

## محددات الولاء التنظيمي وآثاره: دراسة تحليلية

د / محمد حمزة أمين عبد الله

أستاذ علم الاجتماع المساعد بكلية الآداب – جامعة بني سويف

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات الولاء التنظيمي وآثاره. والدراسة الراهنة تعد دراسة تحليلية ، وقد اعتمدت على طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات Systematic Literature Review التي تعتمد على البيانات الثانوية، والتحليل البعدي Meta- Analysis ، والتحليل الكيفي للأدبيات، حيث قام الباحث بتحليل مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت خلال السنوات العشرين الأخيرة 2003 2022 –، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم محددات الولاء التنظيمي تتمثل في؛ المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، وضغوط العمل والصمت التنظيمي، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية، والتمكين التنظيمي، والتدريب التنظيمي، والتنشئة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والتعلم التنظيمي (تنظيمات التعلم)، والانغماس الوظيفي، ونوعية حياة العمل، بينما أبرزت الدراسة أن أهم آثار الولاء التنظيمي تتمثل في الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي، وانخفاض درجة الرغبة في ترك العمل، وانخفاض درجة الشعور بالاحترق الوظيفي، وانخفاض مستوى الصراع التنظيمي والإبداع التنظيمي والتنمية التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الولاء التنظيمي، الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر، المحددات، الآثار.

### تاريخ المقالة:

تاريخ استلام المقالة: 29 أغسطس 2022

تاريخ استلام النسخة النهائية: 3 سبتمبر 2022

تاريخ قبول المقالة: 15 أكتوبر 2022

## Determinants of Organizational Commitment and its Effects: An Analytical Study

**Muhammad Hamza Amin Abdullah**

Assistant Professor - Sociology Department - Faculty of Arts -  
Beni Suef University

---

### Abstract

---

The study aimed to identify the determinants of organizational commitment and its effects, The current study is an analytical study, and it relied on the systematic literature review method, through the analysis of a group of field studies conducted during the last twenty years (2003-2022), The study found that among the most important determinants of organizational commitment are: organizational climate, job satisfaction, organizational justice, organizational trust, perceived organizational support, job stress, organizational silence, leadership style, organizational culture, organizational empowerment, organizational training, organizational socialization, organizational communication, organizational learning (learning organizations), job involvement, quality of working life, While the study highlighted that the most important effects of organizational commitment are: job satisfaction, organizational citizenship behavior, job performance, decreased level of Turnover Intention, decreased level of job burnout, decreased level of organizational conflict, organizational creativity, organizational development.

**Keywords:** Organizational Commitment; Emotional Commitment; Normative Commitment; Continuance Commitment; Determinants; Effects.

---

### Article history:

Received 29 August 2022

Received in revised form 3 September 2022

Accepted 15 October 2022

---

## 1. المقدمة:

شهدت السنوات القليلة الماضية اهتمامًا خاصًا من الباحثين بمفهوم الولاء التنظيمي (Bryant, 2007:62)، باعتباره من المفهومات المهمة في دراسة التنظيمات، وذلك في إطار اهتمامهم بحل مشكلات العمل المختلفة، وتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية (العمرى، 2004: 119).

فالولاء التنظيمي من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ في الآونة الأخيرة في المجال التنظيمي والسلوكي، نظرًا لأهميته وتأثيره على العديد من المخرجات التنظيمية. ويعد الولاء التنظيمي أحد المتغيرات التي تعكس تفاعل الفرد مع بيئة عمله، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر على العديد من المتغيرات الأخرى المهمة، ويعد مؤشرًا رئيسًا لقياس مستوى جودة المخرجات التنظيمية النهائية (Huselid & Day, 1991: 380).

ولقد أشار العديد من الباحثين إلى تأثير الولاء التنظيمي على العديد من المخرجات التنظيمية، وقد أخذت دراسة الولاء أبعادًا كثيرة ومختلفة من مجرد دراسة الطرق المختلفة لقياس الولاء إلى دراسة المخرجات التنظيمية المترتبة على الولاء التنظيمي، وكذلك دراسة الولاء التنظيمي باعتباره من المخرجات التنظيمية في علاقته ببعض المدخلات التنظيمية (Mathieu & Zajac, 1990: 171).

ويعد الولاء التنظيمي عاملاً مهمًا من عوامل نجاح التنظيمات وتحقيق الكفاءة التنظيمية. ولعل خير مثال على ذلك ما نلاحظه في التنظيمات اليابانية التي تتفوق في الإنتاج على مثيلاتها من التنظيمات في مختلف بلاد العالم، ويعزى هذا التفوق إلى ارتفاع درجة الولاء التنظيمي. (العجمي، 1999: 49-50). ولقد أشار إلى ذلك كل من برينبيرج J. G. Brinbirg وسنودجراس C. Snodgrass، حيث أكدوا أن التفوق الياباني يرجع إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال (Chong & Eggleton: 2007: 316).

## 2. إشكالية الدراسة:

للولاء التنظيمي تاريخ طويل من الاهتمام البحثي، وهو أحد المجالات البحثية الأكثر شيوعًا في السلوك التنظيمي، وعلم الاجتماع التنظيمي، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، وعلم النفس التطبيقي، وهذا ليس بأمر غريب؛ نظرًا لأن الدراسات والبحوث قد أكدت على علاقة وتأثير الولاء التنظيمي على العديد من المخرجات التنظيمية (Mueller et al., 2020: 2).

ونظرًا لأهمية الولاء التنظيمي وما ناله من اهتمام بحثي وعلاقته بالعديد من المدخلات والمخرجات التنظيمية، فقد تحددت إشكالية الدراسة الراهنة في محاولة التعرف على محددات وآثار الولاء التنظيمي من خلال تحليل مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت خلال السنوات العشرين الأخيرة (2003 – 2022).

### 3. أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية الدراسة الراهنة في جانبين: الجانب الأول الأهمية النظرية، حيث تساهم الدراسة الاتجاهات المعاصرة في علم اجتماع التنظيم، حيث تتناول الدراسة موضوعًا من أبرز الموضوعات المعاصرة التي حظيت باهتمام خاص من الباحثين في الآونة الأخيرة وهو الولاء التنظيمي. كما تتضح الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال إتباعها أسلوبًا منهجيًا حديثًا يتمثل في طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات *Systematic Literature Review*، وهذا الأسلوب من الأساليب الحديثة والتي لم تنل اهتمامًا كافيًا في البحوث العربية، على الرغم من شيوعها في البحوث الأجنبية. وقد مكنت هذه الطريقة الباحث من تحليل نتائج مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت في العيد من المجتمعات والعديد من التنظيمات، والتي كان من المستحيل أن يقوم بها الباحث بمفرده أو حتى فريق بحثي بأكمله.

وعلى الرغم من أن هذه الدراسة من الدراسات النظرية البحتة، حيث لم يرقم الباحث بإجراء دراسة ميدانية، إلا أن لهذه الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة، حيث قامت الدراسة بتحليل نتائج العديد من الدراسات الميدانية التي أجريت عن الولاء التنظيمي في عدة مجتمعات من أجل استكشاف محدداته وآثاره، ويمكن أن تساعد هذه الدراسة من خلال التعرف على محددات الولاء التنظيمي علي وضع مجموعة من البرامج للعاملين بهدف تدعيم الولاء التنظيمي، الأمر الذي يساهم في زيادة الكفاءة التنظيمية، وهي الهدف الأسمى لكل التنظيمات بمختلف أشكالها وأنماطها.

### 4. أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

تهدف الدراسة الراهنة إلى التعرف على محددات وآثار الولاء التنظيمي، ويمكن صياغة هدف الدراسة في تساؤلين أساسيين على النحو التالي:-

1- ما محددات الولاء التنظيمي ؟

2- ما آثار الولاء التنظيمي ؟

### 5. نوع الدراسة والمنهج المستخدم:

تعد الدراسة من الدراسات التحليلية، وقد اعتمدت على طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات *Systematic Literature Review*

التي تعتمد على البيانات الثانوية، والتحليل البعدي Meta- Analysis، والتحليل الكيفي للأدبيات، ويعرف "شياو Xiao" و"واتسون Watson" (2019)، هذه الطريقة بأنها "طريقة لتحديد وتقييم وتفسير كل ما هو متاح من الأبحاث ذات الصلة بأسئلة البحث أو موضوعات المجال أو الظواهر التي تهم الباحث". وقد حدد "شياو Xiao" وواتسون Watson ثلاث مراحل لتنفيذ هذه الطريقة وهي: التخطيط، والتنفيذ، وتحليل النتائج (Hariani & Masdupi, 2019: 372).

وتتطلب هذه الطريقة بعض المهارات في البحث في قواعد البيانات والتصنيف والتحليل. ويقسمها كيتشينهام Kitchenham و باكا Bacca إلى ثلاثة مراحل فرعية: التخطيط، والتنفيذ، واستخلاص النتائج، وتشتمل كل مرحلة من هذه المراحل على مجموعة من الخطوات (Torres-Carrion et al., 2018: 1371).

وقد ظهرت هذه الطريقة أولاً في العلوم الطبية في وقت متأخر من القرن العشرين، وقد استخدمت مؤخرًا في العلوم الاجتماعية، وتهدف هذه الطريقة إلى تجميع الأدلة العلمية للإجابة عن تساءل بحثي معين بطريقة موضوعية وقابلة للتكرار، وتسعى إلى تضمين الأدلة المنشورة حول الموضوع وتلخيصها بموضوعية (Lame, 2019: 1634-1635).

ويؤكد العديد من الباحثين أن طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات تسيير وفقاً لثمان خطوات أساسية على النحو التالي (Lame, 2019: 1635)

- 1- صياغة تساؤل رئيس للمراجعة.
- 2- تحديد معايير التضمين والاستبعاد (والتي على أساسها يتم اختيار الدراسة أو استبعادها).
- 3- تحديد موقع هذه الدراسات وتطوير استراتيجية بحثية تهدف إلى تغطية أوسع نطاق ممكن من المصادر ذات الصلة بالتساؤل البحثي.
- 4- اختيار الدراسات، وتقييم هذه الدراسات لبيان مدى استيفائها لمعايير التضمين.
- 5- تقييم جودة الدراسة.
- 6- استخراج البيانات.
- 7- تحليل وتقديم النتائج.
- 8- تفسير النتائج: من خلال الإجابة على التساؤل البحثي، وتوضيح المجالات التي ظهرت للبحث في المستقبل.

وقد قام الباحث بعمل حصر للدراسات المتوفرة عن الولاء التنظيمي خلال العشرين سنة الأخيرة (2003-2022) من خلال قواعد البيانات المتوفرة على بنك المعرفة المصري، وقد تمت الدراسة الراهنة وفقاً للمراحل السابقة على النحو التالي:-

1- صياغة تساؤلين أساسيين للدراسة (ما محددات الولاء التنظيمي – ما آثار الولاء التنظيمي).

2- تحديد معايير التضمن والاستبعاد: حيث حدد الباحث معايير التضمن وهي:-

- لا بد أن تكون الدراسة منشورة.

- أن تكون دراسة ميدانية.

- أن يكون متاح نص الدراسة كاملاً وليس الملخص فقط.

- أن تكون الدراسة أجريت خلال العشرين سنة الأخيرة (خلال الفترة من 2003-2022).

- أن تتضمن الدراسة أحد محددات أو آثار الولاء التنظيمي أو أكثر.

- وقام الباحث بتحديد معايير الاستبعاد على النحو التالي:

- أن تكون الدراسة غير منشورة، أو منشورة في دورية غير محكمة، أو رسالة ماجستير أو دكتوراه.

- أن تكون مقالة نظرية لا تتضمن دراسة ميدانية.

- أن يكون متاح من الدراسة هو الملخص فقط وليس النص كاملاً.

- أن تكون الدراسة قد مر عليها أكثر من 20 عامًا (نشرت قبل 2003).

- أن تكون الدراسة لقياس درجة الولاء التنظيمي ولا تتضمن أحد محددات أو آثار الولاء التنظيمي.

3- تحديد موقع الدراسات: قام الباحث بتحديد مصادر البيانات (قواعد البيانات المتوفرة على بنك المعرفة المصري).

4- اختيار الدراسات التي تستوفي معايير التضمن التي حددها الباحث.

5- تقييم جودة الدراسة: وقد حدد الباحث محك أساسي لتقييم جودة الدراسات وهي أن تكون الدراسة منشورة في دورية علمية محكمة مع استبعاد كل الدراسات غير المنشورة، والمنشورة في دوريات غير محكمة، وكذلك رسائل الماجستير والدكتوراه.

6- استخراج البيانات: بدأ الباحث بالبحث وفقاً للأسس السابقة، ووفقاً لكلمات مفتاحية معينة (الولاء التنظيمي، محددات الولاء

التنظيمي، آثار الولاء التنظيمي، Commitment, Organizational Commitment Determinants, Organizational Commitment Effects) وقد أمكن الوصول إلى 144 دراسة منشورة (بعض هذه الدراسات تكررت في أكثر من محور لتناولها أكثر من متغير)، ثم قام الباحث بقراءة الدراسات واستخلاص النقاط الأساسية في كل دراسة (المحددات أو الآثار).

7- تحليل وتقديم النتائج: قام الباحث بتصنيف الدراسات وعرضها في محورين (محددات الولاء التنظيمي، وآثار الولاء التنظيمي)، ويشتمل كل محور عدة محاور فرعية، ثم قام الباحث باستخلاص النتائج.

8- تفسير النتائج: عرض الباحث في النهاية لنموذج يلخص النتائج ويحجب عن التساؤل البحثي، ويوضح المحددات وآثار الولاء التنظيمي في ضوء الأدبيات، وفي ضوء ما كشف عنه تحليل الأدبيات قام الباحث بوضع استراتيجيات تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف زيادة مستوى الولاء التنظيمي، وأخيراً عرض الباحث لبعض المجالات التي ظهرت للبحث في المستقبل.

## 6. مفهوم الولاء التنظيمي:

يشترك لفظ الولاء لغة من ولاء يليه ولياً: أي دنا منه وقرب، وولى فلاناً أي نصره (أنيس، 2004: 1075). والولاء عاطفة تتكون بين طرفين، وهما الولي والمولي، نتيجة التفاعل الذي يجري بينهما، وهي علاقات متبادلة من الأخذ والعطاء على أساس من المحبة والثقة. فالولي والمولى مرتبطان أحدهما بالآخر برباط التزام بولاية كل منهما للآخر في أمور محددة، وعلى هذا الأساس يكون مدير العمل والمحافظ أولياء من يعملون معهم أو يقطنون في مناطقهم يرعون مصالحهم، وهؤلاء بدورهم يولونهم طاعتهم وينفذون تعليماتهم أو أوامرهم ولاية ثابتة قائمة على حقوق وواجبات متبادلة (الساعاتي والساعاتي، 2006: 190-191)، ووفقاً لكلاين Klein وزملائه، يمكن وصف الولاء باعتباره "رابطاً نفسياً إرادياً يعكس التفاني والمسؤولية تجاه هدف معين" (Mueller et al., 2020: 1).

ويعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم المعقدة التي لا يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي لها إلا عن طريق مسدٍ جميع التعريفات التي ظهرت في الأدبيات عبر سنوات عديدة، والتي حاولت تعريف الولاء

التنظيمي، ومناقشة الخصائص والسمات المميزة له، وكذلك كيفية قياسه (Elizabeth, 2002: 25).

والولاء التنظيمي مقياسًا حيويًا ومهمًا في قياس الفاعلية التنظيمية، حيث أنه بناء متعدد الأبعاد وهو كامن ويؤثر في العديد من المخرجات التنظيمية (Meyer & Allen, 1997: 12).

والولاء التنظيمي هو حالة نفسية Psychological State تحدد علاقة العاملين بالتنظيم، كما أنها تؤثر في قرار العامل بالبقاء في التنظيم من عدمه (Ugboro, 2006: 236).

ولقد تعددت التعريفات التي وضعت لمفهوم الولاء التنظيمي. حيث يعرف هذا المفهوم بطرق مختلفة (Rahman & Hanafiah, 2002: 78).

وقد جاء في (قاموس علم الاجتماع) أن مصطلح Commitment يشير إلى "شعور بالالتزام يدفع الأشخاص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل على تحقيق هدف محدد" (غيث، 2001: 71). والشخص الذي يمتلك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لديه إحساس بالالتزام والتوحد مع التنظيم، ويزداد لديه الرغبة في السعي من أجل تحقيق أهداف التنظيم، كما تزداد لديه الرغبة في البقاء كجزء من التنظيم (Golden & Veiga, 2008: 79).

وقد لاحظ الباحث أن هناك ترجمات مختلفة لمصطلح Organizational Commitment، حيث يترجمه البعض بأنه الالتزام التنظيمي، ويترجمه البعض الآخر بأنه الولاء التنظيمي، في حين يترجمه فريق ثالث بأنه الانتماء التنظيمي، إلا أن الترجمة الأكثر شيوعًا لهذا المصطلح والأكثر تعبيرًا ودلالة في نفس الوقت هي الولاء التنظيمي. حيث أن مفهوم الولاء هو أعم وأشمل من مفهوم الانتماء Loyalty/Belonging أو مفهوم الالتزام Compliance، حيث أنه يشمل الالتزام والانتماء في داخله، فمصطلح الولاء مصطلح متعدد الأبعاد، يشتمل على الاتجاه والإحساس والشعور ويترجم في سلوكيات. فمفهوم الولاء التنظيمي يشير إلى اتجاهات الأفراد تجاه التنظيم الذين يعملون به، ويتم ترجمة هذه الاتجاهات في مجموعة من السلوكيات تشتمل على: الأداء، أو دوران العمل، أو التغيب (Tsai, 2007: 162) وبالولاء يصيب الانتماء حقيقة ثابتة، وبدون الولاء يصيب الانتماء شكلاً، وتصيب العلاقات الاجتماعية فارغة من مضمونها، ضعيفة الفاعلية، سطحية الأثر (الساعاتي والساعاتي، 2006: 192).

