب من الموظف إدراك حجم التكاليف و الخسائر المرتبطة بتركه للمنظمة الحالية، و من ثم تشكل هذه الرابطة الرئيسية للموظف مع

المنظمة و قراره البقاء فيها جهدا مبذولا للاحتفاظ بالفوائد و المنافع واستمرارية الحصول عليها".

و يقصد كذلك بالالتزام المستمر: "ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية و منافع مادية و معنوية في حال بقائهم في المنظمة مقابل ما سيفقدونه إذا تركوا المنظمة و التحقوا بمنظمات أخرى، و هذا يفيد أن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في المنظمة بسبب أنهم يحتاجون لها و ليس رغبة و حبا فيها". (ماحي محمد الأمين، 2016-2015، ص 43). نلاحظ من خلال ما جاء في هذه التعاريف السابقة الذكر أن الالتزام المستمر يقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، و أن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم يحتاجون و ليس رغبة منهم.

2-3- مفهوم الالتزام الأخلاقي (المعياري) Normative commitent: يعرف الالتزام الأخلاقي: "بأنه المتمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسسته و حتمية البقاء فيها و بالزامية الأخذ بأخلاق المهنة".

كما يقصد بالالتزام الأخلاقي: "هو يعكس شعور أو إزام للعمل المستمر بالإضافة إلى شعوره بالالتزام اتجاه العاملين و يحتم عليه الوفاء للمنظمة". (باسم عباس كريدي 2010، ص 30). أشار "salami" (2008) إلى أن الالتزام المعياري (الأخلاقي): "يعكس دور الفرد و التعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة". في حين يرى "Ugboro" (2006) الالتزام الأخلاقي المعياري: "بأنه شعور الفرد بالالتزام و الواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه المنظمي) مثل التكاليف المصاحبة لتدريبه على العمل و تكاليف الزواج و الدراسة. كما أن هذا الالتزام يتركز على حالة الالتزام القانوني للاستمرار بالعمل،

و يشعر الأفراد الذين يمتلكون مستوى عاليا منه بأن عليهم البقاء في المنظمة ، و هم ملتزمون التزاما طوعيا بذلك نتيجة للتقمص الذاتي (التذويب) للضغوط المعيارية التي تسلط على الأفراد قبل دخولهم في المنظمة، و قد يتطور هذا النوع من الالتزام عندما يحصل العاملون على مكافآت مقدما ، فالإحساس بقيمة هذه الأنواع من المكافآت و الاستثمارات تشعر العاملين بالتزامهم اتجاه المنظمة".

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أنها تركز على أن الالتزام الأخلاقي يعكس شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب اتجاه المنظمة و العاملين فيها الذي يتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، و للقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام و الواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة، و قد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام الأخلاقي. (دانه حمود ، د.س ، ص 38).

أما "جيرنج" و "بارون" (2009) فقد أشارا إلى مفهوم الالتزام المعياري الأخلاقي: "بأنه شعور الفرد بأن يلتزم البقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول لهم الآخرون، لو ترك أحدهم العمل بالمنظمة فهو لا يريد أن يسبب قلقا لشركته أو يترك انطبعا سينا لدى زملائه بسبب تركه العمل، فهو التزام أدبي و إن كان على حساب نفسه".

أما "Al et Meyer" (1999) و "Iverson and Buttigeig" فأرو أن الالتزام المعياري: "يعكس الشعور في الاستمرارية داخل المنظمة التي يعمل فيها ، و يقوم بتعزيز هذا الشعور الدعم العالي من قبل المنظمة لعاملها، و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات و تنفيذ العمل و حتى المساهمة في وضع الأهداف و القرارات و التخطيط و رسم السياسات العامة للتنظيم، في حين أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الالتزام المعياري من زاوية أخلاقية و يسمونه التزاما أخلاقيا.

فالموظف يقوم بتطوير هذا النوع من الالتزام بعد أن تكون المنظمة قد استثمرت فيه و يقابلها في نفس الوقت بالاستمرار بالعمل خاصة إذا وجد الأفراد العاملين أنه من الصعب إعادة الاستثمار التي أنفقتها عليهم المنظمة و على ذلك فإن الموظفين ذوي الالتزام المعياري العالي سيبقون في أعمالهم لأنهم يشعرون بأن عليهم التزاما بذلك.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الالتزام الأخلاقي أو المعياري يقصد به الإحساس الذي يشعر به الموظف اتجاه الالتزام و البقاء في المنظمة، و يعزز هذا الجانب الدعم من قبل المنظمة للعاملين فيها ، و سماح المنظمة لهم بالمشاركة الفعالة و الإيجابية في وضع الأهداف، و التخطيط و رسم السياسات العامة للمنظمة، و الإسهام في وضع الإجراءات و تنفيذ العمل، و يحمل الالتزام المعياري نظرة أن العاملين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي و صحيح يجب.