وقد جاء في موسوعة (علم النفس والتحليل النفسي) أن مفهوم الانتماء يشير إلى انتساب الفرد إلى جماعة معينة أو حزب معين أو ناد معين أو مؤسسة عمل معينة، بمعنى كونه عضوًا فيها أو واحدًا منها، له



ما لأفرادها من حقوق وعليه ما عليهم من واجبات، فالانتماء يهتم بالمستوى الشكلي أكثر من اهتمامه بالمضمون الجوهرى، بمعنى أن الفرد قد يكون عضواً في جماعة ومحسوباً عليها إلا أنه لا يرتضى معاييرها ولا يتوحد معها ولا يشاركها ميولها ولا اهتماماتها، فهو في هذه الحالة ينتمي إليها شكلاً وليس قلباً، فهو يصيب منتماً إلى هذه الجماعة، بينما ولاؤه لجماعة أخرى أو لمؤسسة أخرى أو لمبدأ مغاير لمبدأ الجماعة التي ينتمي إليها (طه، 1993: 119-120). بينما يشير مفهوم الولاء إلى إخلاص وحب شديدين يوجههما الفرد إلى موضوع معين كالوطن أو مذهب ديني أو سياسي معين أو زعيم أو حزب بذاته أو مؤسسة عمل معينة، بحيث يضحى الفرد لصالح موضوع ولائه بمصالحه الخاصة، وقد تصل عاطفة الولاء هذه إلى أن يضحى الفرد بحياته، بل ويحيا وأسرته أيضاً لصالح موضوع ولائه أو دفاعاً عنه أو الدعوة له، ويلاحظ أن الولاء عاطفة تلقائية، وقناعة ذاتية يتبناها الفرد قلبياً وعقلياً، دون أن تفرض عليه من سلطة لا يستطيع مقاومتها أو الوقوف في وجهها، أو من تنظيم رسمي يجد نفسه عضواً فيه دون أن تكون له حرية التحرر منه، كما هو الحادث غالباً في موقف الانتماء، ولا يمنع هذا من امتزاج الولاء بالانتماء، بمعنى أن يتطابق الاختيار الذاتي مع التشكيل الرسمي فينتج الفرد بولائه في هذه الحالة إلى الجماعة التي ينتمي إليها، حتى أنه يفضل صالحها العام إن تعارض مع صالحه الخاص (طه، 1993: 848-849).

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة من الارتباط بين الفرد والتنظيم يقبل الفرد وفقاً لها قيم وأهداف التنظيم ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل داخل التنظيم على الانتقال إلى غيره" (عطاري، 2006: 18).

ويختلف مفهوم الولاء التنظيمي عن مفهوم الرضا عن العمل job Satisfaction، حيث يشير مفهوم الرضا عن العمل إلى اتجاهات العمال نحو أعمال محددة توجد داخل التنظيم، بينما يشير مفهوم الولاء التنظيمي إلى "رؤية العاملين للتنظيم نفسه، ويعد الولاء التنظيمي أكثر ثباتاً واستقراراً من الرضا عن العمل. وعلى الرغم من ذلك فإنهما يرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً كما أكدت العديد من الدراسات (Gospel, 2003: 34).

ويختلف مفهوم الولاء التنظيمي عن مفهوم الولاء المهني، فالولاء التنظيمي هو اعتقاد يرتبط بثقافة وقيم الفرد تجاه التنظيم ويسهم في تقوية الروابط بين الأفراد وتنظيماتهم. أما الولاء المهني فيتحقق عندما يكون الفرد مرتبطاً بعلاقة وثيقة بعمله، ويتضح ذلك من خلال الجهد المبذول

لنجاح العمل. ويرى البعض أن الولاء للتنظيم والولاء للمهنة يمكن أن يكونا مستقلين بمعنى أن الفرد قد يكون كثير الولاء لأحدهما وقليل الولاء للأخرى (عطاري، 2006: 26).

### 7. مداخل دراسة الولاء التنظيمي

يذهب سولمان A. M. Suliman ولسليس P. A. Lsles إلى أن هناك أربعة مداخل رئيسة في دراسة الولاء التنظيمي وهي: المدخل الاتجاهي Attitudinal Approach، والمدخل السلوكي Behavioral Approach، والمدخل المعياري Normative Approach، والمدخل متعدد الأبعاد Multidimensional Approach (Suleman & Isles 2000: 71-83).

ويركز المدخل الاتجاهي على خبرة العامل واتجاهاته وكيف تؤثر هذه الخبرة على رغبته في الاستمرار داخل التنظيم. ويؤكد المدخل الاتجاهي على أن درجة ولاء الفرد للتنظيم تتأثر بمدى إدراكه للخصائص المميزة لعمله كدرجة الاستقلالية، وأهمية العمل، وتنوع المهارات، ونمط الإشراف، والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار (عطاري، 2006: 23).

ويحاول المدخل الاتجاهي تعريف الولاء التنظيمي من خلال اتجاه العامل (Roseline, 2004: 11) وهناك العديد من العلماء قد تبنوا هذا الاتجاه عند محاولتهم تعريف الولاء التنظيمي، ومن أمثلة هؤلاء العلماء موداي R. Mowday وزملائه، حيث ذهبوا إلى أن الولاء التنظيمي هو "النزعة أو الميل للتوحد والاندماج Identifaction and Involvement مع التنظيم"، ويتضمن هذا التعريف ثلاثة عناصر هي (Mowday et al., 1982: 27):

1- الاعتقاد القوي والموافقة على أهداف التنظيم وقيمه.

2- الرغبة في وضع كل الجهود الممكنة في خدمة التنظيم.

3- الرغبة القوية في استمرار العضوية داخل التنظيم.

وكذلك يعرف نيجهوف W. G. Nijhof وزملاؤه الولاء التنظيمي بأنه "الإحساس بالولاء والتوحد مع التنظيم والعمل والجماعة التي ينتمي إليها الفرد" (Nijhof et al., 1998: 243). كما يعرفه لندن M. London وهوات G. Howat بأنه "إحساس بالتعلق والحب Affection للتنظيم" (Elizabeth, 2002: 27).

كما يعرف ماير J. P. Meyer وزملاؤه الولاء التنظيمي بأنه "حالة نفسية Psychological State تحدد علاقة العمال مع التنظيم وتؤثر في قرار البقاء في التنظيم من عدمه" (Meyer, 1993: 538).

بينما يذهب المدخل الثاني (السلوكي) إلى النظر للولاء التنظيمي كسلوك، ويركز هذا المدخل على المظاهر الصريحة للولاء. ويؤكد هذا المدخل على أن العامل يستمر في العمل داخل التنظيم من أجل المزاي التي يحصل عليها (Zangaro, 2001: 14-22). ومن أمثلة التعريفات التي تبنت هذا الاتجاه، تعريف مارش J. March و سيمون H. Simon حيث أشارا إلى أن الولاء التنظيمي "ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية" (علام، 1994: 271).

ويذهب دونهام R. B. Dunham وزملاؤه إلى أن المدخل السلوكي ينظر إلى الولاء التنظيمي "باعتباره مجموعة من السلوكيات ذات المعنى والمغزى". (Dunham, 1994: 370)

ويركز المدخل المعياري في دراسة الولاء التنظيمي على التوافق بين أهداف وقيم الفرد من ناحية وأهداف وأغراض التنظيم من ناحية أخرى (Roseline, 2004: 12). ونجد أن الولاء التنظيمي طبقاً للمدخل المعياري يصيب إحساساً بالمسؤولية والواجب تجاه التنظيم دون النظر إلى الجوانب النفعية التي يمكن تحقيقها لو التحق الفرد بالعمل في تنظيم آخر، فهو شعور أخلاقي بالبقاء والاستمرار داخل التنظيم من خلال تبني أهدافه وقيمه وسياساته (عاطف عطاري، 2006: 23).

ومن أمثلة التعريفات التي تبنت هذا المدخل تعريف بوشانان Buchanan للولاء التنظيمي بأنه "الارتباط الفعال بين الفرد والتنظيم ويتمثل ذلك في تطابق أهداف الفرد مع أهداف التنظيم والتوحد والاندماجية في العمل". وكذلك ما ذهب إليه شيلدون Sheldon وهال R. Hall من أن الولاء التنظيمي عبارة عن "ارتباط شخصية الفرد بالتنظيم الرسمي وذلك عندما تتكامل الأهداف التنظيمية مع أهدافه" (علام، 1994: 270-271).

كما يشير كامب S. Camp إلى أن الولاء التنظيمي عبارة عن "التطابق بين أهداف الفرد والتنظيم، والذي عن طريقه يقوم الفرد بالتطابق والتماثل مع التنظيم ليصبح الفرد والتنظيم وحدة واحدة، ويضع الفرد جهده في خدمة الأهداف العامة للتنظيم (Camp, 1993: 283). كما عرف وينر الولاء التنظيمي بأنه "التوحد مع أهداف التنظيم وقيمه" (Ryu, 2020: 30).

أما المدخل الرابع (المتعدد الأبعاد) فيذهب إلى أن الولاء أكثر تعقيداً من مجرد الارتباط العاطفي، أو الولاء المعياري، أو تقدير التكلفة، فالولاء التنظيمي يحدث عن طريق التفاعل بين الأشكال الثلاثة السابقة (Roseline, 2004: 13).

وقد تبنى ماير J. P. Meyer والين N. J. Allen المدخل متعدد الأبعاد حيث ذهبوا إلى أن الولاء التنظيمي هو "ارتباط نفسي بالتنظيم يأخذ ثلاثة أشكال: عاطفي، ومستمر، ومعياري (Meyer & Allen, 1991: 67).

ويتضح مما سبق أن هناك أربعة مداخل رئيسة في دراسة الولاء التنظيمي، وهي: المدخل الاتجاهي، والمدخل السلوكي، والمدخل المعياري، والمدخل متعدد الأبعاد. ويرى الباحث أن المدخل المتعدد الأبعاد أفضل المداخل في دراسة الولاء التنظيمي؛ نظرًا لأن هذا المدخل يربط بين الاتجاه والسلوك، كما أن الولاء أكثر تعقيدًا من مجرد الارتباط العاطفي بالتنظيم، أو مجرد الالتزام الخلفي، أو مجرد مقارنة تكلفة مغادرة التنظيم بتكلفة البقاء والاستمرار في التنظيم.

وفي ضوء ما سبق، يعرف الباحث الولاء التنظيمي على اعتبار أنه "الاتجاه أو الميل للتوحد والاندماج مع التنظيم، والفخر نتيجة العمل داخله"، كما أن الولاء التنظيمي يشير إلى "مجموعة من السلوكيات ذات المعنى ويستمر العامل في العمل داخل التنظيم من أجل المزايا التي يحصل عليها، بالإضافة إلى أن الولاء التنظيمي يعبر عن التطابق بين أهداف الفرد والتنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى أن يصيب الفرد والتنظيم وحدة واحدة، ويضع الفرد جهده في خدمة الأهداف العامة للتنظيم".

ويتجسد في هذا التعريف السابق للولاء التنظيمي بعض العناصر المستمدة من كل من المدخل الاتجاهي، والمدخل السلوكي، والمدخل المعياري، وهي العناصر التالية:-

1- الشعور بالفخر نتيجة العمل داخل التنظيم.  
2- الشعور بالتوحد والاندماج مع التنظيم، وأن العامل جزء لا يتجزأ من التنظيم.

3- الشعور بالالتزام الخلفي تجاه التنظيم.

4- الاعتقاد القوي والموافقة على أهداف التنظيم وقيمه.

5- الرغبة في وضع كل الجهود الممكنة في خدمة الأهداف العامة للتنظيم.

6- الرغبة القوية في استمرار العضوية داخل التنظيم حتى في حالة وجود فرص عمل أخرى بأجر أعلى.

#### 8. أنماط الولاء التنظيمي:

سبق الإشارة إلى أن من أبرز من تبنى المدخل متعدد الأبعاد ماير J. P. Meyer والين N. J. Allen، حيث ذهبوا إلى أن الولاء التنظيمي هو ارتباط نفسي بالتنظيم يأخذ ثلاثة أشكال: عاطفي، ومستمر،

ومعياري، وذهبا إلى أنه يمكن قياس الولاء التنظيمي من خلال ثلاثة مؤشرات كالآتي (Meyer & Allen, 1991: 67):-

1- الولاء العاطفي Affective Commitment، ويشير إلى ارتباط العمال العاطفي بالتنظيم Emotional Attachment، والارتباط والانهماك والاندماج داخل التنظيم Involvement in the Organization، والأفراد الذين يشعرون بالولاء العاطفي للتنظيم يظلون داخل التنظيم لأنهم يريدون ذلك.

2- الولاء المستمر Continuance Commitment، ويشير إلى أن العمال يقارنون تكلفة مغادرة التنظيم بتكلفة البقاء، ويرون أن تكلفة المغادرة تفوق تكلفة البقاء، لذلك فإنهم يظلون داخل التنظيم؛ لأنهم يحتاجون ذلك.

3- الولاء المعياري Normative Commitment، ويشير إلى أن أعضاء التنظيم يشعرون بالالتزام الخلقي تجاه التنظيم، والأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء المعياري يظلون داخل التنظيم لأنهم يشعرون بأن ذلك هو ما يجب أن يكون.

ويشير ماير J. P. Meyer والين N. J. Allen إلى أن الأنماط الثلاثة السابقة للولاء تتداخل مع بعضها بدرجة معينة لأن العمال يمتلكون درجات مختلفة من كل منهم، فعلى سبيل المثال قد يشعر العامل بالارتباط العاطفي بالتنظيم وفي الوقت ذاته فإنه يدرك أن عليه التزاماً خلقياً تجاه التنظيم. كما نجد أيضاً في بعض الأحيان أن العامل قد يرتبط عاطفياً بالتنظيم ويتمتع بالعمل داخله، ويدرك في الوقت نفسه أن ترك التنظيم سوف يكلفه الكثير اقتصادياً (Meyer & Allen, 1997: 27). ويرتبط الاتجاه والسلوك ارتباطاً قوياً في ظل هذا النموذج الذي وضعه ماير J. P. Meyer والين N. J. Allen (Chang et al., 2007: 353).

كما يميز كيلمان H. C. Kelman بين ثلاثة أشكال للولاء التنظيمي هي: الإذعان أو الامتثال Compliance وذلك للحصول على العائد، والتوحد Identification وذلك للرغبة في إقامة أو استمرار العلاقات، وأخيراً الاستدماج Internalization وذلك عندما يتوحد ويتوافق السلوك مع نسق القيم داخل التنظيم (Malhorta & Galletta, 2003: 2).

ويميز جاروس S. J. Jaros وزملاؤه كذلك بين ثلاثة أشكال للولاء التنظيمي؛ هي: الولاء العاطفي، والذي يتمثل في ارتباط الفرد نفسياً Psychological Attachment بالتنظيم من خلال الإحساس بالحب، والالتزام، والسعادة، والحرارة، والدفع، والحنان،

والإعزاز. وكذلك الولاء المستمر **Continuance**، والذي يتمثل في شعور الفرد بالارتباط القوي بالمكان من أجل التكلفة المرتفعة لمغادرته. بالإضافة إلى الولاء المعياري (الأخلاقي) **Moral**، والمتمثل في ارتباط الفرد بالتنظيم من خلال توافق وقبول أهداف وقيم ورسالة التنظيم (Meyer & Herscovitch, 2001: 299-320).

### 9. قياس الولاء التنظيمي:

تعددت مقاييس الولاء التنظيمي وتنوعت، ولعل من أشهر مقاييس الولاء التنظيمي المستخدمة في أغلب الدراسات المقياسين التاليين:-

- مقياس بورتر L. W. Porter وزملائه والمكون من 15 عبارة (Porter et al., 1974: 603-609). والذي تم تقنينه بواسطة موداي Mowday وستيرز Steers وبورتر (Mowday et al., 1979: 224-247).

- مقياس ماير Meyer والين Allen (Meyer & Allen, 1990: 1-18) (Allen, 1991: 61-89) (Meyer & Allen, 1993: 538-551).