2-4- مفهوم النظرية: هناك من يعرف النظرية بأنها: " عبارة عن جملة من التصورات مؤلفة تأليفا عقليا تهدف إلى ربط النتائج بالمقدمات ، و هي فرض علمي يمثل الحالة الراهنة للعلم ، و يشير إلى النتيجة التي تنتهي عندها جهود العلماء أجمعين في حقبة معينة من الزمان " (محمد منير حجاب، 2003ص-ص2519-251).

أو تعرف بأنها: " عبارة عن شروحات لسلوك طبيعي أو اجتماعي أو لحدث أو ظاهرة، و بشكل أكثر رسمية فإن النظرية العلمية تتكون من نظام من البنيات أو التركيبات (المفاهيم) و اقتراحات (العلاقة بين تلك البنيات)، و التي تقدم بشكل كلي شرحا منطقياً و تنظيمياً و منهجياً متماسكا للظاهرة محل الاهتمام من خلال بعض الافتراضات و الشروط المحددة". (أنول باتشيري، د.س، ص 75). كما ينظر إلى النظرية على أنها: "مجموعة من المصطلحات و التعريفات و الافتراضات لها علاقة ببعضها البعض، و التي تقترح رؤية منظمة للظاهرة، و ذلك بهدف عرضها و التنبؤ بمظاهرها " (موريس أنجرس، 2006، ص 54).

كما يمكن القول بأن النظرية هي: "ممارسة عملية دقيقة بعيدة عن العشوائية ما دام البحث العلمي في غياب النظرية هو بحث أعمى" (لارامي وفالي، 2009، ص 160).

2-5- مفهوم المدخل: عندما يتجه التفكير الإنساني عند وجود موقف ، مشكل ، إلى استعادة كافة الأبعاد المعرفية لدى الفرد عن هذا الموقف، في محاولة لتحليله في ضوء هذه الأبعاد والخبرات السابقة ، و البحث عن حلول في إطارها، و تعتبر مجموعة المعارف و الخبرات العلمية المكتسبة مرجعية الفرد في الاقتراب من أي مشكلة يواجهها، و تعتبر أيضا بعد تصنيفها بدائل يختار منها الفرد ما يتفق مع طبيعة المشكلة و أبعاد النتائج المتوقعة لها، و في مجال العلوم الإنسانية و المعارف العلمية المختلفة و تطبيقات الممارسة المهنية ، تعدد البدائل التي يمكن الاستفادة منها في طرح الإطار النظري لمشكلة البحث ، فيستخدم هذا المفهوم للدلالة على المرجعية العلمية أو المعرفية التي يمكن طرح مشكلة البحث و تفسير نتائج دراستها في إطارها.(محمد عبد الحميد، 2000، ص 29).

و يقصد بالمدخل: "المنطلقات التي تستند إليها طريقة التدريس، مثل تصورها لمفهوم اللغة و فلسفة تعليمها و النظرة إلى الطبيعة الإنسانية و شخصية المتعلمين" (Mohammad Magdyeid : 07-03-2020، الساعة : 22:03).

### 3- النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي:

3-1- مرحلة الالتزام التبادلي: تمثل هذه المرحلة بداية الجهود المنظمة - و إن كانت لا زالت فردية - لوضع الأطر النظرية لدراسة الالتزام التنظيمي بصورة معمقة ، بدلا من التناول العرضي له في الكتابات المتناثرة في مختلف العلوم الإنسانية، واتسمت مرحلة البدايات المبكرة هذه بمقاربة الالتزام التنظيمي من منظور تبادلي و قد برز فيها نظريتان هامتان هما:

3-1-1- نظرية المراهنات الجانبية لـ "بيكر" (1960): تعتبر نظرية المراهنات الجانبية من أقدم المحاولات الجادة لوضع تصور نظري شامل للالتزام التنظيمي من منظور العلاقة

المتبادلة بين الفرد و المنظمة و يعود الأساس الفكري لهذه النظرية إلى العام 1960 م ، حيث عرف واضعها "هاوارد بيكر **Howard Becker**" الالتزام التنظيمي كنوع من الأخذ و العطاء أو ما أسماه بالمراهنات الجانبية.

و وفقا لـ: "بيكر" فإن الموظفين يمثلون سلوك الالتزام التنظيمي بسبب الاستثمارات التراكمية الكلية التي صنعوها طيلة عملهم بالمنظمة التي ينتمون إليها، الأمر الذي يجعلهم مقيدين بأنواع معينة من السلوكيات و التصرفات داخل المنظمة، خشية أن يفقدوا شيئا من المكافآت، أو الامتيازات المادية أو المعنوية، المرتبطة بتلك السلوكيات حال تركهم العمل بالمنظمة. و بمعنى آخر فإن هنالك ارتباطا وثيقا بين سلوك الالتزام التنظيمي و الرغبة في البقاء بالمنظمة ، أساسه حساب تكلفة خسارة كل شيء ذي قيمة خاصة لدى الموظف إن هو ترك المنظمة ، في مقابل حساب مكاسبه حال بقاءه بها ( **Becker.H** , p 37 , 1960 ).