وسوف يعرض الباحث لبنود هذين المقياسين على النحو التالي:-

- مقياس موداي Mowday وستيرز Steers وبورتر Porter ، يتضمن 15 عبارة لقياس الولاء التنظيمي على النحو التالي:-

- 1- أنا على استعداد لبذل قدر كبير من الجهد يتجاوز ما هو متوقع عادة من أجل مساعدة هذا التنظيم على النجاح.
- 2- أتحدث عن هذه التنظيم مع أصدقائي كتنظيم رائع للعمل من أجله.
- 3- لا أشعر إلا بقدر ضئيل من الولاء لهذا التنظيم.
- 4- أقبل تقريباً أي نوع من مهام العمل من أجل الاستمرار في العمل بهذا التنظيم.
- 5- أجد أن قيمي وقيم التنظيم متشابهة جداً.
- 6- أنا فخور بأن أخبر الآخرين أنني جزء من هذا التنظيم.
- 7- يمكنني أيضاً أن أعمل في تنظيم آخر طالما كان نوع العمل مشابهاً. (معكوسة)
- 8- هذا التنظيم يستخرج أفضل ما لدي في طريقة الأداء الوظيفي.
- 9- تتطلب ظروف في الحالية ترك العمل في هذا التنظيم. (معكوسة)
- 10- أنا سعيد للغاية؛ لأنني اخترت هذا التنظيم للعمل.
- 11- ليس هناك الكثير الذي يمكن كسبه من خلال التمسك بهذا التنظيم. (معكوسة)

- 12- في كثير من الأحيان أجد صعوبة في الموافقة على سياسات هذا التنظيم في الأمور المهمة المتعلقة بالعاملين. (معكوسة)
- 13- أنا مهتم حقًا بمصير هذا التنظيم.
- 14- بالنسبة لي هذا هو أفضل التنظيمات الممكنة للعمل.
- 15- كان قرار العمل في هذا التنظيم خطأ واضحًا من جانبي. (معكوسة)

- مقياس ماير Meyer والين Allen، ويعد هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعًا واستخدامًا بين الباحثين في الوقت الراهن، ويتضمن المقياس الأصلي 24 عبارة (8 عبارات في كل بعد: العاطفي، المعيارى، المستمر) بينما هناك أيضًا مقياس مختصر يتضمن 18 عبارة (6 عبارات في كل بعد). ويتضمن المقياس الأصلي 24 عبارة على النحو التالي:-

#### - الولاء العاطفي:

- 1- سأكون سعيدًا جدًا لقضاء بقية حياتي المهنية في هذا التنظيم.
- 2- أستمتع بالحديث عن التنظيم الذي أعمل به مع أشخاص خارجه.
- 3- أشعر حقًا كما لو أن مشكلات هذا التنظيم هي مشكلات شخصية لي.
- 4- أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن أصبـ مرتبطًا بتنظيم آخر. (معكوسة)
- 5- لا أشعر بأنني "جزء من العائلة" في التنظيم الذي أعمل به. (معكوسة)
- 6- لا أشعر بالارتباط العاطفي "بهذا التنظيم. (معكوسة)
- 7- هذا التنظيم له معنى شخصي كبير بالنسبة لي.
- 8- لا أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى التنظيم الذي أعمل به. (معكوسة)

#### - الولاء المستمر

- 1- لست خائفًا مما قد يحدث إذا تركت وظيفتي دون أن يكون لدي وظيفة أخرى. (معكوسة)
- 2- سيكون من الصعب جدًا بالنسبة لي مغادرة التنظيم الذي أعمل به، حتى لو أردت ذلك.
- 3- سيتعطل كثير في حياتي إذا قررت أن أترك هذا التنظيم.
- 4- لن يكون مكلفًا للغاية بالنسبة لي ترك التنظيم الذي أعمل به الآن. (معكوسة)

- 5- في الوقت الحالي، يعد البقاء داخل التنظيم أمرًا ضروريًا على قدر الرغبة.
- 6- أشعر أن لدي خيارات قليلة جدًا لأفكر في ترك هذا التنظيم.
- 7- إحدى النتائج الخطيرة القليلة لترك هذا التنظيم هي ندرة البدائل المتاحة.
- 8- أحد الأسباب الرئيسية لمواصلة العمل في هذا التنظيم هو أن المغادرة تتطلب تضحية شخصية كبيرة وقد لا توفر التنظيمات الأخرى الفوائد التي أحصل عليها في هذا التنظيم.

#### - الولاء المعياري:

- 1- أعتقد أن الناس هذه الأيام ينتقلون من تنظيم إلى آخر كثيرًا.
- 2- لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون مخلصًا دائمًا للتنظيم. (معكوسة)
- 3- لا يبدو لي أن الانتقال من تنظيم إلى آخر أمر غير أخلاقي على الإطلاق. (معكوسة)
- 4- أحد الأسباب الرئيسية لمواصلة العمل مع هذا التنظيم هو أنني أؤمن بأن الولاء مهم وبالتالي أشعر بالالتزام الأخلاقي للبقاء.
- 5- إذا تلقيت عرضًا آخر لوظيفة أفضل في مكان آخر، فلن أشعر أنه من الصواب أن أترك التنظيم.
- 6- لقد تعلمت الإيمان بقيمة البقاء مخلصًا لتنظيم واحد.
- 7- الأمور كانت أفضل عندما كان العاملون يستمرون في تنظيم واحد خلال حياتهم المهنية.
- 8- لا أعتقد أن الرغبة في أن أكون "رجل التنظيم" أو "امرأة التنظيم" أمرًا منطقيًا بعد الآن. (معكوسة)

#### 10. محددات الولاء التنظيمي:

يعرض هذا الجزء لأهم محددات الولاء التنظيمي التي كشف عنها التحليل المنهجي للأدبيات، وذلك على النحو التالي:-

#### 10.1 المناخ التنظيمي Organizational Climate

يعرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز وتعكس طابعًا مميزًا لبيئة التنظيم الداخلية، والتي يكتسب التنظيم من خلالها سمات تميزه عن التنظيمات الأخرى (Hollaway, 2012:13)".

كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه "نوعية البيئة التنظيمية التي يدركها أعضاء التنظيم، وتؤثر على سلوكهم، ويمكن وصفها في مجموعة محددته من السمات أو الخصائص" (Yahyagil, 2004:74).



- وقد كشفت العديد من الدراسات عن تأثير المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي، ويمكن عرض هذه الدراسات على النحو التالي:-
- دراسة ماكموراي Adela J. McMurray وزملائها (2004)، والتي أبرزت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (التدعيم – التقدير – الثقة – العدالة – التماسك) من جهة، والولاء التنظيمي من جهة أخرى لدى العاملين في ثلاثة مصانع لمكونات السيارات في جنوب استراليا (Mcmurray et al., 2004:473-488).
  - دراسة جيانوي زهانج Jianwei Zhang (2010)، التي كشفت عن تأثير المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى العاملين والمديرين في إحدى الشركات الصينية (Zhang, 2010:189-201).
  - دراسة عمر فاروق يونال Omer Faruk Unal (2012)، التي كشفت عن أن التصور الإيجابي للمناخ التنظيمي يرتبط إيجابياً بالولاء العاطفي والاستمراري لدى الموظفين في مجموعة من الشركات التركية في اسطنبول (Unal, 2012:92-105).
  - دراسة باهرامي Bahrami وزملائه (2016)، التي أبرزت تأثير المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للمرضات في اثنين من المستشفيات الإيرانية (Bahrami et al., 2016:96-100).
  - دراسة راحمات Rahmat وزملائه (2020)، التي أبرزت تأثير المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى الأكاديميين بإحدى مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إندونيسيا (Rahmat et al., 2020: 1-6).

## 2.10 الرضا الوظيفي Job Satisfaction

ويعرف اختار S. N. Akhtar وزملائه الرضا الوظيفي بأنه "رد فعل عاطفي للعامل تجاه مظاهر العمل المختلفة مثل: بيئة العمل الفيزيائية، والعلاقة مع الرؤساء" (Akhtar, 2010: 4222).

ويذكر المشعان أن الرضا عن العمل يشير إلى "درجة إشباع حاجات الفرد، وهذا الإشباع يتحقق للفرد من عدة عوامل، منها ما يتصل بالعمل نفسه، وأخرى متصلة بالبيئة، وثالثة ترتبط بالفرد العامل ذاته. وهذه العوامل تجعل العامل راضياً عن عمله محققاً لطموحاته ورغباته وتطلعاته وميوله المهنية، وتخلق نوعاً من التناسب بين ما يحصل عليه الفرد من عمله وما يتوقع الحصول عليه في الواقع" (المشعان، 1993: 69).

وتعد علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي من أكثر العلاقات التي نالت اهتماماً بحثياً، وقد اختلفت الباحثين في تحديد أيهما السبب

- وأيهما النتيجة، وقد أبرزت العديد من الدراسات تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي على النحو التالي:-
- دراسة اندرو هال Andrew Hale (2003)، التي توصلت إلى أنه كلما زاد الرضا عن العمل زادت درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في اثنين من المطاعم الأمريكية (Hale, 2003).
  - دراسة حنان عبد الرحيم الأحمدى (2006)، التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية (الأحمدى، 2006: 305-337).
  - دراسة نورمان Norman I.J. (2006)، التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والولاء التنظيمي لدى طلاب التمريض بالصين (Norman, 2006: 304- 3144).
  - دراسة جولدا جوليروز Guldal Guleryuz (2008)، التي توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى هيئة التمريض في المستشفى التعليمي في أنقرة بتركيا (Guleryuz, 2008: 1625- 1635).
  - دراسة هاسنريزا زينابادي Hassanreza Zeinabadi (2010)، والتي كشفت عن أن الرضا الوظيفي عن مختلف جوانب بيئة العمل يقود إلى الولاء التنظيمي لدى المدرسين في المدارس الابتدائية في طهران بايران (Zeinabadi, 2010: 998- 1003).
  - دراسة اسلامي Eslami و غاراغاني Gharakhani (2012)، التي أبرزت تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع الخدمات في إيران (Eslami & Gharakhani, 2012: 85- 91).
  - دراسة الهامي يوسيل Ilhami Yucel وسيتين بيكتاس Cetin Bektas (2012)، التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمدرسين في بعض المدارس الثانوية في مدينة ارزينكان Erzincan بتركيا، وأبرزت الدراسة أن الرضا الوظيفي يعد سببًا للولاء التنظيمي (Yucel & Bektas, 2012: 1598- 1608).
  - دراسة ميرتين كابلان Kaplan وزملائه (2012)، والتي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى موظفي المستشفيات في مدينة كونيا التركية (Kaplan et al., 2012: 22- 29).

- دراسة ساماد Samad ويوسف Yusuf (2012)، التي كشفت عن تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للأطباء في المستشفيات العامة في ماليزيا (Samad & Yusuf, 2012: 125-135).
- دراسة انجليز لوبيز Angeles Lopez وزملائه عام (2015)، التي كشفت عن أن وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يقود بدوره إلى مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين في بعض الفنادق في شمال البرتغال (Lopez et al., 2015: 258- 272).
- دراسة ليندا Linda ويونيتا Yonita (2018)، التي أبرزت تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك بمدينة بادنج باندونيسيا (Linda & Yonita, 2018: 216- 222).
- دراسة رويز بالومو Ruiz-Palomo وزملائه (2020)، التي كشفت عن تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في أحد الفنادق الكبرى بمدريد (Ruiz-Palomo et al., 2020: 1-9).
- دراسة ليما Lima واليدا Allida (2021)، التي كشفت عن تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، ولاسيما الولاء العاطفي لدى العاملين في بعض مؤسسات التعليم العالي في شمال غرب هايتي (Lima & Allida, 2021: 33-40).
- دراسة براديبوتو Pradipto وشيريياتي Chairiyati (2021)، التي كشفت عن تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين ببعض شركات القطاع العام والخاص بجاكارتا في اندونيسيا (Pradipto & Chairiyati, 2021: 1-5).

### 10. 3 العدالة التنظيمية Organizational Justice

تعرف العدالة التنظيمية بأنها "مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة والإنصاف من التنظيم، وإدراك العاملين أن قرارات وأفعال الإدارة منصفة، ويشتمل ذلك على الأجور والحوافز المادية، وفرص الترقى، ومعايير تقييم الأداء. وتتضمن العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد؛ العدالة التوزيعية Distributive Justice، والعدالة الإجرائية Procedural Justice، والعدالة التفاعلية interactional Justice (Yean & Yusof, 2016: 798- 800).

وقد أبرزت العديد من الدراسات علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، وذلك كما يتضح من الدراسات التالية:-

- دراسة راتب السعود وسوزان سلطان (2009)، التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات الأردنية (السعود و سلطان، 2009: 191- 231).

- دراسة ايوبامي اكانبي Ayobami Akanbi (2013)، التي كشفت عن وجود تأثير دال للعدالة الإجرائية والتوزيعية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة نستلة في ولاية لاجوس بنيجيريا (Akanbi, 2013: 207- 218).
  - دراسة جاوري راي Gauri S. Rai (2013)، التي كشفت عن تأثير العدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المراكز الصحية في الولايات الجنوبية بأمريكا (Rai, 2013: 260- 284).
  - دراسة بيبينورث Bebenroth وثيلي Thiele (2017)، التي كشفت عن تأثير العدالة الإجرائية وعدالة المعاملات وعدالة المعلومات على الولاء العاطفي للعاملين بأحد الشركات الألمانية الموجودة باليابان (Bebenroth &Thiele, 2017:227-241).
  - دراسة صالح زكي اماموغلو Salih Zeki Imamoglu وزملائه (2019)، التي كشفت عن تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في بعض الشركات التركية (Imamoglu et al.,2019: 899–906).
  - دراسة تيريزا Teresa وزملائها (2020)، التي أبرزت تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بأحد الفنادق العالمية الكبرى بجزر الكناري (Teresa et al.,2020: 1-11).
- 10. 4 الثقة التنظيمية Organizational Trust**
- تعتبر الثقة التنظيمية من العوامل الأساسية في بناء شخصية التنظيم، حيث إنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء التنظيم، وتساعد على تقليل النزاعات السلبية وتعزز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات (Rahman et al.,2021: 2).
- وتعرف الثقة التنظيمية بأنها "توقعات إيجابية من العاملين حول نوايا وسلوكيات العديد من أعضاء التنظيم، وهي تقييم جمعي من العاملين لمدى مصداقية التنظيم" (Shockley-Zalabak,2000: 35).
- كما تعرف الثقة التنظيمية بأنها "توقع العاملين بأن الإدارة ستبذل قصارى جهدها من أجل تحقيق التزاماتها بكل عدالة وشفافية، ويرتبط هذا التوقع بكافة الإجراءات الإدارية المطبقة وحرص إدارة التنظيم على مصلحة العاملين" (Barton& Barton,2011: 202).
- وتصنف الثقة التنظيمية وفقاً لمدخل مرجعية الثقة إلى ثلاثة أنماط أساسية تتمثل في؛ الثقة في زملاء العمل، والثقة في الرئيس المباشر، والثقة في الإدارة العليا (Shockley-Zalabak,2000: 36).
- وقد أبرزت عديد من الدراسات علاقة الثقة التنظيمية بالولاء التنظيمي، وذلك كما يتضح من الدراسات التالية:-

- دراسة كيليب C.Celep ويلمظ ترك O.Yilmazturk (2012)، التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي للمدرسين في بعض المدارس الابتدائية التركية (Celep & Yilmazturk, 2012:5763-5776).
- دراسة موجان ميرزا Mojgan Mirza وريدزون معروف Ma'rof Redzuan (2012)، التي كشفت عن تأثير الثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى مدرسي المرحلة الابتدائية بمحافظة كلستان بإيران (Mirza & Redzuan, 2012: 1372- 1376).
- دراسة اوتامي A. Utami وزملائه (2014)، التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في بعض المنظمات الاندونيسية (Utami et al., 2014: P.378-386).
- دراسة شين Su-Yueh Chen وزملائه (2015)، التي توصلت إلى تأثير الثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الممرضات في أحد المستشفيات التعليمية في تايوان (Chen et al., 2015: 1-17).
- دراسة ميكا فانهاالا Mika Vanhala وزملائه (2016)، التي كشفت عن تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي للعاملين ببعض الشركات الكبرى في فنلندا (Vanhala et al., 2016: 46-61).
- دراسة مهيب علي دهمريه Moheb Ali Dahmardeh وناصر ناستيزاي Naser Nastiezaie (2019)، التي أبرزت وجود علاقة طردية بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة الإدارية بمؤسسة زاهدان التعليمية بإيران (Dahmardeh & Nastiezaie, 2019: 155-180).
- دراسة ديا برانيتاساري Diah Pranitasari (2020)، التي كشفت عن تأثير الثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي للمعلمين في إحدى المدارس الثانوية بجاكارتا (Pranitasari, 2020: 75-91).

## 10. 5 الدعم التنظيمي المدرك Perceived Organizational Support

يشير مفهوم الدعم التنظيمي المدرك إلى "معتقدات العاملين حول مدى تقدير التنظيم لمجهوداتهم المبذولة واهتمامه برفاهيتهم" (Ahmed, 2015: 627-628)، وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات السابقة عن وجود علاقة طردية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي، وذلك على النحو التالي:-

- دراسة مازن فارس رشيد (2004)، التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي لدى العاملين ببعض المؤسسات العامة بمدينة الرياض (رشيد، 2004: 9 – 36).
- دراسة دوان اكرويد AkroydDuane وزملائه (2009)، التي أبرزت تأثير الدعم التنظيمي على الولاء التنظيمي لأخصائي العلاج الإشعاعي في أحد المراكز الأمريكية (Akroyd, 2009:113-120).
- دراسة كيليب C.Celep ويلمظ ترك O.Yilmazturk (2012)، التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي للمدرسين في بعض المدارس الابتدائية التركية (Celep & Yilmazturk, 2012: 5763-5776).
- دراسة ناسرين أرشادي Nasrin Arshadi وغزال هيايافي Ghazal Hayavi (2013)، التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء العاطفي للعاملين بالشركة الوطنية الإيرانية للحفر (Arshadi & Hayavi, 2013:739-743).
- دراسة جارج S. Garg وضهار L. Dhar (2014)، التي كشفت عن العلاقة الطردية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي للعاملين ببعض الفنادق بالهند (Garg & Dhar,2014: 64-75).
- دراسة شينج شينج شانج Ching-Sheng Chang (2015)، التي بينت أن الدعم التنظيمي يسهم في زيادة معدلات الولاء التنظيمي للممرضات في بعض المستشفيات الكبرى في تايوان (Chang,2015: 724-745).
- دراسة باتيستيلي Battistelli وزملائه (2016)، التي كشفت عن دور الدعم التنظيمي المدرك على الولاء التنظيمي للممرضات في اثنين من المستشفيات الإيطالية (Battistelli et al., 2016: 44-53).
- دراسة ليندا Linda ويونيتا Yonita (2018)، التي أبرزت تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك بمدينة بادنج باندونيسيا (Linda & Yonita, 2018: 216-222).
- دراسة رونج وانج Rong Wang (2022)، التي كشفت عن تأثير الدعم التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في بعض

التنظيمات غير الربحية في جنوب شرق أمريكا (Wang,2022: 538- 549).