و على الرغم من رواج هذه النظرية في ستينيات و سبعينيات القرن الماضي و قيام العديد من الدراسات المستندة على أسسها و افتراضاتها، إلا أنها جوهت و لا تزال بالكثير من الانتقادات. من ذلك ما أورده " **Wei Bo et al** " (2010) من أنها تصور العلاقة بين الأفراد و منظماتهم من منظور نفعي بحت قوامه التزام الفرد تلك السلوكيات التي تضمن له الحصول على المزيد من المكافآت و العلاقات و المكانة المناسبة، دون اعتبار أنه ليست عوامل الربح و الخسارة هي وحدها -رغم أهميتها- التي تسير دوافع الأشخاص نحو الالتزام و البقاء أعضاء فاعلين في منظماتهم، بل هنالك أيضا دافعية الفرد لأداء أعمال تتميز بالأهمية و روح التحدي، و رغبته في التواصل و التماق مع الآخرين، و طموح النمو و التعلم و تحقيق الذات و اكتساب الخبرات و غيرها من المحركات الأخرى الذاتية و النفسية و الاجتماعية و الثقافية و التي لا تقل أهمية. ( **Wei Bo. Z et al** 210 , p 41 ).

و من الانتقادات الأخرى التي وجهت أيضا لنظرية المراهنات الجانبية أنها تختزل مفهوم الالتزام التنظيمي في بعد واحد فقط و هو الالتزام السلوكي. و في الواقع فإن مفهوم الالتزام التنظيمي كما يشير له " Mowday et al " (1982) أوسع من ذلك، فهو يمتد ليشمل الالتزام الإداري أو الاتجاهي بمكوناته النفسية و الوجدانية و الأخلاقية . و برأيهم فإنه يحصل نتيجة اتجاه إيجابي يكونه الفرد نحو منظمته من خلال إعماله أدواته العقلية الخاصة و التي تجعله في حالة من الشعور بالرضا المستمر و التوافق التام مع أهداف و قيم تلك المنظمة.

3-1-2- نظرية الالتزام لـ "إتزيوني" (1961): وضع "Etzioni" (1961) نظريته في الالتزام منطلقا مما كان قد لاحظته من أن الأفراد يميلون لسلوك المشاركة و الالتزام نحو المنظمات التي تمارس أسلوب القوة أو السلطة على موظفيها. و قد قاده هذا الاستنتاج إلى اقتراح ثلاثة أنواع من القوة **pawer**: (إكراهية، و إغرائية، و معيارية)، و ثلاثة أنواع من الاستجابة الفردية **involvement**: ( اضطرارية، محسوبة و أخلاقية) ينتج عنها في الإجمال تسعة أنماط محتملة من الالتزام. و كما هو واضح في الجدول رقم (1)، فإنه من بين أنماط الالتزام التسعة هناك 03 أنماط متطابقة، تمثلها الخلايا رقم 1،5،9، و الأنماط الثلاثة هي: الالتزام الأخلاقي، و الالتزام المحسوب، و الالتزام الاغترابي أو الاضطراري

الجدول رقم (01) : يوضح أنماط الالتزام التنظيمي لدى إيتزيوني

أنواع الاستجابة			أنواع القوة
أخلاقية	محسوبة	اضطرابية	
3	2	1	إكراهية
6	5	4	إغرائية
9	8	7	معيارية

(Etzioni . A, 1975 , p 23)

و يمثل الالتزام الأخلاقي الاندماج الحقيقي بين الفرد و المنظمة، و النابع من قناعة الفرد بأهداف و قيم المنظمة و الامتثال لها و السعي في تحقيقها، بينما يمثل الالتزام المحسوب العلاقة التبادلية بين الفرد و منظمته و يحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها، و هذا النمط من الالتزام- برأي " إيتزيوني" (1975) أقل درجة من سابقه. و على الجانب الآخر فإن الالتزام الاغترابي أو الاضطرابي يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث غالبا ما يكون اندماج الفرد في منظمته ذرائعيا و ظاهريا بفعل طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على تصرفاته و اتجاهاته، مما يجعل الفرد يستغل كل فرصة تتاح له لمقاومة التغيير في المنظمة.

و رغم الرواج الذي لقيته هذه النظرية في العقدين اللذين أعقبا ظهورها ، إلا أنها لم تعد تلقى نفس الاهتمام و الجاذبية حاليا نظرا لأنها تمثل الفكر الإداري السائد في ذلك الوقت، - أو ما أسمته " Nemeh " (2009) ب: "مدرسة الإدارة الصارمة" - و القائم على أساس أن استخدام السلطة هو المحرك الفعلي للمنظمة نحو تحقيق أهدافها. و حول هذا يعتقد " Dockel " (2003) أنه ينبغي على المنظمات الحديثة أن تنتقل من سياسة التحكم و الرقابة **Controlling** إلى الأخذ باستراتيجية تنمية الالتزام التنظيمي الطوعي و التلقائي في

إدارة مواردها البشرية النفسية إن هي فعلا تهتم باستبقائها لتحقيق ميزة تنافسية لها في سوق العمل المتقلب.