## 10. 6 ضغوط العمل Job Stress

تعد ضغوط العمل نتيجة أو استجابة لبعض المحفزات في بيئة العمل، وتؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين (Vijayan, 2017: 21)

ويشير مفهوم ضغوط العمل إلى "عدم التوافق بين القدرات الفردية للعامل والمتطلبات التنظيمية، وهو حالة عاطفية غير سارة يمر بها العامل عندما تتعارض متطلبات وظيفته مع قدرته على التعامل مع الموقف" (Naqvi et al.,2013: 526) .

وهناك عدة مصادر لضغوط العمل، مثل؛ عبء العمل، وصراع الدور، والبيئة الفيزيائية للعمل (Riaz et al,2016: 1377)، والعوائد المادية غير المناسبة، وعدم المرونة في ساعات العمل، وضعف التحكم في بيئة العمل (Naqvi et al.,2013: 542)، وضغوط الوقت، وغموض الدور، والمسئولية (Karunanithy& Ponnampalam, 2013: 89).

وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات السابقة عن وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، ويمكن عرض هذه الدراسات على النحو التالي:-

- دراسة كريستينا سيسى Cristiana Cicei (2011)، التي كشفت عن العلاقة العكسية بين الضغوط المهنية والولاء التنظيمي للعاملين ببعض المؤسسات العامة الرومانية (Cicei,2011: 1077- 1081).
- دراسة عبد السلام والمريبي (2013)، التي كشفت عن وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين بمصرف الوحدة الليبي (عبدالسلام والمريبي، 2013: 122- 147).
- دراسة جارج S. Garg وضهار L. Dhar (2014)، التي كشفت عن العلاقة السلبية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي للعاملين ببعض الفنادق بالهند (Garg & Dhar,2014: 64-75).
- دراسة العمري والسهلي (2016)، التي أبرزت التأثير السلبي لضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الخاص بمدينة الرياض (العمري والسهلي، 2016: 13- 84).
- دراسة لي Li وزملائه (2017)، التي كشفت عن العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس في مقاطعة تشجيانغ بالصين (li et al.,2017: 642-648) .

- دراسة عثمانة وعبد الغني (2022)، التي بينت وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى الممرضات في المستشفيات الجامعية في الأردن (عثامنة وعبد الغني، 2022: 3-24).

### 10.7 الصمت التنظيمي Organizational Silence

غالبًا ما يكون لدى العاملين أفكار ومعلومات وآراء بناءة لتحسين عمل التنظيم، وأحيانًا يعبر هؤلاء العاملين عن أفكارهم، وأحيانًا أخرى لا يعبروا عن أفكارهم، ويمارسوا الصمت ويحجبوا أفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم. وعندما يختار معظم أعضاء التنظيم عدم التعبير عن أفكارهم وآرائهم فيما يتعلق بالمسائل التنظيمية والاحتفاظ بها بصمت سلوكًا جماعيًا، ويشار إليه باسم الصمت التنظيمي (Bagheri et al., 2012: 48-49).

ويعرف الصمت التنظيمي بأنه "المواقف التي يحجب فيها العاملون المعلومات التي قد تفيد التنظيم الذي هم جزء منه"، ويأخذ الصمت عدة أشكال مثل؛ الصمت الإذعاني Acquiscent Silence، والصمت الدفاعي Defensive Silence، والصمت الاجتماعي ProSocial Silence (Dyne et al., 2003: 1366-1368).

وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات السابقة عن وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي على النحو التالي:-

- نيفين دنيز Nevin Deniz وزملائها (2013)، والتي كشفت عن وجود علاقة عكسية بين الصمت الدفاعي والولاء التنظيمي العاطفي لدى العاملين بالمستشفيات الخاصة في اسطنبول بتركيا (Deniz et al., 2013: 691-700).

- دراسة ساديجي Sadeghi ورازافي Razavi (2020)، التي كشفت عن وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي لدى المديرين بجامعة اسلام آزاد بايران (Sadeghi & Razavi, 2020: 1-8).

- دراسة براديبوتو Pradipto وشيريياتي Chairiyati (2021)، التي كشفت عن وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين ببعض شركات القطاع العام والخاص بجاكارتا في اندونيسيا (Pradipto & Chairiyati, 2021: 1-5).

### 10.8 نمط القيادة Leadership Style



يعرف نمط القيادة بأنه "الطريقة التي يستخدمها القادة للتأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهو فن الإلهام والتأثير والتحفيز لإحداث تغييرات مفيدة ومهمة في التنظيم" (Nurani, 2021:142). يعرف كولكويت Colquitt وزملائه القيادة بأنها "استخدام القوة أو التأثير لتوجيه أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية". كما يعرف كينيكاى Kinicki وكريتنر Kreitner القيادة باعتبارها "عملية يؤثر فيها الفرد على الآخرين لتحقيق هدف مشترك" (Benawa, 2019: 20).

وهناك نمطين أساسيين للقيادة لتحفيز العاملين وهما؛ القيادة التحويلية Transformational Leadership، والقيادة التبادلية Transactional Leadership، ويعد بارنز Burns أول من قدم مصطلحي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية (Keskes, 2014:28). وتعرف القيادة التحويلية بأنها "القدرة على تحفيز العاملين على أداء يفوق المتوقع منهم، ويحفز المرؤوسين على تجاوز المصالح الذاتية من أجل مصالح التنظيم" (Chao et al, 2016: 310).

ويرى باس Bass أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد: التأثير المثالي Idealized Influence، والتحفيز أو الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation، والتحفيز الإلهامي Inspirational Motivation، ومراعاة حاجات الفرد (الاعتبارات الفردية) individualized consideration (Atia, 2014:59).

وتعرف القيادة التبادلية بأنها "أسلوب القيادة الذي يشجع فيه القائد أتباعه على الامتثال من خلال المكافآت والعقوبات، ولا يتطلع القادة التبادليون إلى تغيير وتحسين المستقبل ولكن يتطلعون إلى الاحتفاظ بالأشياء كما هي" (James & Ogbonna, 2013: 358).

وقد حدد باس Bass نمطين للقيادة التبادلية؛ المكافأة المشروطة Contingent Reward، والإدارة بالاستثناء Management by Exception (نشطة أو إيجابية – ساكنة أو سلبية) (Akhigbe et al., 2014: 14-24).

وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات السابقة عن وجود علاقة طردية بين نمط القيادة (التحويلية والتبادلية) والولاء التنظيمي، ويمكن عرض هذه الدراسات على النحو التالي:-

- دراسة دوان اكرويد Duane Akroyd وزملائه (2009)، التي أبرزت تأثير القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لأخصائي العلاج الإشعاعي في أحد المراكز الأمريكية (Akroyd et al., 2009:113-120).

- دراسة ثامرین (Thamrin, 2012)، التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى موظفي بعض شركات الشحن في جاكارتا بإندونيسيا (Thamrin, 2012: 566-572).
- دراسة ظافر اكار (Zafer Acar, 2012)، والتي كشفت عن العلاقة الإيجابية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية من جهة والولاء التنظيمي للعاملين في بعض شركات الخدمات اللوجستية التركية (Acar, 2012: PP.217-226).
- دراسة بورتير (Porter, 2015)، التي كشفت عن تأثير القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين ببعض التنظيمات غير الربحية في ولاية داكوتا الجنوبية South Dakota في الولايات المتحدة الأمريكية (Porter, 2015: 68-85).
- دراسة بسام الدايبات (Bassam Al-Daibat, 2017)، التي أبرزت تأثير نمط القيادة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) على الولاء التنظيمي لدى الموظفين ببعض البنوك الأردنية (Al-Daibat, 2017:25-37).
- دراسة مروة عطية (Marwa A. Atia, 2017)، التي كشفت عن تأثير القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين ببعض شركات الطيران بمصر (Atia, 2014:58-77).
- دراسة لين وانج (Lin Wang, 2018)، التي كشفت عن وجود علاقة بين نمط القيادة والولاء التنظيمي لدى العاملين بالصين ببعض الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية هاينان Hainan (Wang, 2018: 1-8).
- دراسة إيلينا (A. Eliyana, 2019) وزملائه، التي كشفت عن التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي للعاملين ببعض التنظيمات بإندونيسيا (Eliyana, 2019:144-150).
- دراسة كليك (Cilek, 2019)، والتي أبرزت وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى لدى المعلمين في تركيا (Cilek, 2019: 554-564).
- دراسة شويانج بينج (Shuyang Peng, 2020) وزملائه، التي كشفت عن تأثير القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في بعض التنظيمات العامة وغير الربحية في شرق الولايات المتحدة الأمريكية (Peng et al., 2020: 29-56).
- دراسة زين الدين وعصاري (2020)، التي كشفت عن التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية من جهة، والولاء التنظيمي من جهة أخرى لدى العاملين في بعض الشركات العامة والخاصة في البحرين (Zainuddin & Asaari, 2020: 103-117).

- دراسة نوراني Nurani وزملائه (2021)، التي كشفت عن التأثير الإيجابي لنمط القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في جامعة هالولو Halu Oleo باندونسيا (Nurani, 2021:141-151).

## 10. 9 الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نسق متكامل من الرموز والقيم والأفكار والمعاني واللغة والسلوكيات والتوقعات والتي يوافق عليها ويشترك فيها أعضاء التنظيم وتكون موجهاً لتفكيرهم وتصرفاتهم" (Cameron & Quinn, 2006: 25).

ويعد إدجار شين Edger Schein من أبرز رواد دراسة الثقافة التنظيمية. (Warric, 2015 :2) وتبدو أهمية الثقافة التنظيمية في قدرتها على تفسير مجموعة كبيرة من المخرجات التنظيمية (Kilmas,2016: 109).

ويرى هاريسون Harrison R. وستوكس Stokes H. أن هناك أربعة أنماط للثقافة التنظيمية وهي؛ ثقافة القوة Power Culture، وثقافة الدور Role Culture، وثقافة الانجاز Achievement Culture، وثقافة الدعم Support Culture. (Oppong etal.,2017: 28-43)

ويرى هاندي handy أن هناك أربعة أنماط للثقافة التنظيمية وهي؛ ثقافة الدور Role culture، ثقافة المهمة Task culture، ثقافة القوة Power culture، الثقافة الشخصية Personal culture (Nasaireh etal., 2019: 976).

وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات عن وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، كما يظهر من خلال الدراسات التالية:-

- دراسة مانيتجي Manetje ومارتينز Martins (2009)، التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين ببعض مصانع المحركات في جنوب أفريقيا (Manetje, & Martins, 2009: 87-111).

- دراسة سولا Sola وزملائها (2012)، التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين ببعض مؤسسات التعليم العالي في ولاية لاجوس بنيجيريا (Sola etal., 2012: 127-142).

- دراسة ظافر اكار Zafer Acar (2012)، التي كشفت عن العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في بعض شركات الخدمات اللوجستية التركية (Acar, 2012:217-226).
- دراسة عدنان حكيم Adnan Hakim (2015)، التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين ببعض مستشفيات جنوب كوناوي في اندونيسيا (Hakim, 2015: 33-41).
- دراسة سينسيا ميتيك MiticSinisa وزملائها (2016)، التي أبرزت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين ببعض الشركات الصربية (Mitic et al., 2016: PP. 5944- 4948).
- دراسة ديمارا ارانك Dima Arank وزملائها (2019)، والتي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في بعض شركات تكنولوجيا المعلومات بالأردن (Mitic et al., 2016: 5944- 4948).
- دراسة بوميالوفا Pomyalova وزملائها (2020)، التي كشفت عن تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لطلاب إحدى الجامعات الروسية (Pomyalova et al., 2020: PP.1-10).
- دراسة فيديا Vidya (2021)، والتي أبرزت وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مدينة كويمباتور بالهند (Vidya, 2021: PP. 5944- 4948).

## 10.10 التمكين التنظيمي Organizational Empowerment

التمكين التنظيمي هو "ممارسة تحفيزية تهدف إلى زيادة الأداء من خلال زيادة فرص المشاركة في صنع القرار، ويهتم بشكل أساسي بتطوير الثقة والتحفيز وإزالة أي حدود بين الموظف والإدارة العليا" (Hanaysha, 2016: PP.300).

ويقصد أيضًا بالتمكين التنظيمي "السماح للعاملين بتحمل المسؤولية الشخصية لتحسين الطريقة التي يؤدون بها وظائفهم والمساهمة في أهداف التنظيم. ويرتبط مفهوم التمكين بعدة مفاهيم مثل الكفاءة الذاتية، وتقرير المصير، ومفهوم القوة، ولكن لا يمكن النظر إلى التمكين باعتباره مجرد اكتساب للقوة وممارستها" (Liisa, 2007: 501).

ويرى بعض الباحثين أن هناك ثلاثة أبعاد للتمكين: التمكين السلوكي Behavioral الذي يشير إلى الشعور بالسيطرة الذي اكتسبه العامل في بيئة عمله من خلال أفعاله، والتمكين اللفظي Verbal الذي يشير إلى قدرة الموظف على التعبير عن آرائه وأفكاره والدفاع عنها في مكان العمل، ويتطلب ذلك مهارات متنوعة في التفاعل الاجتماعي،

وأخيراً تمكين المخرجات Outcome الذي يشير إلى شعور العامل بمدى تأثيره على التنظيم (Irvine et al., 2007: 501). وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات عن وجود ارتباط طردي بين التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي، كما يظهر من خلال الدراسات التالية:-

- دراسة ريزا بورغي Reza Borghei وزملائها (2010)، التي أبرزت وجود علاقة طردية بين التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي لخبراء الصناعات والمناجم في محافظة قم الإيرانية (Borghei et al., 2010: 1155-1171).

- دراسة عبد الغني كانيسان A. Kanesan وزملائه (2015)، التي أبرزت وجود علاقة طردية بين التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين في بعض المدارس الثانوية في ماليزيا (Kanesan et al., 2015: 1-7).

- دراسة جلال حنيشة (2016)، التي كشفت عن التأثير الإيجابي لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الحكومية في شمال ماليزيا (Hanaysha, 2016: 298-306).

- دراسة رويز بالومو Ruiz-Palomo وزملائه (2020)، التي كشفت عن تأثير التمكين التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في أحد الفنادق الكبرى بمدريد (Ruiz-Palomo et al., 2020: PP.1-9).

- دراسة فايذة الجاراميز Faiza Aljarameez وزملائها (2021)، والتي كشفت عن وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي للممرضات ببعض المستشفيات الحكومية السعودية (Aljarameez et al., 2021: 1-10).

- دراسة رحاب راواح Rehab Rawah ومرام بناخار Maram Banakhar (2022)، التي أبرزت العلاقة الطردية بين التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي للممرضات في ثلاثة مستشفيات بمدينة مكة المكرمة بالسعودية (Rawah & Banakhar, 2022: 1-12).

## 10. 11 التدريب التنظيمي Organizational Training

تعد برامج التدريب والتطوير إحدى طرق تطوير العاملين، وذلك لأن قدرات ومعارف ومهارات العاملين هي الميزة التنافسية الرئيسية في الأسواق العالمية. ويعد التدريب نشاطاً أساسياً لإدارة الموارد البشرية الفعالة في أي تنظيم. ويشير مفهوم التدريب إلى "البرامج التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات المطلوبة والمهارات الجديدة اللازمة لتعزيز

فرص التطوير المهني لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية" (Hanaysha, 2016: 301).

وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات عن وجود ارتباط طردي بين التدريب التنظيمي والولاء التنظيمي، كما يظهر من خلال الدراسات التالية:-

- دراسة بولوت Bulut وكولها Culha (2010)، التي كشفت عن العلاقة الإيجابية بين التدريب التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين في بعض الفنادق في مدينة أزمير التركية. (Bulut & Culha, 2010:309-332).

- دراسة نيومان Newman وزملائه (2011)، التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين التدريب التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين ببعض الشركات متعددة الجنسيات في قطاع الخدمات بالصين (Newman et al., 2011: 1765-1787).

- دراسة خوجة جيهانزيب Khawaja Jehanzeb وزملائه (2013)، التي أبرزت الدور الإيجابي للتدريب التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين ببعض المنظمات الخاصة بالسعودية (Jehanzeb et al., 2013: 70-90).