3-2-2- مرحلة الاعتماد الوجداني: أخذ اهتمام الباحثين المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي يتحول بدءا من منتصف سبعينيات القرن الماضي نحو إيجاد أطر نظرية جديدة على إثر الانتقادات العديدة التي طالت نظريتي بيكر و إتزيوبي. و في هذه المرحلة تجلى ما اصطلاح على تسميته " مدرسة الاعتماد الوجداني **Affective - Dependence school** " ، حيث برزت النظرية التالية:

3-2-1- نظرية "بورتر و زملائه" (1974): في العام 1973م بدء " **Boulian, Mowday, steers, porter** " دراسة الالتزام التنظيمي في السياق الإدراكي و السلوكي في محاولة لتنظير العلاقة التي تربط بين الأفراد و منظماتهم. و في العام 1974م ظهرت دراسة لهم بعنوان " الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، و الرغبة في البقاء بالمنظمة لدى الفنين النفسيين"، حيث ضمنوها تفاصيل نظريتهم الشهيرة في الالتزام التنظيمي.

و قد توصل "بورتر و زملائه" إلى نتيجة مفادها أن الالتزام التنظيمي أقرب لأن يكون مكون وجداني أكثر منه تصرف سلوكي ، فهو يشير إلى القوة النسبية لارتباط الفرد و اندماجه في منظمته الخاصة، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال الإيمان القوي بأهداف المنظمة و قيمها و الرغبة القوية في استمرار العضوية بالمنظمة. (Porter. L 1974,p 603 , et al ). و قد وسع " **Mowday et al** " (1982) تناول هذه النظرية بالإشارة إلى المراحل الثلاث التي يتشكل عبرها الالتزام التنظيمي، لتشمل مرحلة القبول القوي بأهداف و قيم المنظمة، و المشاركة الفاعلة في أنشطتها، و أخيرا الإخلاص و الولاء لها . و يعود الفضل إلى "بورتر و زملائه" في توجيه الاهتمام نحو الالتزام التنظيمي بدلا من الرضا الوظيفي و الذي كان يستخدم بشكل شائع كمنبئ و محدد هام لمتغير اتجاه الرغبة في البقاء بالمنظمة، فالالتزام التنظيمي في هذا الشأن أفضل لشموليته و تعدد أبعاده، و لأنه يقيس إدراكات

الأفراد الحقيقية نحو وظائفهم لا منظماتهم. و على هذا الأساس عد بعض الباحثين أمثال " Han " (1992) الالتزام التنظيمي مفهوم منفصل بالكلية عن الرضا الوظيفي، فليس كل من يكن مشاعر الحب و الولاء اتجاه منظمته يمتلكه الشعور نفسه نحو وظيفته، بينما ذهب آخرون أمثال " tayyab " (2006)، " Meyer and Alan " (1991) للتأكيد على أن الرضا الوظيفي إنما هو عنصر رئيس ضمن مكونات الالتزام التنظيمي على افتراض أن العوامل المرتبطة بالوظيفة هي من ضمن محددات الالتزام التنظيمي و مقدماته.

و على الرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمتها نظرية "بورتير و زملائه" في تطور مفهوم الالتزام التنظيمي، إلا أنها لم تسلم من النقد، فمن ضمن المآخذ على هذه النظرية ما أشار إليه " wei Bo et al " (2010) من سيرها على نفس نهج نظرية بيكر في قصر دراسة الالتزام التنظيمي على محاولة إيجاد العلاقة بين مستوى التزام الفرد و بين اتجاهات رغبته في البقاء بالمنظمة دون تكلف عناء سير أغوار جملة عوامل الفرد و التنظيمية و التي من شأنها تطوير البحث و تعزيز الإرث الفكري حول ظاهرة الالتزام التنظيمي، كما ركزت هذه النظرية على دراسة جانب البعد الواحد (البعد الوجداني) و إغفال الجوانب الأخرى المؤثرة في دراسة و تفسير الالتزام التنظيمي كالجوانب الأخلاقية و المادية.

(Thomas. J,2006 p68).