- دراسة جلال حنيشة (2016)، التي كشفت عن التأثير الإيجابي لتدريب العاملين على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الحكومية في شمال ماليزيا (Hanaysha, 2016: PP.298-306).

- دراسة ازينوأكويلو Ezenwakwelu (2017)، التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين التدريب التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين بالجامعة في نيجيريا (Ezenwakwelu, 2017: 28-36).

## 10.12 التنشئة التنظيمية Organizational Socialization

التنشئة التنظيمية هي "العملية التي من خلالها يتمكن الفرد من تعلم الأنظمة والقيم والعادات وأنماط السلوك المقبولة حال دخوله تنظيم ما، سواء امتلك الفرد تصورات وتوقعات واضحة حول العمل أو التنظيم أو لا" (الهيبي وياقي، 1990: 101).

وهي "العملية التي يكتسب الفرد من خلالها الاتجاه والسلوك والمعرفة اللازمة لمشاركته كعضو في التنظيم، ومن خلالها يتوافق مع القيم التنظيمية، ويكتسب القدرات والسلوكيات المتوقعة، كما يكتسب المهارات الوظيفية ويحصل على المعرفة الاجتماعية للاضطلاع بدور تنظيمي" (Uddin & Ahmed, 2016: 244-260).

وهناك ثلاثة تكتيكات للتنشئة التنظيمية:-

1- الملاحظة: أي مراقبة ونمذجة السلوك المناسب والقذوة.

2- الاستفسار: أي سؤال المشرفين مباشرة أو زملاء العمل للحصول على المعلومات.

3- الشبكات: أي بناء العلاقات مع المشرفين وزملاء العمل.  
(Tang,2014:63)

وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات عن وجود ارتباط طردي بين التنشئة التنظيمية والولاء التنظيمي، كما يظهر من خلال الدراسات التالية:-

- دراسة ارون كوهين Aaron Cohen واية فيلدهيشت Aya Veled- Hecht (2010)، التي أبرزت وجود علاقة طردية بين التنشئة التنظيمية والولاء التنظيمي للممرضات في بعض مستشفيات الأراضي المحتلة (Cohen & Veled-Hecht,2010: 537-556).

- دراسة افسانيبوراك Afsanepurak وزملائه (2012)، التي بينت التأثير الإيجابي للتنشئة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بأقسام التربية البدنية بمحافظة مازندران بإيران (Afsanepurak et al., 2012: 187-195).

- دراسة حسين فازيفهدوستا Hossein Vazifehdust وشيرين خسروزاده Shirin Khosrozadeh (2014)، التي أبرزت تأثير التنشئة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في فروع منظمة الأمن في طهران بإيران (Vazifehdust & Khosrozadeh, 2014: 277-286).

- دراسة تانج Tang (2014)، التي كشفت عن التأثير الإيجابي للتنشئة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في بعض متاجر التجزئة الكبرى بأمريكا (Tang,2014: 62-73).

- دراسة هاندي يلماز Hande Yilmaz وعبدالله يلماز Abdullah Yilmaz (2016)، التي أبرزت وجود علاقة طردية بين التنشئة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في بعض المنظمات الصناعية بمدينة كونيا التركية (Yilmaz & Yilmaz,2016: 6204-6219).

### 10. 13 الاتصال التنظيمي Organizational Communication

يشير مفهوم الاتصال التنظيمي إلى "عملية مشاركة المعلومات الخاصة بالتنظيم مع العاملين من خلال مجموعة متنوعة من القنوات مثل: المشرفين، والاجتماعات، والكتيبات، والنشرات الإخبارية، والموقع الإلكتروني للتنظيم" (Thomas,2006: 476-477).

ويعرف الاتصال التنظيمي أيضاً بأنه "وسائل تخدم أغراض وأهداف التنظيم بصفة أساسية من حيث أنها المصدر والمورد الأساسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرارات بالتنظيم، ومراكز تنفيذ المهام على

حد سواء، فعملية الاتصال التنظيمي تخدم الإدارة في توصيل الأوامر والتعليمات إلى العاملين على اختلاف مستوياتهم، هذا فضلاً عن دورها في تمكين الإدارة من الوقوف على مشاعر واتجاهات الأفراد" (القحطاني، 2021: 126).

وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات عن وجود ارتباط طردي بين الاتصال التنظيمية والولاء التنظيمي، كما يظهر من خلال الدراسات التالية:-

- دراسة توماس Thomas (2006)، التي أبرزت دور الاتصال التنظيمي في زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في بعض متاجر التجزئة الأمريكية (Thomas, 2006: 474-489).
- دراسة جوي شين شين Jui-Chen Chen وزملائه (2006)، التي أبرزت وجود تأثير طردي للاتصال التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في بعض المنظمات في تايوان وأمريكا (Chen, 2006: 242-249).
- دراسة فيدات زيكي ينين Vedat Zeki Yenen وزملائه (2014)، والتي أبرزت العلاقة الإيجابية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين في القطاعات في اسطنبول بتركيا (Yenen, 2014: 9-23).
- دراسة كاكاخيل Kakakhel وزملائه (2015)، التي أبرزت وجود تأثير مباشر وطردي للاتصال التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في بعض القطاعات في باكستان (Kakakhel et al., 2015: 313-321).
- دراسة كابريديو Cabrido وكويفاس رانادا Cuevas-Ranada (2020)، التي أبرزت وجود علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين في قطاع الأشغال العامة والطرق السريعة في الفلبين (Cabrido & Cuevas-Ranada, 2020: 831-851).
- دراسة ياسر حسن القحطاني (2021)، التي أبرزت وجود علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين في الشركة المساهمة في مدينة أبها السعودية (القحطاني، 2021: 126).

## 10. 14 التعلم التنظيمي/ المنظمات المتعلمة Organizational learning/ Learning Organizations

التعلم التنظيمي هو "طريقة عامة يتكيف من خلالها التنظيم مع التغيرات في البيئة المحيطة"، وفي أدبيات علم الاجتماع والسلوك التنظيمي ينظر إلى التعلم التنظيمي باعتباره "الآلية التي تستجيب من خلالها المنظمات وتتكيف مع البيئات الجديدة والمتغيرة وذلك من خلال تبني ممارسات مبتكرة" (Sisaye & Birnberg, 2014: 2).



ووفقاً لفيرا وكورسان Vera and Crossan فإن التعلم التنظيمي قد يكون أحد مصادر الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تدفع القرارات الاستراتيجية للتنظيم، وعندما يصب التعلم مؤسسياً فإنه يصب جزءاً من أنشطة التنظيم، وفي نهاية المطاف جزءاً لا يتجزأ من السياسات والإجراءات والروتين اليومي (Vera & Crossan, 2004 :222-224).

ويطلق بيتر سينج Peter Senge مصطلح التنظيمات المتعلمة على التنظيمات التي تمارس التعلم التنظيمي ويصب التعلم سمة أساسية في كيانها، ويعرف التنظيمات المتعلمة بأنها "تلك التنظيمات التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي تنظيمات ذات فلسفة تتنبأ بالتغير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته، وتسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتماداً على قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي يرغب التنظيم في تحقيقها، وتسعى التنظيمات المتعلمة إلى من العاملين قدرًا من المرونة و الحرية في التفكير، مما يثير لديهم الدافع والطموح للعمل سويًا لابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير. وهذا يعني أن المنظمة المتعلمة هي في الواقع تلك المنظمة الفعالة في التغير التنظيمي" (Drejer, 2000:206-207).

وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات عن وجود ارتباط طردي بين التعلم التنظيمي وتنظيمات التعلم من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى، كما يظهر من خلال الدراسات التالية:-

- دراسة ميتين اتاك Metin Atak ورمازان ارطغرل (2010)، التي كشفت عن الدور الإيجابي لتنظيمات التعلم على الولاء التنظيمي للعاملين ببعض الشركات في إزمير بتركيا (Atak & Erturgut, 2010:206-207).

- دراسة ناجاف اغايل Najaf Aghaei وزملائه (2012)، التي كشفت عن العلاقة الطردية بين تنظيمات التعلم والولاء التنظيمي لموظفي المكتب الرئيس للشباب والرياضة بالمقاطعات الغربية في إيران (Aghaei et al., 2012:59-69).

- دراسة ريفيك بالاي Refik Balay (2012)، التي كشفت عن العلاقة الطردية بين تنظيمات التعلم والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حكومية وأخرى خاصة بتركيا (Balay, 2012:2474- 2486).

- دراسة ايميلدا هاشم Emilda binti Hashim (2020)، التي أبرزت تأثير تنظيمات التعلم على الولاء التنظيمي للأكاديميين في ثلاث جامعات ماليزية (Hashim, 2020:95-101).

- دراسة حميدة ناياتي اوتام Hamidah Nayati Utam (2021)، التي كشفت عن العلاقة الطردية بين تنظيمات التعلم والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الإندونيسية (Utam, 2021:115-119).

## 10. 15 الانغماس الوظيفي Job Involvement

يعرف شاوفيلي W. B. Schaufeli وزملائه الانغماس الوظيفي باعتباره "حالة من الارتباط الإيجابي بالعمل تتسم بالحيوية والانهماك والتفاني في العمل" (Schaufeli, et al, 2002: 129-140)، وقد أبرزت العديد من الدراسات تأثير الانغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين، كما يتضح من الدراسات التالية:-

- دراسة مصطفى امامي Mostafa Emami (2012)، التي أبرزت التأثير الإيجابي للانغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في شركة مرسيدس بجنوب أفريقيا ولندن (Emami, 2012: 23-33).

- دراسة اناستاسيوس زوبياتيس Anastasios Zopiatis وزملائه (2014)، والتي كشفت عن التأثير الإيجابي للانغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي العاطفي والمعياري لدى العاملين ببعض الفنادق في قبرص (Zopiatis , et al, 2014: 129-140).

- دراسة اسيل اكميكسي Ekmekci وزملائه (2014)، التي كشفت عن الدور الإيجابي للانغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في اثنين من الشركات متعددة الجنسيات التركية (Ekmekci et al., 2018: 1-6).

- دراسة جيرى Giri وزملائه (2014)، التي كشفت عن الدور الإيجابي للانغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في بعض شركات الاتصالات في اندونيسيا (Giri et al., 2014: 129-140).

- دراسة راهاتي Rahati وزملائه (2015)، التي أبرزت التأثير الإيجابي للانغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي الطوارئ بجامعة كاشان للعلوم الطبية في إيران (Rahati et al., 2015: 1-6).

- دراسة بهجت عبد الله Bahjat Abdallah وزملائه (2017)، التي كشفت عن الدور الإيجابي للانغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في بعض البنوك الأردنية (Abdallah et al., 2017: 28-53).

- دراسة سوبرانا Suparnaa ونوورب Noorb (2021)، التي أبرزت تأثير الانغماس الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في بعض البنوك الإندونيسية - (Suparnaa & Juliansyah, 2021: 297-312).

### 16.10 نوعية حياة العمل Quality of Working Life

نوعية حياة العمل هي فلسفة تقوم على مجموعة من المبادئ، وتؤكد على أن العاملين هم أكثر الموارد أهمية في التنظيم، وأنهم جديرون بالثقة، ومسئولون، وقادرون على تقديم إسهام ذي قيمة، وأنهم يجب أن يعاملوا بوقار واحترام. ومن أبرز العوامل المتصلة بنوعية حياة عمل الأفراد: المهام، وبيئة العمل الفيزيائية Physical Work Environment، والبيئة الاجتماعية داخل التنظيم، والنظام الإداري Administrative System، والعلاقة بين حياة الفرد داخل العمل وخارجه، والفرصة للاندماج الإيجابي في التنظيم. كما تعد نوعية حياة العمل مجموعة من المناهج التي يتم تطبيقها، مثل جماعات العمل المستقلة Autonomous Work Groups، وإثراء العمل Job Enrichment (CheRose,2006:2151).

ويقوم التركيز الأساسي لحركة نوعية حياة العمل على التفكير في وضع استراتيجيات بديلة لتصميم مكان العمل كبديل لتلك الاستراتيجية التي تفكر في ترشيد العمل طبقاً للمبادئ التaylorية. والاهتمام الرئيسي لحركة نوعية حياة العمل هو استبدال العمل القائم على الفردية والمهام المتكررة في خطوط التجميع بأشكال أكثر إنسانية من العمل. ومثل هذه البدائل تساعد على تحسين المخرجات التنظيمية (Huzzard,2003:21). وقد أبرزت العديد من الدراسات تأثير نوعية حياة العمل على الولاء التنظيمي للعاملين، كما يتضح من الدراسات التالية:-

- دراسة بارفار Parvar وزملائه (2013)، التي كشفت عن الارتباط الإيجابي لنوعية حياة العمل على الولاء التنظيمي للعاملين بإحدى الشركات التركية (Parvar et al.,2013: 135-144).
- دراسة افسار Afsar (2014)، التي أبرزت العلاقة الطردية بين نوعية حياة العمل والولاء التنظيمي للاكاديميين ببعض الجامعات التركية (Afsar,2014: 124-152).
- دراسة هادي فريد Hadi Farid وزملائه (2015)، التي أبرزت تأثير نوعية حياة العمل على الولاء التنظيمي للمحاضرين في إحدى الجامعات الماليزية (Farid et al.,2015:54-61).
- دراسة نورمالا داود Normala Daud وزملائه (2015)، التي كشفت عن وجود علاقة ايجابية بين نوعية حياة العمل والولاء التنظيمي

- لدى الأكاديميين ببعض الكليات في ماليزيا (Daud et al.,2015: 6129-6146).
- دراسة ديرافيام Diraviam (2016)، التي كشفت عن العلاقة الطردية بين أبعاد نوعية حياة العمل والولاء التنظيمي لأخصائي الرعاية الطبية في ضاحية ثانجافور بالهند (Diraviam,2016: 76-85).
  - دراسة بينا بارسا Bita Parsa وزملائها (2019)، التي كشفت عن التأثير الإيجابي لنوعية حياة العمل على الولاء التنظيمي للعاملين ببلدية زرنديية بايران (Parsa et al.,2019: 14-19).
  - دراسة ادينا استريانتي Adinna Astrianti وزملائها (2020)، التي كشفت عن العلاقة الطردية بين أبعاد نوعية حياة العمل والولاء التنظيمي للعاملين في إحدى شركات التمويل الصغيرة في جاوة باندونيسيا (Diraviam et al.,2016: 76-85).
- 11. آثار الولاء التنظيمي**
- يعرض هذا الجزء لأهم آثار الولاء التنظيمي التي كشف عنها التحليل المنهجي للأدبيات، وذلك على النحو التالي:-
- 1.11 الرضا الوظيفي**
- تناولت الأدبيات الرضا الوظيفي كأحد محددات الولاء التنظيمي وتناولته دراسات أخرى باعتباره من آثار الولاء التنظيمي، وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعد سبباً للرضا الوظيفي وليس العكس، ويمكن عرض الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي باعتباره من آثار الولاء التنظيمي على النحو التالي:-
- دراسة عبد الفتاح صالح خليفات ومني صالح الملاحمة (2009)، التي كشفت عن تأثير الولاء التنظيمي على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية (خليفات والملاحمة،2009، 289-340).
  - دراسة فيلكوفيتش V. Velickovic وزملائه (2014)، التي كشفت عن تأثير الولاء التنظيمي على الرضا الوظيفي للممرضات في صربيا (Velickovic et al., 2014: 415-427).
  - دراسة دينك Dinc (2017)، والتي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الولاء العاطفي والمعياري من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى لدى العاملين ببعض شركات تصنيع الأثاث في البوسنة والهرسك (Dinc, 2017 :773 – 789).
  - دراسة هدايت A. Hedayat وزملائه (2018) التي كشفت عن التأثير الإيجابي للولاء التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى المحاضرين

الزائرين في جامعة بايام نور Payame Noor بإيران (Hedayat et al., 2018: 30-38).

- دراسة محمد سليمان الجرايدة وناصر بن حمدان الناعبي (2019)، التي كشفت عن تأثير الولاء التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان (الجرايدة والناعبي، 2019: 61-84).

- دراسة وايو Wayo وزملائه (2021)، التي كشفت عن تأثير الولاء التنظيمي على الرضا الوظيفي للمدرسين في بعض المدارس الإسلامية في إندونيسيا (Wayo et al., 2021: 1-6).

## 11.2 سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior

يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى "المهام التي يختار العامل القيام بها تلقائيًا، وتقع هذه المهام خارج التزاماتهم التعاقدية المحددة، وهذا السلوك لا يتم مكافأته بشكل مباشر ورسمي من قبل التنظيم من خلال زيادة الراتب أو الترقيات". ويرى أوران Organ أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن خمسة أبعاد أساسية هي؛ الإيثار Altruism، والكياسة Courtesy، والروح الرياضية Sportsmanship، ووعي الضمير Conscientiousness، والسلوك الحضاري أو فضيلة المواطنة Civic Virtue (Thiruvankadam et al, 2017:46-51).

وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات السابقة عن تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن عرض هذه الدراسات على النحو التالي:-

- دراسة هاسانريزا زيناباد Hassanreza Zeinabad (2010)، التي كشفت عن أن الولاء التنظيمي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين في المدارس الابتدائية في طهران بإيران (Zeinabadi et al., 2010: 998-1003).

- دراسة مسلم صالح Moslem Salehi وعباس غولتاش Abbas Gholtash (2011)، التي كشفت عن التأثير الإيجابي للولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة إسلامي آزاد بطهران (Salehi & Gholtash, 2012: 2146-2156).