**3-3- مرحلة الالتزام متعدد الأبعاد:** ظهرت في ثمانينات و أوائل تسعينيات القرن الماضي مدرسة فكرية جديدة اعتبرت من المدارس الرائدة في تطوير تقنيات البحث و الأدبيات الخاصة بالالتزام التنظيمي منذ نشأته و حتى يومنا هذا. و سبب زيادة هذه المدرسة يكمن في نقلها دراسة الالتزام التنظيمي من المنظور الضيق ذي البعد الواحد إلى منظور الأبعاد المتعددة **Multi-dimensions**. و قد ظهرت في هذه المرحلة جملة من النظريات و النماذج، إلا أن نظريتي "أوريللي و شاتمن" (1986) و "ماير و ألن" (1991)، تعتبران أكثرها

حظوة و دراسة من قبل الباحثين لشموليتها و قابليتها للتطبيق، و سوف يتم استعراضهما فيما يلي:

3-3-1- نظرية "أوريللي و شاتمن" (1986م): طور "O'reilly and chatman" نظريتهما في الالتزام التنظيمي بتوسيع نظرية "بورتر و زملائه" في الاعتماد (الالتصاق) الوجداني بوصفه مفسرا لطبيعة العلاقة بين الفرد و منظمته. و تقوم دعائم هذه النظرية على أساس أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا حالة من الالتصاق النفسي يكونه و يشعر به الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها. و يؤكد "O'reilly and chatman" (1986م) على أن درجة التصاق الفرد النفسية يمكن تحديدها من خلال ثلاثة عوامل مستقلة هي: الإذعان، و التماثل، و التبني. و يشير "الإذعان **compliance**" من وجهة نظرهما إلى الالتزام الذرائعي الذي يتمثل في التزام الفرد بقيم و أهداف المنظمة من أجل الحصول على مكاسب ذاتية كالمكافآت و العلاوات و غيرها، و يظهر "التماثل **identification**" عندما يقدر الفرد و يحترم أهداف و قيم المنظمة دون أن يجعلها قيما و أهدافا خاصة به، أما "التبني أو الاستبطان **internalization**" فيحصل عندما يعتبر الفرد قيم و أهداف المنظمة التي ينتمي إليها أهدافا و قيما شخصية له و يسعى جاهدا في سبيل تحقيقها. و من الإسهامات الهامة لهذه النظرية تفريقها للوهلة الأولى بين أدبيات الالتزام التنظيمي بين ما يعرف بمحددات الالتزام التنظيمي و نواتجه، كما كان لها قصب السبق في التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية. و على الرغم أن "أوريللي و شاتمن" قد قدما الدليل البحثي على صحة نموذجهما، إلا أن بعض الباحثين قد واجهوا صعوبات كبيرة في التمييز بين بعدي التماثل و التبني بالصورة التي تضمنها النموذج، و قد يكون هذا ما دعا "أوريللي و زملائه" لاحقا لدمج هذين البعدين في بعد واحد جديد أسمياه الالتزام المعياري.

أيضا واجه هذا النموذج مشكلة أخرى تتعلق بقياس بعد الإذعان على وجه التحديد، فقد قام بعض الباحثين مثل: "Meyer and Alan" (1997) بفحص صدق المقياس الذي استخدمه "أوريللي و شاتن" لقياس هذا البعد ، فوجداه يقيس رغبة الفرد في الأداء و ليس رغبته في البقاء بالمنظمة (أي الالتزام) كما كان مفترضا. ( O'reilly. C and Hatman. J,1986, p-p 20-21).

**3-3-2- نظرية "ماير و ألن" (1991):** في العام 1991م نشر "Meyer and Alan" تفاصيل نظريتهما في دراسة لهما بعنوان "التصور الثلاثي الأبعاد لمفهوم الالتزام التنظيمي"، و التي أحدثت و ما تزال ثورة كبيرة في هذا المجال حتى الآن، وكانت هذه النظرية قد تبلورت نتيجة دراسات نقدية معمقة قام بها "ماير و ألن" للنظريات السائدة في ذلك العصر و خصوصا نظريتي "بيكر" (1960) و نظرية "بورتر و زملائه" (1974). ففي هذا الصدد يرى "Meyer and Alan" (1991) أن نظرية المراهنات الجانبية "البيكر" غير عملية من ناحية التطبيق بسبب جملة من الإشكالات البحثية ، لعل من أهمها على الإطلاق أن المقياس الذي وضعه تلاميذه "بيكر"، و تحديدا "رتز و ترايس" (1969م) و "ألوتو و آخرون" (1973) لا يقيس حقيقة المراهنات الجانبية أو التبادلات النفعية التي هي لب هذه النظرية، بل يقيس بدلا عن ذلك ما يسمى بالالتزام الإدراكي. و من جانب آخر انتقد "ماير و ألن" (1991) نظرية "بورتر زملائه" (1974) و تركيزها الأحادي النظرة على البعد الوجداني كمنبع و مفسر وحيد لسلوك الالتزام التنظيمي.

و على إثر هذه المراجعات المستفيضة، وضع "ماير و ألن" نموذجا نظريا ضمناه أبعادا ثلاثة للالتزام التنظيمي، تمثل أولهما في الالتزام الوجداني، و ثانيهما في الالتزام الاستمراري، فيما تمثل الأخير فيما أسمياه الالتزام المعياري.