- دراسة يونس يلديريم Yunus Yildirim وزملائه (2012)، التي كشفت عن أن الولاء التنظيمي المرتفع لدى معلمي التربية الرياضية في منطقة هاتاي Hatay بتركيا يرتبط بارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية (Yildirim et al., 2011: 306-310).

- دراسة دوارتي B. Duarte (2015)، التي أبرزت العلاقة الإيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمرضات في بعض مستشفيات البرتغال (Duarte, 2015: 4315- 4321).
- دراسة كارلوس ديفيس Carlos Devece وزملائه (2016)، التي كشفت عن العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة للعاملين ببعض الشركات الإسبانية (Devece et al., 2016 : 1857-1861).
- دراسة ليفايجاروين S. Leephaijaroen (2016)، التي أبرزت وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بإحدى الجامعات التايلاندية (Leephaijaroen, 2016: 104-111).
- دراسة شفافزوانا M. Shafazawana وزملائه (2016)، التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في بعض المدارس الثانوية الماليزية (Shafazawana et al., 2016: 604- 611).
- دراسة جورج ويمباشير Jorg Wombacher وجورج فيلفي Jorg Felte (2017)، التي أبرزت تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من المجندين بالجيش الألماني (Wombacher & Felte, 2017: 1-14).
- دراسة عدنانس A. Adnans وزملائه (2020)، التي أبرزت التأثير الإيجابي للولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للممرضات في بعض المستشفيات الاندونيسية (Adnans et al., 2020: 4315- 4321).

### 11.3 الأداء الوظيفي Job Performance

- يعرف بروثيرس Broutthers الأداء الوظيفي باعتباره يشير إلى "تحقيق أهداف العمل التنظيمي". ويؤكد بورمان Borman وموتويدلو Motowidlo أن الأداء التنظيمي يمكن تقييمه في ضوء قدرة الفرد ومستوى إنجاز الأهداف التنظيمية. ويؤكد يانج جي Yang Jie أن الأداء التنظيمي هو "الناتج الذي تم تحقيقه في فترة زمنية محددة من قبل الفرد أو التنظيم" (Ryu, 2020: 32).
- وقد أبرزت العديد من الدراسات تأثير الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، كما يتضح من الدراسات التالية:-
- دراسة خان Khan وزملائه (2010)، التي كشفت عن الدور الإيجابي للولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع النفط والغاز في باكستان (Khan, 2010 :773 – 789).

- دراسة مجتبي رفيعي Mojtaba Rafieia (2014) وزملائه، التي كشفت عن تأثير الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة والأداء الوظيفي لدى العاملين ببعض الجمعيات التعاونية والرعاية الاجتماعية في محافظة مركزي Markazi بإيران (1841-1848: Rafieia, 2014).
  - دراسة دينك Dinc (2017)، التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الولاء العاطفي والمعياري من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى لدى العاملين ببعض شركات تصنيع الأثاث في البوسنة والهرسك (Dinc, 2017: 773 - 789).
  - دراسة بارفن Parveen (2019)، والتي أبرزت وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع النسيج في محافظة فيصل آباد في باكستان (56 - 47: Parveen, 2019).
  - دراسة اريك كوبينا Cobbinah (2020) وزملائه، التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الولاء العاطفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في بعض المجالس البلدية والحضرية في غانا (Cobbinah et al., 2020: 93-124).
  - دراسة سوسيلواتي Susilowati وعزيز Azis (2020)، التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في شركات التشييد في إندونيسيا (8-1: Susilowati & Azis, 2020).
  - دراسة وايو Wayo وزملائه (2021)، التي كشفت عن تأثير الولاء التنظيمي على الرضا الوظيفي للمدرسين في بعض المدارس الإسلامية في إندونيسيا (6-1: Wayo et al., 2021).
- 11. 4 الرغبة في ترك العمل Turnover Intention**
- يعرف لي Lee وزملائه الرغبة في ترك العمل بأنها "اتجاه ورغبة قوية لترك العمل داخل التنظيم، ومحاولة البحث عن فرصة بديلة بتنظيم آخر" (Lee, 2012: 99).
- بينما يقصد بدوران العمل الاختياري voluntary turnover العملية التي يتخذ فيها العامل طواعية قرارًا بشأن مغادرة التنظيم، ولكن عندما يتحكم التنظيم في قرار بقاء العامل أو عدم بقاءه داخل التنظيم، فإن ذلك يعد دوران عمل إجباري" (3: Scales & Brown, 2020). وقد كشفت العديد من الدراسات السابقة عن تأثير الولاء التنظيمي على رغبة العاملين في ترك العمل، كما يتضح من الدراسات التالية:-
- دراسة شينج فو شين Ching Fu Chen (2006)، التي توصلت إلى أن الولاء التنظيمي (المعياري والاستمراري) يرتبط سلبياً بالاتجاه نحو ترك العمل لدى مضيفات شركة الخطوط الجوية التايوانية (Fu Chen, 2006: 274- 276)

- دراسة ميشيل كولي Michael S. Cole وهيك بروش Heike Bruch (2006)، التي كشفت عن تأثير الولاء التنظيمي على الرغبة في ترك العمل لدى العاملين بأحد الشركات الكبرى لتصنيع الحديد بالهند (2006:Cole& Bruch, 585-605).
- دراسة ريموند لوي Raymond Loi وزملائه عام (2006)، التي كشفت عن وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي من والرغبة في ترك العمل لدى ممارسي المحاماة في بعض التنظيمات في هونج كونج (Loi et al., 2006: 101- 1020).
- دراسة أمنة يوسف Amna Yousaf وزملائها (2015)، التي كشفت عن وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي العاطفي والاتجاه نحو ترك العمل بالتنظيم لدى الأكاديميين وموظفي الدعم بجامعة هولندية (Yousaf et al., 2015: 470-491).
- دراسة هيتوتسياناغي- هانسيل Hitotsuyanagi-Hansel وزملائه (2016)، التي أبرزت وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل لدى العاملين من ذوي الياقات البيضاء في بعض الشركات الآسيوية والشركات متعددة الجنسيات في الصين (Hitotsuyanagi-Hansel et al.,2016:569-578).
- دراسة لابراجي Labrague وزملائه (2018)، التي أبرزت وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو ترك العمل لدى الممرضات في مستشفيات بعض المناطق الريفية في الفلبين (Labrague,2018:403-408).
- دراسة بيل Bell وشيريدان Sheridan (2020)، التي أبرزت وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل لدى الممرضات في أحد المستشفيات بأيرلندا: Bell & Sheridan,2020: (1-12).

### 11. 5 الاحتراق الوظيفي Job Burnout

- يعرف لي Lee S. الاحتراق الوظيفي بأنه "ال فشل في تأدية المهام الوظيفية كنتيجة للإحباط الشخصي، والضغط الوظيفية، والإرهاك والاستنزاف العاطفي والجسدي" (Lee etal.,2007:143).
- وقد أبرزت العديد من الدراسات وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والاحتراق الوظيفي، كما يتضح من الدراسات التالية:-
- دراسة ريزا شيرازي Reza Rezaee Shirazi وزملائه (2011)، التي بينت العلاقة العكسية بين الولاء التنظيمي والاحتراق الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية بمقاطعة جولستان بإيران Shirazi (etal.,2011:1379-1384).



- دراسة اكسيلاوي كاو Xiaoyi Cao وزملائه (2015)، التي أبرزت وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى الممرضات في عدة مراكز طبية في تشنغدو بالصين (Xiaoyi et al., 2015:2907-2915).
- دراسة فينسينت شونجا Vincent K. Chonga وجاري مونروي Gary S. Monroe (2015)، التي توصلت إلى أن الاحتراق الوظيفي يرتبط سلبياً بالولاء التنظيمي لدى بعض المحاسبين المبتدئين في استراليا (Chonga & Monroe, 2015:105-132).
- دراسة توسون Tosun ويلوسوي Ulusoy (2017)، التي كشفت عن وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى الأطباء وهيئة التمريض في تركيا (Monroe, 2015:105-132).
- دراسة منصور اتغفار (2017)، التي بينت العلاقة العكسية بين الولاء التنظيمي والاحتراق الوظيفي لموظفي الضمان الاجتماعي بمقاطعة جيلان بإيران (Ataghvar, 2017:35-40).

### 11.6 الصراع التنظيمي Organizational Conflict

يعرف الصراع التنظيمي بأنه "الخلافا الذي ينشأ عند التعارض بين جماعات العمل في الأهداف والمصالح والقيم وفي هذه الحالة يحاول كل طرف من أطراف الصراع إلحاق الفشل بجهود الطرف الآخر" (Jones & George , 2003 :549).

وقد أبرزت العديد من الدراسات وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والصراع التنظيمي، كما يتضح من الدراسات التالية:-

- دراسة هينكين Henkin وهوليمان Holliman (2009)، التي كشفت عن تأثير الولاء التنظيمي على الحد من الصراع التنظيمي للمعلمين في أمريكا (Henkin , 2009 :160 – 180).
- دراسة بينهو Pinho والبيوكويركي Albuquerque (2013)، التي كشفت عن دور الولاء التنظيمي في حل الصراع التنظيمي لدى الممرضات ببعض المستشفيات البرتغالية (Pinho & Albuquerque, 2013 :103 – 116).
- دراسة زلتان كراجساك Zoltan Krajcsak (2021)، التي أبرزت دور الولاء التنظيمي في الحد من الصراع داخل أحد الشركات متعددة الجنسيات بالمجر (Krajcsak, 2021 :1030 – 1043).

### 11.7 الإبداع التنظيمي Organizational Creativity

يعرف الإبداع التنظيمي بأنه "ابتكار أفكار أصلية جديدة ومفيدة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات والعمليات والإجراءات، وتعد الأفكار جديدة إذا كانت فريدة بالنسبة لغيرها من الأفكار المتاحة في التنظيم،

وتعتبر الأفكار مفيدة إذا كانت لديها القدرة على تحقيق قيمة مباشرة أو غير مباشرة للتنظيم على المدى الطويل أو القصير" (Hou et al., 2011:413). كما يقصد بالإبداع التنظيمي "القدرة على ابتكار منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة وهادفة ونافعة للتنظيم" (Sundgren and Styhre, 2007: 219).

وقد أبرزت العديد من الدراسات وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي والإبداع التنظيمي، كما يتضح من الدراسات التالية:-

- دراسة هو Hou (2011) التي كشفت عن العلاقة الطردية بين الولاء التنظيمي وإبداع العاملين في إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات الصينية (Hou et al., 2011:411-431).
- دراسة نوف العجمي (2016)، التي كشفت عن تأثير الولاء التنظيمي على أبداع مديرات المدارس الثانوية بالرياض بالمملكة العربية السعودية (العجمي، 2016:384-400).

### 11. 8 التنمية التنظيمية Organizational Development

يقصد بالتنمية التنظيمية " تلك التغيرات المقصودة والتي يخطط لها بهدف إحلال وضع تنظيمي محل غيره، والتغلب على مشكلات بعينها". (جلبي، 2005: 34). وقد كشفت دراسة زفار جل Zafar Jul، عن تأثير الولاء التنظيمي على التنمية التنظيمية لدى مديري المستوى المتوسط لجميع شركات الاتصالات السلوكية واللاسلكية في مقاطعة خيبر بختونخوا Khyber Pakhtunkhwa في باكستان. (Jul, 2015:117-124).

### 12 النتائج العامة للدراسة وتوصياتها

من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات تمت الإجابة عن تساؤل الدراسة على النحو التالي:-

- 1- ما محددات الولاء التنظيمي؟
  - تبين من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات أن محددات الولاء التنظيمي تتمثل في؛ المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، وضغوط العمل، والصمت التنظيمي، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية، والتمكين التنظيمي، والتدريب التنظيمي، والتنشئة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والتعلم التنظيمي (تنظيمات التعلم)، والانغماس الوظيفي، ونوعية حياة العمل.
- 2- ما آثار الولاء التنظيمي؟
  - تبين من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات أن أهم آثار الولاء التنظيمي تتمثل في؛ الرضا الوظيفي، وسلوك المواطن التنظيمية، والأداء الوظيفي، وانخفاض درجة الرغبة في ترك العمل، وانخفاض درجة

الشعور بالاحترق الوظيفي، وانخفاض مستوى الصراع التنظيمي، والإبداع التنظيمي، والتنمية التنظيمية. ويوضح الشكل رقم (1) التالي محددات وآثار الولاء التنظيمي وفقاً لما أسفرت عنه المراجعة المنهجية للأدبيات.

شكل رقم (1) يوضح محددات وآثار الولاء التنظيمي وفقاً لما أسفرت عنه المراجعة

### Systematic Literature Review المنهجية للأدبيات

محددات الولاء التنظيمي	الولاء التنظيمي	آثار الولاء التنظيمي
المناخ التنظيمي	+	الرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي	+	سلوك المواطنة التنظيمية
العدالة التنظيمية	+	الأداء الوظيفي
الثقة التنظيمية	+	الرغبة في ترك العمل
الدعم التنظيمي المدرك	+	الاحترق الوظيفي
ضغوط العمل	-	الصراع التنظيمي
الصمت التنظيمي	-	الإبداع التنظيمي
نمط القيادة ( التحويلية - التبادلية)	+	التنمية التنظيمية
الثقافة التنظيمية	+	
التمكين التنظيمي	+	
التدريب التنظيمي	+	
التنشئة التنظيمية	+	
الاتصال التنظيمي	+	
التعلم التنظيمي / المنظمات المتعلمة	+	
الانغماس الوظيفي	+	
نوعية حياة العمل	+	

( + علاقة طردية) ( - علاقة عكسية)

- وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة من نتائج يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي تعد بمثابة استراتيجية إدارية من شأنها المساهمة في الارتقاء بمستويات الولاء التنظيمي من خلال التركيز على محدداته، مما قد يساعد على تدعيم الآثار الإيجابية للولاء التنظيمي، والتخفيف من آثاره السلبية، وذلك على النحو التالي:-
- 1- الحرص على وجود هيكل تنظيمي مرن، مع توافر توصيف وظيفي واضح.
  - 2- العمل على توفير أجور وحوافز (مادية ومعنوية) مناسبة وعادلة لجميع العاملين.
  - 3- الحرص على العدالة في التعامل مع جميع العاملين، وتطبيق القوانين واللوائح على الجميع.
  - 4- الحرص على توافر معايير موضوعية في تقييم الأداء والترقيات.
  - 5- توفير جو من الديمقراطية داخل التنظيم، عن طريق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
  - 6- الاهتمام بالاحتياجات الشخصية والوظيفية للعاملين، مع التركيز على رفع الروح المعنوية والاهتمام برفاهيتهم.
  - 7- الحرص على تخفيف حدة الضغوط التنظيمية.
  - 8- العمل على تدعيم القيادة الديمقراطية داخل التنظيم.
  - 9- العمل على تدعيم اللامركزية وتفويض السلطة.
  - 10- ضرورة توفير برامج تدريبية متنوعة للعاملين للارتقاء بمهاراتهم.
  - 11- ضرورة تدعيم عملية الاتصال داخل التنظيم (الهابطة- الصاعدة).
  - 12- الحرص على تدعيم العلاقات الإنسانية (غير الرسمية) بين العاملين.
  - 13- الحرص على تقدير العاملين على الانجاز، وعدم التركيز على الأخطاء فقط، وإنما أيضًا التركيز على الأعمال التي تستحق التقدير.
  - 14- الحرص على توفير الاستقرار في العمل والأمان الوظيفي لجميع العاملين، حتى لا يشعروا بأي قلق على مستقبلهم الوظيفي.
  - 15- الحرص على تطوير الأجهزة المستخدمة، وتحسين الظروف الفيزيائية للعمل داخل التنظيم.

### 13 مقترحات لبحوث مستقبلية

في ضوء التحليل المنهجي للأدبيات، اتضح وجود بعض الموضوعات التي لم تنل اهتمامًا كافيًا وتحتاج إلى مزيد من البحث في المستقبل على النحو التالي:-

- 1- المرونة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- 2- التمرن في مكان العمل والولاء التنظيمي.
- 3- القيم التنظيمية والولاء التنظيمي.