## الالتزام التنظيمي - مدخل نظري -

و يشير الالتزام الوجداني إلى التصاق الفرد العاطفي و تماثله مع منظمته، بينما يشير الالتزام الاستمراري إلى إدراك الفرد للتكاليف المترتبة على تركه للمنظمة، في حين يعكس الالتزام المعياري مشاعر التعهد الأخلاقي من قبل الفرد بعدم ترك المنظمة مهما كانت الظروف. و يتكون هذا النموذج النظري بالإضافة إلى أبعاد الالتزام الثلاثة من أربعة أجزاء أخرى هي: مقدمات الالتزام و محدداته، و عملياته و نواتجه.

و تشير مقدمات الالتزام إلى العوامل التنظيمية، وخصائص المنظمة، و الخصائص الفردية، و عوامل المناخ التنظيمي و بيئة العمل. (Meyer, J and Alan, N, 1991, p-p64-69) بينما تشمل محددات الالتزام التنظيمي العوامل المرتبطة مباشرة بالوظيفة، كالدور الوظيفي و التجارب و الخبرات العملية و العوامل النفسية المتعلقة بالفرد. و يقصد بالعمليات في هذا النموذج الطريقة التي تؤثر بها المقدمات على محددات الالتزام و التي بدورها تؤثر على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة: الوجداني و الاستمراري و المعياري، أما نواتج الالتزام التنظيمي فتمثل الجزء الخامس و الأخير في تركيبة نموذج "ماير و ألن" المتعدد الأبعاد، حيث تشير إلى الآثار الناتجة عن كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة الآتية الذكر مثل المحافظة على الحضور للدوام الرسمي و الأداء الوظيفي المرتفع ، و السلوك الوظيفي الراقى ، و الصحة النفسية الجيدة.

4-4- مرحلة سجلات الالتزام المتنوعة: في مرحلة التجديد و التطوير هذه، أخذ الاهتمام من قبل الباحثين يتجه نحو الكيفية التي يتشكل من خلالها الالتزام التنظيمي داخل الفرد ، و تأثير أنواع الالتزام الناشئة أو ما يسمى "سجلات الالتزام الفردي" على بعض المخرجات التنظيمية. و قد برز في هذه المرحلة نظريتان جدريتان بالاهتمام هما: نظرية "كوهين" (2007م) ، و نظرية "سومرز" (2009) ، و سوف يتم تسليط الضوء عليهما فيما يلي:

4-1- نظرية "كوهين" (2007م): وضع «Cohen» (2007) ملامح نظريته في الالتزام التنظيمي في دراسة له نشرت في العام 2007م بعنوان "الالتزام القبلي و البعدي: تصور

نظري للالتزام التنظيمي". و قد انطلق في بناء نظريته من عدم موافقته على ما ذهب إليه "ماير و ألن" (1991،1997) في تصنيفهما أبعاد الالتزام التنظيمي إلى: معياري و استمراري و وجداني. و يتمحور اعتراض "كوهين" حول اعتبار "ماير و ألن" الالتزام المعياري بعدا من أبعاد الالتزام التنظيمي و أنه يتشكل بعد التحاق الفرد بالمنظمة. ففي هذا الشأن يرى "كوهين" أنه ينبغي أن ينظر إلى الالتزام المعياري كميل **propensity** يتشكل داخل الفرد قبل دخوله المنظمة بفعل عوامل التطبيع الاجتماعي و المتمثلة في الثقافة المجتمعية و منظومة القيم و التربية الدينية ، إذ أنه من غير المنطقي أن يبدأ الفرد العمل في أي مؤسسة دون أن يكون لديه أية اتجاهات نحو الالتزام و لو بصفة عامة. (Cohen. A 2007,p-p336-337) و من وجهة نظر "كوهين" فإنه قد ينتج عن هذا الميل القبلي سلوكا حقيقيا بعديا هو الالتزام الوجداني، و لذا فلا يمكن اعتبار الالتزام المعياري كما تصوره "ماير و ألن" (1991) بعدا من أبعاد الالتزام التنظيمي. و على هذا الأساس ، وضع "كوهين" نموذجا نظريا يتكون مما يراهما بعدين حقيقيين للالتزام التنظيمي: أولهما توقيت الالتزام، و الآخر نوع الالتزام، يشير توقيت الالتزام : **timing** إلى الميل نحو الالتزام و الذي ينشأ قبل التحاق الفرد بالمنظمة، و إلى الالتزام التنظيمي الذي ينشأ بعد انضمام الفرد لعضوية المنظمة. و على الجانب الآخر يشير بعد نوع الالتزام إلى الالتزام المبني على اعتبارات وسيلية/ نفعية **instrumental**، و إلى الالتزام المبني على الالتصاق النفسي بين الفرد و منظمته. و يؤكد "كوهين" أنه يمكن أن ينشأ عن هذين البعدين (توقيت و نوع الالتزام) أربعة أنماط من الالتزام التنظيمي يمكن توضيحها بالجدول التالي:

## الالتزام التنظيمي - مدخل نظري -

جدول رقم (02): يوضح أنماط الالتزام التنظيمي لدى "كوهين" (2007م):

أنواع الإلتزام		
التوقيت	الالتصاق الوسيلي	الالتصاق النفسي
قبل دخول المنظمة	الميل للالتزام الوسيلي	الميل للالتزام المعياري
بعد دخول المنظمة	الالتزام الوسيلي	الالتزام الوجداني

(Cohen. A ,2007,p-p336-337)

و كما يظهر من الجدول السابق، فإن الالتصاق النفسي بين الفرد و المنظمة يبدأ من قبل التحاقه بها و يتمثل بميل الفرد نحو الالتزام المعياري، و من ثم يأخذ هذا الميل شكل الالتزام الوجداني بعد الالتحاق بالمنظمة، أما الالتصاق الوسيلي على الجانب الآخر فيبدأ في مرحلة سابقة لالتحاق الفرد بالمنظمة نتيجة تصور إدراكي مفاده أن يتناسب ما يقدمه الفرد من إسهامات **Contributions** مع ما سوف يحصل من مكافآت **Rewards**، و هو ما أشار إليه "كوهين" بالميل للالتزام الوسيلي. و سرعان ما يتبع هذا التصور مجموعة من السلوكيات و التصرفات البعدية المحسوبة و التي تضمن للفرد الحصول على منافع ومكاسب مادية أو معنوية و هذا بالضبط ما أسماه "كوهين" ب: الالتزام الوسيلي.

و يؤكد "wei Bo and al" (2010) أن نظرية "كوهين" قد قدمت الكثير من الإضافات الجديرة بالاهتمام وخصوصا في جانب إزالتها بعض الغموض و التداخل المصاحبان لمصطلحي الالتزام الوجداني و الالتزام المعياري و اللذان حيرا الكثير من الباحثين لسنوات طويلة . بالإضافة إلى إسهامها في تجلية الإشكاليات المتعلقة بتعريف و قياس ما أسماه غير باحث بالالتزام الاستمراري **continuance comt**، حيث استبدل "كوهين" هذا المصطلح بآخر جديد يدل بشكل أفضل على معنى التبادل **Exchange** ألا و هو الالتزام الوسيلي **instrumental comt** و لكن تبقى هنالك العديد من التساؤلات التي يمكن طرحها و لم يجب عليها "كوهين" في ثنايا عرضه للأطر العامة و التفصيلية لنظريته . ومن

هذه التساؤلات، ألا يمكن للفرد الواحد أن يكون لديه مقدارا معيناً - حتى وإن لم يكن متساوياً - من الالتزام الوجداني والوسيلي في آن معا؟ ، و هل يمكن أن يتحول الفرد ذو الميل القبلي نحو الالتزام المعياري إلى آخر ذي التزام وسيلي طاغ في مرحلة ما من بعد التحاقه بالمنظمة نتيجة تعرضه لبعض العوامل التنظيمية أو النفسية أو الاجتماعية .

4-2- نظرية سومرز (2009م): يقترح "Somers" (2009) أن تركز أبحاث الالتزام على التأثير المشترك لأنواع الالتزام التنظيمي (العاطفي و المعياري و الاستمراري) على بعض المخرجات السلوكية الفردية مثل : العزم على ترك العمل، و التغيب، و التأخر عن العمل، و ضغوط العمل، و الأداء الوظيفي، و سلوك المواطنة التنظيمية. و يرى أن عمليات الالتزام الداخلية أكثر تعقيداً من أن تحصر في نوع واحد يلزم الفرد طوال حياته الوظيفية ، لذا فإنه يفترض وجود ما يسمى بسجل الالتزام الفردي **Profile**. و من وجهة نظر "سومرز" فقد يتضمن سجل الفرد الواحد أنماط الالتزام الثمانية التالية : الالتزام العالي ، الالتزام العاطفي المسيطر، الالتزام الاستمراري المسيطر، الالتزام المعياري المسيطر، الالتزام العاطفي - الاستمراري المسيطر، الالتزام العاطفي - المعياري المسيطر، الالتزام المعياري - الاستمراري المسيطر، و عدم الالتزام. و أخير يؤكد " سومرز " أن مجموع مستويات الالتزام التي يملكها الفرد في سجله الخاص هي ما تحدد علاقته النفسية بمنظمتها أو ما يعرف بالالتزام التنظيمي الكلي. و على الرغم من الافتراضات الجديرة بالاهتمام التي تقدمها نظرية " سومرز " خصوصاً فيما يتعلق بسجل الفرد الإلزامي ذي الأنماط المتعددة، إلا أنه و بحسب " **Wei Bo et al**" (2010) فإن الحاجة قائمة لإجراء المزيد من الدراسات التي تعنى بفحص هذه النظرية الحديثة في بيئات عملية متنوعة للتأكد من صحة افتراضاتها و مكوناتها.

5- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي: هناك ثلاثة مداخل ركز عليها الباحثون في دراسة

الالتزام التنظيمي:

5-1- المدخل النفسي: يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف و قيم المنظمة مع أهداف و قيم الفرد. (باسم عبد الحسين، 2012 ، ص 268). بمعنى آخر يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد و التنظيم، و يصف الالتزام بأنه توجه إيجابي نحو التنظيم، و قد أشار " Sheldon" (1971) إلى ارتباط هوية الفرد و ذاته بالتنظيم و قد أشار " Mowdayal " (1982) و " Vadewalle" (1995) إلى مفهوم الالتزام بأنه مدى قوة ارتباط الفرد و تفاعله مع التنظيم. (الطجم عبد الله عبد الغني، 1996 ، ص - ص 105-106).

5-2- المدخل التبادلي: ينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد و المنظمة من حيث طبيعته و نوعيته و يعتمد على معرفة الأفراد و شعورهم و إدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة و الإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها، و مع مرور الوقت، فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير و معرفة التوازن بين الجهد المبذول و التكاليف و المكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم و استثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة ، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه المنظمة و الانتقال إلى منظمة أخرى.

5-3- المدخل السلوكي: و يعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية ، و غير المادية التي يستثمرها في المنظمة ، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة ، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

خلاصة: و في الأخير نستطيع القول بأنه قد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني وذلك من أجل تحقيق النجاح و التقدم للمنظمات بمختلف أنواعها، و يتحقق ذلك بعدة عوامل من بينها "الالتزام التنظيمي" حيث يعتبر هذا الأخير أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، و الذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها.

## 1- الكتب باللغة العربية:

- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الأمة للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2011 .
- مُجد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- مُجد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية، ج7 ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
- أنول باتشيرجي، بحوث العلوم الاجتماعية- المبادئ و المناهج و الممارسات - ، ترجمة خالد بن ناصر آل حيان ط2 دار الرياض - المملكة العربية السعودية ، د.س.
- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد الصحرابي و آخرون ، ط2 ، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- لارامي وفالي، البحث العلمي في الاتصال، ترجمة ميلود سفاري و آخرون ، ط2، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، الجزائر، 2009 .

## 2- المجلات باللغة العربية والفرنسية:

- باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات - ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 31 ، 2012 .
- الطجم عبد الله عبد الغني، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 04 ، العدد 1، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، 1996 .
- رشيد مازن، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 1 2004.
- باسم عباس كريدي ، الأنماط القيادية و أثرها في الالتزام التنظيمي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 03 ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة القادسية ، 2010.
- مدرس ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 83 ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة تكريت ، مقبول للنشر 03-05-2010 .
- أحمد مُجد بني عيسى، رياض أحمد أبا زيد ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد 41 ، العدد 2 ، الجامعة الأردنية ، 2014 .
- عبد المحسن عبد السلام نعساني ، جمال بدير الخولي ، نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 36 ، العدد 1 ، يونيو(حزيران) ، 2016 .

- Becker.H , Notes on the concept of commitment American journal of sociology 1960
- Wei Bo. Z et al , New Development of organizational commitment : Acritical Review , African journal of Business management 4 (1) 210 .
- Etzioni . A , Acomparative Analysis of complex organizations , New york : The Free Press , 1975 .
- Porter. L et al , organizational commitment , job satisfaction and turnover among psychiatric technicians , journal of applied psychology 59, 1974.
- Thomas. J, Administrative faculty and staff perceptions of organizational climate and commitment in christian higher education, unpublished P h d Thesis, capella university, proquest, U.M.I , No: 3244895, 2006.
- O'reilly. C and Hatman. J, organizational commitment and Psychological Attachment: the effects of compliance identification and internalization on prosocial Behavior, Journal of Applied psychology 1986, p-p 20-21.
- Meyer. J and Alan. N , A Three-Component conceptualization of organizational commitment, Human Resource management Review (1), 1991.
- Cohen. A , commitment Before and After : Are- conceptualization of organizational commitment , Human Resources management 5 (10), 2007.

### 3- الرسائل الجامعية:

ماحي نُجْد الأمين ، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و الأروطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران -2- ، 2015-2016.

دانه حمود ، أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها والدور الوسيط للثقافة التنظيمية- دراسة في قطاع المصارف الخاصة في سوريا- ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي ، الجامعة الافتراضية السورية، د. س.

### 4- مواقع الأنترنت

Mohammad Magdyeid, <https://specialties.bayt.com> 2020-03-07 التدریس في المدخل في التعريف الساعة : 22:03