- 4- الولاء التنظيمي والارتباط الوظيفي.
- 5- الولاء التنظيمي وكفاءة التنظيمات.
- 6- الولاء التنظيمي والفاعلية التنظيمية.
- 7- الولاء التنظيمي والإحباط الوظيفي.
- 8- الولاء التنظيمي والفساد الإداري.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1- الأحمدى، حنان عبد الرحيم (2006)، "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية"، الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، 13(3)، ص ص 305 - 337.
- 2- الجرايدة، محمد سليمان مفضي، و الناعبي، ناصر بن حمدان (2019)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، 20(2)، ص ص 61 - 84.
- 3- السعود راتب وسلطان سوزان (2009)، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، 25 (1 ، 2)، ص ص 191 - 231.
- 4- العجمي، راشد شبيب، "الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت"، الرياض: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 15 (1)، 1999، ص ص 49 - 70.
- 5- العجمي، نواف بنت عبد العالي (2016)، " الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ارتباطية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5 (10)، ص ص 384-400.
- 6- العمري، عبيد عبد الله (2004)، "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية"، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 16 (1)، يناير 2004، ص ص 115-164.
- 7- العمري، محمد بن سعيد والسهلي، عبيد سعود (2016)، "أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، مجلة العلوم الإنسانية

- والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، 392، ص ص  
84-1.
- 8- القحطاني، ياسر حسن صالح (2021)، "دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أبها"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(25)، ص 122-144.
- 9- المشعان، عويد سلطان (1993)، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، الكويت: دار القلم.
- 10- الهيتي، خالد عبد الرحيم وياقو، صليوة ياقو (1990)، "التطبيع الاجتماعي التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، 14(3)، ص 97-121.
- 11- أنيس، إبراهيم وآخرون (2004)، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط 4.
- 12- جليبي، علي عبد الرازق (2005)، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 13- حسن الساعاتي وسامية الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية: مناهجها وطرائقها وكتابتها، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، 2006.
- 14- خليفات، عبد الفتاح صالح و الملاحمة، منى صالح (2009)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، 25 (3 ، 4)، ص 289-340 .
- 15- رشيد، مازن فارس (2004)، "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 11(1)، ص 9 - 36 .
- 16- طه، فرج عبد القادر وآخرون، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، الكويت: دار سعاد الصباح، 1993.
- 17- عبد السلام، صالح محمد و المريبي، سهام غيث (2013)، "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي للعاملين"، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، ص 122-147
- 18- عثمانة، سيف نصار و عبد الغني دنيا أحمد (2022)، "أثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، 42(1)، ص 3-24 .
- 19- عطاري، عاطف وآخرون (2006)، "الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 18(2)، ص 11-82 .

20- علام، اعتماد محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.

21- غيث ، محمد عاطف ( محرر)، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1-Abdallah, Bahjat etal. (2017), "An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: A structural analysis in Jordan's banking sector", Communications and Network, 9, PP.28-53.
- 2-Acar, A.Zafer (2012), "Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry", Social and Behavioral Sciences, 58, PP. 217 – 226.
- 3-Adnans, Abdhy Aulia etal.(2020), "Organizational citizenship behavior on nurses: The role of organizational commitment and job satisfaction", International Journal of Advanced Science and Technology, 29(7), PP. 4315-4321.
- 4- Afsanepurak, S. A. etal. (2012), "The relationship between organizational socialization and organizational commitment in physical education departments `employees in Mazandaran-Iran", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(1), PP.187-195.
- 5-Afsar, Selda Tasdemir (2014), "Impact of the quality of work-life on organizational commitment: A comparative study on academicians working for state and foundation universities in Turkey", International Journal of Social Sciences, III (4), PP.124 – 152.
- 6-Ahmed, Ishfaq (2015), "Perceived organizational support and its outcomes A meta-analysis of latest available literature", Management Research Review, 38(6), PP. 627-639.
- 7-Aghaei, Najaf et al. (2012), "Relationship between learning organization and organizational commitment among employees of sport and youth head office of western provinces of Iran", European Journal of Sports and Exercise Science, 1(3), PP. 59-69.
- 8-Akanbi,P.(2013),"Impact of perceived organizational justice on organizational commitment of a food and beverage firm

- in Nigeria", *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(14), PP. 207-218.
- 9- Akhigbe, Omoankhanlen Joseph et al.(2014), "Transactional leadership style and employee satisfaction in Nigerian banking sector", *European Journal of Business and Management*, 6(26), PP. 14-24.
- 10-Akhtar, Shafqat Naeem et.al.(2010), "A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level", *Social and Behavioral Sciences*,2(2), PP.4222- 4228.
- 11-Akroyd, Duane etal.(2009),"The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists' organizational commitment", *Radiography* ,15, PP. 113-120.
- 12-Al-Daibat, Bassam (2017),"Impact of leadership style in organizational commitment", *International Journal of Business and Management Review*, 5(5), PP. 25-37.
- 13-Aljarameez F. et al(2021), "The Relationships of structural empowerment, psychological empowerment and organizational commitment in staff nurses in Saudi Arabia", *Nursing & Primary Care*, PP. 5(1), PP.1-10.
- 14-Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), PP. 1-18.
- 15-Arank, Dima etal.(2019), "The relationship between organizational culture and organizational commitment", *Modern Applied Science*, 13(4), PP. 137-154.
- 16-Arshadi N.& Hayavi G. (2013),"The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: Mediating role of OBSE", *Social and Behavioral Sciences*, 84 (1) PP. 739 – 743.
- 17-Astrianti, Adinna etal.(2020), "Quality of work life, organizational commitment and turnover intention in account officer of micro finance company", *Sosiohumaniora*, 22(1), PP. 17-25.



- 18-Ataghvar, Mansour G. P.(2017), "Investigating the relationship between organizational commitment and job Burnout among social security organization employees in Gilan province ", Specialty Journal of Psychology and Management, 30(2), PP. 35-40.
- 19-Atak, Metin & Erturgut, Ramazan (2010), "An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment", Social and Behavioral Sciences, 2, PP.3472–3476.
- 20-Atia, Marwa A. (2017),"The impact of transformational leadership on employees' organizational commitment in Egyptian airlines", Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat, 1 (1/2), PP. 58-77.
- 21-Bagheri, Ghodrattollah et al.(2012), "Organizational silence (basic concepts and its development factors)", Ideal Type of Management, 1(1), PP. 47-58.
- 22-Bahrami, Mohammad Amin etal. (2016),"Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals", Osong Public Health and Research Perspectives, 7(2), PP. 96-100.
- 23-Balay, Refik (2012), "Effect of learning organization perception to the organizational commitment: A comparison between private and public university", Educational Sciences: Theory & Practice, 12(4), PP. 2474-2486.
- 24-Barton, Harry & Barton, Lisa C.(2011), "Trust and psychological empowerment in the Russian work context", Human Resource Management Review, 21(3), PP. 201-208.
- 25-Battistelli, Adalgisa (2016),"Perceived organizational support, organizational commitment and self – competence among nurses: A study in two Italian hospitals", Journal of Nursing Management , 24, PP. 44-53.
- 26-Bebenroth, R. & Thiele, K. (2017), "When organizational justice matters for affective merger commitment", Thunderbird International Business Review, 59(2).PP. 227-241.
- 27-Bell, Mary & Sheridan, Ann (2020), "How organizational commitment influences nurses' intention to stay in nursing

- throughout their career", *International Journal of Nursing Studies Advances*, 2, PP.1-12.
- 28-Benawa, Arcadius (2019),"The effect of leadership and trust on organizational commitment of teachers", *Economics and Business in Industrial Revolution*, 4, PP. 20-24.
- 29-Borghei, Reza et al.(2010), "An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment", *International Journal of Human Sciences*, 7(2), PP.1155- 1171.
- 30-Bryant,Scott E. et al.(2007), "A field study on organizational commitment: Professional commitment and peer mentoring", *Database for Advances in Information System*, 38 (2), 20, PP. 61-74 .
- 31-Bulut, C. & Culha, O. (2010), "The effects of organizational training on organizational commitment", *International Journal of Training and Development*, 14 (4), PP. 309-332.
- 32-Cabrido, Roshelle Novie L.& Cuevas- Ranada, Maria Doreen (2020), "The impact of communication satisfaction in the organizational commitment of the employees in the department of public works and highways region X" , *International Journal of Science and Research*, 8(7), PP. 831-851.
- 33-Cameron K.S. & Quinn R.E.(2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Base on Competing Values Framework*, Addison – Wesley.
- 34-Camp,Scott(1993),"Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach", *Prison Journal*, 74 (3),PP. 279- 305 .
- 35-Celep, Cevat & Yilmazturk, Ozge Eler (2012) "The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations", *Social and Behavioral Sciences*,46, PP.5763 – 5776.
- 36-Chang, Ching-sheng(2015),"Moderating effects of nurses' organizational support on the relationship between job satisfaction and organizational commitment", *Western Journal of Nursing Research*, 37(6), PP. 724 – 745.

- 37-Chang, Huo – Tsan, et al. (2007), "Testing the relationship between three component organizational/ occupational commitment and organizational/ occupational turnover intention using a non – recursive model", *Journal of vocational behavior*, 70, PP. 352- 368.
- 38-Chao, H. et al. (2016), "Transformational leadership, psychological capital and front-line sales staffs' service quality: psychological capital as a mediator", *International Journal of u- and e Service, Science and Technology*, 9(7), PP.309-316.
- 39-Che Rose, Raduan, et al. (2006), " An analysis of quality of work life (QWL) and career – related variables" , *American Journal of Applied Sciences* , 3 ( 12 ), PP. 2151-2159.
- 40-Chen, Jui-Chen (2006), "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America", *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), PP. 242-249.
- 41-Chen, Su-Yueh et al., "Organizational justice, trust and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff", *BMC Health Services Research*,15, 2015, PP.1 – 17.
- 42- Chong, Vincent K .& Eggleton, Ian (2007), "The impact of reliance on incentive – based compensation schemes, information asymmetry and organizational commitment on managerial performance", *Management Accounting Research*, 18, 2007,PP. 312 -342.
- 43- Chonga, Vincent K. & Monroe, Gary S.(2015), "The impact of the antecedents and consequences of job burnout on junior accountants' turnover intentions: A structural equation modeling approach", *Accounting and Finance*, 55 (1), PP. 105- 132.
- 44- Cicei, Cristiana Catalina (2011), "Occupational stress and organizational commitment in Romanian public organizations", *Social and Behavioral Sciences*, 33, PP. 1077-1081.

- 45- Cilek, A. (2019), "The effect of leadership on organizational commitment: A meta-analysis", *Cypriot Journal of Educational Science*, 14(4), PP.554–564.
- 46-Cobbinah, Eric et al. (2020),"Organizational commitment and job performance: Examining the mediating and moderating roles of organizational citizenship behaviour and leadership styles", *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), PP. 93-124.
- 47-Cohen, Aaron & Veled-Hecht, Aya (2010), "The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities", *Personnel Review*, 39(5), PP. 537-556.
- 48-Cole, C. & Bruch,H.(2006),"Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?", *Journal of Organizational Behavior*,27(5), PP. 585- 605.
- 49-Dade, Noorb & Juliansyah, Suparnaa (2021),"The mediating role of organizational commitment dimensions between job involvement on employee performance: A cross-sectional study", *Asia-Pacific Management and Business Application*, 9(3), PP. 297-312.
- 50-Dahmardeh, Moheb Ali & Nastiezaie, Naser (2019), "The impact of organizational trust on organizational commitment through the mediating variable of organizational participation",*Public Management Researches*, 12(44), PP.155-180.
- 51-Daud, Normala etal.(2015),"Quality of work life and organizational commitment: Empirical investigation among academic in public institution of higher learning", *IJABER*, 13(7), PP 6129-6146.
- 52-Deniz, Nevin etal.(2013),"The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, PP. 691 – 700.

- 53-Devece, Carlos, et al.(2016),"Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high – unemployment environment", *Journal of Business Research*, 69, PP. 1857-1861.
- 54-Dinc, M. Sait (2017), "Organizational commitment components and job performance: mediating role of job satisfaction", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), PP. 773-789.
- 55-Diraviam, A. (2016), "A study on relationship between qualities of work life on organizational commitment among health care professionals", *Journal of Business and Management*, 18, PP. 76-85.
- 56-Drejer, A.(2000),"Organizational learning and competence development", *The Learning Organization*, 7(4), PP. 206-220.
- 57-Dunham, R. et al.(1994),"Organizational commitment: The utility of an integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, PP. 370- 380.
- 58-Duarte, M. Brito (2015), "Organizational and professional commitments: The influence in nurses' organizational citizenship behaviours", *Tékhne*, 13(1), PP. 2-11.
- 59-Dyne, Van etal.(2003),"Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), PP.1359-1392.
- 60-Ekmekci, Asli (2018), "A study on involvement and commitment of employees in Turkey", *African Journal of Political Science* ,12 (3), PP. 1-6.
- 61-Eliyana, Anis (2019), "Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance", *European Research on Management and Business Economics* ,25, PP.144–150.
- 62-Elizabeth, Down (2002), *Exploring organizational commitment following radical change: A case study within the parks Canada agency*, Waterloo: University of Waterloo.
- 63-Emami, Mostafa (2012), "The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational

- commitment among lower-level employees", *Asian Journal of Social and Economic Sciences*, 1(1), PP. 23-33.
- 64-Eslami, Javad & Gharakhani, Davood (2012), "Organizational commitment and job satisfaction", *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), PP. 85-91.
- 65-Ezenwakwelu, C. A. (2017), "Effects of employee training on organizational commitment: Exploring human resource development programmes in Nigerian", *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 6(11), PP.28-36.
- 66- Farid, Hadi et al. (2015), "Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university", *The Social Science Journal*, 52, PP. 54–61.
- 67-FuChen, Ching, "Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions", *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 2006, PP.274-276.
- 68-Garg, Shreya & Dhar, Rajib Lochan (2014), "Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, PP.64-75.
- 69-Giri, Endang Eviline et al. (2014), "The effect of organizational culture and organizational commitment to job involvement, knowledge sharing, and employee performance: A study on regional telecommunications employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia", *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 3(4), PP. 20-33.
- 70-Golden, Timothy D. & Veiga, John F. (2008), "The impact of superior – subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers", *The Leadership Quarterly*, 19, PP. 77-88.
- 71-Gospel, Howard (2003), *Quality of Working Life: A Review on Changes In Work Organization , Conditions of Employment and Work Life Arrangements, Conditions of*

- Work and Employment Series, No.1, Geneva: International Labour Office , 2003.
- 72–Guleryuz, Guldal et.al.(2008),"The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), PP.1625–1635.
- 73-Hakim, Adnan (2015), "Effect of organizational culture, organizational commitment to performance: Study in hospital of district South Konawe of southeast Sulawesi", *The International Journal of Engineering And Science (IJES)*, 4(5), PP. 33-41.
- 74-Hale, Andrew(2003), *A Study of Relation Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees*, Las Vegas: University of Nevada.
- 75-Hanaysha, Jalal (2016), "Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229. PP. 298 – 306.
- 76-Hariani Betsy, Masdupi, Erni (2019),"The effect of transformational leadership, PEP, POS and organizational commitment on OCB: A literature review", *Advances in Economics, Business and Management Research*, 97, PP. 371-378.
- 77-Hashim, Emilda etal.(2020), "Learning organization and organizational commitment as perceived by academics in Malaysian tertiary education institutions", *Elementary Education Online*, 19(3), PP. 95-101.
- 78-Hedayat,Amjad(2018),"Relationship between organizational commitment and job satisfaction", *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 81, PP. 30- 38.
- 79-Henkin, Alan B &Holliman, S. L. (2009),"Urban teacher commitment: Exploring associations with organizational conflict, support for innovation, and participation", *Urban Education*,44(2), PP. 160- 180.
- 80- Hitotsuyanagi-Hansel, A. et al (2016), "Lessening the divide in foreign subsidiaries: The influence of localization

- on the organizational commitment and turnover intention of host country nationals", *International Business Review*, 25, PP. 569–578.
- 81-Holloway, Joseph B. (2012),"Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization", *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), PP. 9-35.
- 82-Hou, Yubo et al. (2011), "Organizational commitment and employee creativity: the moderating and mediating effect of thinking styles", *Annals of Economics and Finance*, 12(2), PP. 411-431.
- 83-Huselid, Mark & Day, Nancy (1991),"Organizational commitment, job involvement and turnover: A substantive and methodological analysis", *Journal of Applied Psychology*, 79, 3, PP. 380- 391 .
- 84- Huzzard, Tony (2003), *The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness* , Stockholm : National Institute For Working Life .
- 85-Irvine D. et al. (1999), "Measurement of staff empowerment within health service", *Organizations, Journal of Nursing Measurement*, 7 (1), PP.79-96.
- 86-Imamoglu, Salih Zeki et al.(2019),"The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance", *Procedia Computer Science*, 158, PP.899–906.
- 87-Islam T. et al. (2013),"Turnover intentions: The influence of perceived organizational support and organizational commitment", *Social and Behavioral Sciences*,103, PP.1238– 1242.
- 88-James, Odumeru & Ogbonna Ifeanyi George (2013), "Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature", *International Review of Management and Business Research*, 2(2), PP. 355-361.
- 89-Jehanzeb, K., et al. (2013), "Organizational commitment and turnover intentions: impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia", *International Journal of Business and Management*, 8(8),PP. 79-90.



- 90-Jones, Gareth R. & George, Jennifer M.(2003), Contemporary management , New York : McGraw Hill.
- 91-Jul, Zafar (2015),"Impact of employee commitment on organizational development", Fwu Journal of Social Sciences,9(2), PP. 117-124.
- 92-Kakakhel, Shahid Jan etal. (2015), "Impact of organizational communication on organization commitment and job satisfaction: Assessing the moderating role of physical work environment", Environmental and Biological Sciences, 5(12), PP.313-321.
- 93-Kanesan, Abdul Ghani etal. (2015), "Organizational empowerment and commitment: The mediating effect of psychological empowerment", Asian Journal of Social Sciences, Arts and Humanities, 3(2), PP. 1-7.
- 94-Kaplan, Metin etal. (2012), "Relationship between job satisfaction and organizational commitment: The case of hospital employees", World Journal of Management, 4(1), PP. 22-29.
- 95- Karunanithy, Kamalakumati & Ponnampalam, Ambika (2013), "A study on the effect of Stress on performance of employees in commercial bank of Ceylon in the eastern province", European Journal of Business and Management,25(7), PP.87-96.
- 96-Keskes, Imen (2014),"Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions", Intangible Capital IC, 10(1), PP. 26-51.
- 97-Khan, M. (2010),"The impact of organizational commitment on employees job performance: A study of oil and gas sector of Pakistan", European Journal of Social Science, 15(3), PP. 292-298.
- 98-Kilmas, P.(2016),"Organizational culture and cooperation: An exploratory study of the features, models and role in the polish aviation industry", Industrial Marketing Management, 53, PP.91-102.
- 99-Krajcsak, Zoltan (2021), "Solving intra-group conflicts by supporting employees' identification and commitment",

- International Journal of Organizational Analysis, 29(4), PP. 1030-1043.
- 100-Labrague, Leodoro J.(2018), "Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management", International Journal of Nursing Sciences, 5, PP. 403-408.
- 101-Lame,G. (2019) "Systematic literature reviews: An introduction", in Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design (ICED19), Delft, The Netherlands, PP. 1633-1642.
- 102-Lee, Hyung-Ryonget.al.(2012),"Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employee's turnover intention", Journal of Hospitality Marketing and Management, 19(2),PP.97-114.
- 103-Lee, S. et al.(2007),"Development and initial psychometrics of the mental health professional burnout inventory", Measurement and Evaluation in Counseling and Development ,40(3), PP. 142-154 .
- 104-Leechaijaroen, Siripapun (2016), "Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand", Kasetsart Journal of Social Sciences, 37, PP. 104- 111.
- 105-Li, Pingping (2017),"The study on the relationship between university faculties' job stress and organizational commitment in China", Procedia Computer Science, 122, PP. 642–648.
- 106-Liisa, K.(2007), "Organizational change and work-related empowerment", Journal of Nursing Management,15 (5), PP. 500-507.
- 107-Lima, Willy & Allida, Daniel (2021),"The relationship between job satisfaction and organizational commitment among employees of a selected tertiary educational institution in northwest Haiti", East African Journal of Education and Social Sciences, 2(1), PP. 33-40.
- 108- Linda, Muthia Roza & Yonita, Riza (2018), "The effect of job satisfaction and perceived organizational support on

- organizational commitment of banks' employees in padang", *Advances in Economics, Business and Management Research*, 57, PP. 216-222.
- 109-Loi, Raymond, et.al.(2006), "Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,79(1), PP. 101–120.
- 110-Lopez, M. Angeles et al.(2015),"The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry", *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), PP. 258–272.
- 111-Malhorta, Yogesh & Galletta, Dennis F.(2003), " Role of commitment and motivation in knowledge management system implementation: Theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success",Hawaii, 36th Hawaii International Conference of System Science, PP. 1-10.
- 112-Manetje, O. & Martins, N. (2009), "The relationship between organisational culture and organizational commitment", *Southern African Business Review*, 13(1), PP. 87-111.
- 113-Mathieu, J. & Zajac, D.(1990), "A review and meta-analysis of antecedents: A correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*,108, PP. 171- 194.
- 114-McMurray, Adela J., et al.(2004),"The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing", *Human Resource Development Quarterly*,15(4),PP. 473- 488 .
- 115- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991), "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resources Management Review*,1(1),PP. 61-89 .
- 116- \_\_\_\_\_ et al.(1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*,78, PP. 538- 551.

- 117- \_\_\_\_\_ & Allen, N. J.(1997), *Commitment in the Workplace*, London: Thousand Oaks, Sage Publications.
- 118-\_\_\_\_\_ &Herscovitch L.(2001),"Commitment in the workplace: Toward a general model", *Human Resources Management*, 11, PP.299 - 326 .
- 119-Mirza, Mojgan & Redzuan, Ma'rof (2012),"The relationship between teacher's organizational trust and organizational commitment in primary schools", *Life Science Journal* ,9(3), PP. 1372- 1376.
- 120-Mitic, Sinisa etal. (2016), "Organizational culture and Organizational commitment: Serbian case", *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 6(1), PP. 21-27.
- 121-Mowday, R. T. et al.(1982), *Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press.
- 122-Mueller, Karstenetal (2020), "Organizational Commitment", in Maggino F. (ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, Springer Nature, Switzerland.
- 123-Naqvi, Syed M. H. etal.(2013),"Job stress and employees' productivity: case of Azad Kashmir public health sector", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), PP.525- 542.
- 124-Nasaireh, M. A., et al.(2019), "The Relationship between cultural types according to Handy's model and organizational structure in Jordanian public universities", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1), PP. 973–985.
- 125-Newman, A. et al. (2011), "The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: A study of multinationals in the Chinese service sector", *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), PP. 1765-1787.
- 126-Nijhof, W. G. et al.(1998), "Employee commitment in changing organization", *Journal of European Industrial Training*,22(6), 1998 , PP. 243- 248.

- 127-Norman,I.J. (2006), "An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students", *Nurse Education Today*, 26(4), PP.304–314.
- 128-Nurani, Dianta Waode et al.(2021), "Effect of leadership style on organizational commitment and employee performance: An empirical study from Indonesia", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(12), PP. 141-151.
- 129-Oppong,C.A.et al.(2017),"The impact of organizational culture on employees' job satisfaction in colleges of education in Ghana", *African Journal of Applied Research*, 3(2) PP. 28-43.
- 130-Parsa, Bita et al. (2019),"The Study of the relationship between the quality of work Life and the organizational commitment of the employees of the municipality of Zarandieh, Iran", *international Journal of African and Asian Studies*, 58, PP. 14-19.
- 131- Parvar, Mohammad Reza Faghieh et al. (2013), "Effect of quality of work life on organizational commitment by SEM (case study: OICO company)", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), PP. 135-144.
- 132-Parveen, Shahida (2019),"Exploring the impact of organizational commitment on employees performance", *Journal of Business and Management*, 21(12), PP. 47-56.
- 133-Peng, Shuyang et al. (2020), "The influence of transformational leadership on employees' affective organizational commitment in public and nonprofit organizations: A moderated mediation model", *Public Personnel Management*, 49 (1), PP. 29-56.
- 134-Pinho, P. & Albuquerque, C.. (2013)," Influence of organizational commitment and professional nurses in conflict resolution strategies", *Servir* , 58(1-2), PP. 103-116.
- 135-Pomyalova,V.O. (2020), "Effect of the university organizational culture perception on students' commitment:

- The role of organizational identification", *Materials Science and Engineering*, 940, PP. 1-11.
- 136-Porter, Jeanette A.(2015),"The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: The direct care worker perspective", *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), PP.68-85.
- 137-Pradipto, Y. & Chairiyati, L. (2021), "The role of authentic leadership, self-efficacy, job satisfaction and employee silence to organizational commitment among millennials", *Earth and Environmental Science*, 729, PP. 1-5.
- 138-Pranitasari, Diah (2020), "The influence of effective of effective leadership and organizational trust to teacher's work motivation and organizational commitment", *Media Ekonomi dan Manajemen*, 35(1), PP. 75-91.
- 139-Rafieia, Mojtaba et al.(2014),"Studying the impact of the organizational commitment on the job performance", *Management Science Letters*, 4, PP. 1841–1848.
- 140-Rai, Gauri S. (2013), "Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?", *International Journal of Human Sciences*, 10(2), PP. 260-284.
- 141-Rahati, Alireza et al.(2015), "Job involvement and organizational commitment of employees of prehospotal emergency medical system" *Nurse Midwifery Studies*, 4(4), PP.1-6.
- 142-Rahman, Nik Mutasim & Hanafiah, Hizam(2000), "Commitment to organization versus commitment to profession: conflict or compatibility", *Journal Pengurusan*, 21,PP.77-94.
- 143-Rahman, S.A.A. et al.(2021),"The effect of organizational trust on employee's performance through organizational commitment as a mediating variable :Applied study on mobile phone companies in Egypt", *Open Access Library Journal*, 8, PP.1-15.

- 144-Rahmat, A. et al.(2020),"Organizational climate and performance: The mediation roles of cohesiveness and organizational commitment", *Earth and Environmental Science*, 469, PP. 1-6.
- 145-Rawah R, & Banakhar M.(2022), "The relationship between empowerment and organizational commitment from nurse's perspective in the ministry of health hospitals", *Healthcare*, 10(4), PP.1-12.
- 146-Riaz, Muhammad(2016), "Impact of job stress on employee job satisfaction", *International Review of Management and Business Research*, 5(4), PP.1370-1382.
- 147-Roseline, M.(2004), *Modelling the Relation Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices, and Organizational Trust*, Pretoria: University of Pretoria.
- 148-Ruiz-Palomo et al, (2020),"Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender", *International Journal of Hospitality Management*,90,PP.1-9.
- 149-Ryu, Keikoh (2020), *The impact of organizational ethical climate on organizational commitment and job performance an economic ethics analysis of japanese-funded manufacturing enterprises in china*, Beijing, Science Press and Springer.
- 150-Sadeghi, M.& Razavi, M. R. (2020), "Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi", *European Review of Applied Psychology*, 70, PP. 1-8.
- 151–Salehi, Moslem& Gholtash, Abbas (2011),"The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University –first district branches, in order to provide the appropriate model", *Social and Behavioral Sciences*, 15(1), PP. 306–310.

- 152-Samad, Sarminah & Yusuf, Salma Yasmin Mohd (2012), "The role of organizational commitment in mediating the relationship between job satisfaction and turnover intention", *European Journal of Social Sciences*, 30(1), PP.125-135.
- 153-Scales Ashley N. & Brown, H. Quincy (2020), "The effects of organizational commitment and harmonious passion on voluntary turnover among social workers: A mixed methods study", *Children and Youth Services Review*, 110, PP.1-8.
- 154-Schaufeli, W.B., et al. (2002), "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, 3(1), PP.71-92.
- 155-Shafazawana, Mohamed Tharikh et al. (2016), "Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors", *Procedia Economics and Finance*, 35, PP.604 – 611.
- 156-Shirazi , Reza Rezaee et al. (2011), "Study of the relationship between organizational commitment and job burnout among physical education teachers of Golestan province, Iran", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10), PP.1379-1384.
- 157-Sisaye, Seleshi & Birnberg, Jacob G, (2014), "Sociological approaches to organizational learning: Applications to process innovations in management accounting systems", *Advances in Management Accounting*, 23, PP. 1-43.
- 158- Sola, Aina et al. (2012), "Organizational culture and employees commitment in public tertiary institutions in Lagos state, Nigeria", *European Journal of Globalization and Development Research*, 3(1), PP. 127-142.
- 159-Suleman, A. M. & Isles, P. A. (2000), "The multi – dimensional nature of organizational commitment in a non western context", *Journal of Management Development*, 19 (1), PP. 71 – 83.



- 160-Sundgren, M. & Styhre, A. (2007), "Creativity and the fallacy of misplaced concreteness in new drug development: A whitehead an perspective", *European Journal of Innovation Management*, 10(2), PP. 215-235.
- 161-Susilowati, F. & Azis, H. (2020), "Contribution of organizational commitment to improving employee performance in building project", *Journal of Physics: Conference Series*, 1625, PP: 1-8.
- 162-Tang, Chuanyi (2014), "Socialization tactics of new retail employees: A pathway to organizational commitment", *Journal of Retailing*, 90(1), PP. 62-73.
- 163-Teresa, Aguiar-Quintana et al. (2020), "The sequential relationships of hotel employees' perceived justice, commitment, and organizational citizenship behaviour in a high unemployment context" ,*Tourism Management Perspectives*, 3, PP. 1-11.
- 164-Thamrin H. M.(2012), "The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance", *International Journal of Innovation Management and Technology*, 3(5), PP. 566- 572.
- 165-Thiruvankadam, T. (2017), "Organizational citizenship behavior: Its definitions and dimensions", *GE-International Journal of Management Research*, 5(5), PP.46-55.
- 166-Thomas, W.H. Ng et al.(2006), "Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*. 68, PP. 474–489
- 167-Torres-Carrion, Pablo Vicente et al. (2018), "Methodology for systematic literature review applied to engineering and education", *IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*, Canary Islands, Spain.
- 168-Tosun, Nurperihan & Ulusoy, Hatice (2017), "The relationship of organizational commitment, job satisfaction and burnout on physicians and nurses?", *Journal of Economics and Management*, 28(2), PP.90-111.

- 169-Tsai, Philip Cheng-Fei et al(2007), "A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era : Job satisfaction perspective", *Journal of World Business*, 42 (2), PP. 157- 169.
- 170-Uddin, Mohammad Jasim & Ahmed, Jashim Uddin (2016), "Organizational socialization context: Evidence from the microfinance sector in the developing country", *Management and Labour Studies* ,41(3), PP. 169-180.
- 171-Ugboro, Isaiaho O.(2006), *Organizational Commitment, Job Redesign , Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing, U.S.A.: Institute of Behavioral and Applied Management.*
- 172-Unal, Omer Faruk (2012),"Relationship between organizational commitment and ethical climate: The mediating role of job satisfaction dimensions: A study in a group of companies in Turkey", *Journal of WEI Business and Economics*,1(1), PP.92- 105.
- 173-Utam, Hamidah Nayati (2021), "Examining the effects of learning organization discipline on employee readiness and organizational commitment", *Advances in Economics, Business and Management Research*, 191, PP. 115-119.
- 174-Utami, Ami F. et al.(2014), "Understanding the role of emotional intelligence and trust to the relationship between organizational politics and organizational commitment", *Social and Behavioral Sciences*, 115, PP. 378 – 386.
- 175-Vanhala, Mika et al. (2016),"Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment", *Knowledge and Process Management*, 23 (1), PP. 46-61 .
- 176-Vazifehdust, Hossein & Khosrozadeh, Shirin (2014), "The effect of the organizational socialization on organizational commitment and turnover intention with regard to moderate effect of career aspirations intention", *Management Science Letters*, 4, PP. 277–286
- 177-Vera, D.& Crossan, M.(2004), "Strategic leadership and organizational learning", *Academy of Management Review*, 29(2), PP. 222-240.

- 178-Velickovic, Vladica M. et al., (2014),"Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis", *Nurse Outlook*, 62, PP.415-427.
- 179-Vidya, M.(2021),"Organizational culture and organizational commitment study at Coimbatore district", *Natural Volatiles& Essential Oils*,8(5), PP.4944-4948.
- 180-Vijayan, Mathangi (2017),"Impact of job stress on employees' job performance in AAVIN Coimbatore", *Journal of Organization & Human Behavior*, 6(3), PP.21-29.
- 181-Wang, Lin (2018),"Study on the influence of leadership style on employee's organizational commitment", *Materials Science and Engineering*, 322, PP.1-8.
- 182-Wang, Rong (2022),"Organizational commitment in the nonprofit sector and the underlying impact of stakeholders and organizational support", *Voluntas*, 33, PP. 538–549.
- 183-Warric, D.D.(2015),"Understanding, building, and changing organization culture", in Warric; D.D., & Mueller J., (eds.), *Lessons in changing cultures: Learning From Real World Cases*, Oxford: Rossi Smith academic Publishing.
- 184-Wayo, Deny Setiawan et al.(2021), "Dataset on Islamic school teachers' organizational commitment as factors affecting job satisfaction and job performance", *Data in Brief*, 37, PP.1-6.
- 185-Wombacher, Jorg & Felfe, Jorg (2017), "Dual commitment in the organization: effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions", *Journal of vocational behavior*, 102, PP. 1-14.
- 186-Xiaoyi Ca et al. (2015),"Effect of professional self-concept on burnout among community health nurses in Chengdu, China: the mediator role of organizational commitment", *Journal of Clinical Nursing*, 24, PP. 2907–2915.
- 187-Yahyagil, M. Y.(2004),"The interdependence between the concepts of organizational culture and organizational

- climate: An empirical investigation", *Journal of Business Administration*,33(1), PP. 69- 98.
- 188-Yean, Tan Fee & Yusof, Ab Aziz (2016),"Organizational justice: A conceptual discussion", *Social and Behavioral Sciences*, 219, PP. 798 – 803.
- 189-Yenen, Vedat Zeki et al.(2014), "The effects of organizational communication on organizational commitment and an application", *Australian Journal of Business and Management Research*, 4(3), PP. 9-23.
- 190– Yildirim, Yunus, et al. (2012),"An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables", *Social and Behavioral Sciences*,47(1),PP. 2146 – 2156.
- 191-Yılmaz, Hande U. & Yılmaz, A. (2016), "The effect of organizational socialization on organizational commitment: Mediation role of psychological empowerment", *Journal of Human Sciences*, 13(3), PP.6204-6219.
- 192-Yousaf, Amna (2015), "Organizational/occupational commitment and organizational/ occupational turnover intentions A happy marriage", *Personnel Review*, 44(4), PP. 470-491.
- 193-Yucel, Ilhami & Bektas, Cetin (2012), "Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?", *Social and Behavioral Sciences*, 46(1), PP. 1598 – 1608.
- 194-Zainuddin, Mohamed Abdulaziz & Asaari, Muhammad Hasmi (2020), "leadership style and organizational commitment among managers in Bahrain", *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 4(10), PP. 103-117.
- 195-Zangaro, G. A. (2001),"Organizational commitment: A concept analysis", *Nursing Forum*, 36 ( 2 ), PP. 14 – 22.
- 196-Zeinabadi, Hassanreza (2010), "Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of

- organizational citizenship behavior (OCB) of teachers", *Social and Behavioral Sciences*, 5(1), PP.998- 1003.
- 197-Zhang, Jianwei, (2010),"Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study", *International Journal of Psychological Studies*, 2 (2), PP. 189-201.
- 198–Zopiatis, Anastasios, et al. (2014),"Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus ", *Tourism Management*, 41(1), PP. 129– 140 .