

الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية (إطار تحليلي)

The Organizational Commitment of employees in the economic institution (analytical framework)

دوة فهمية¹¹ جامعة علي لونيسي البلدية 02 (الجزائر)، Douafahima2022@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/11/09

تاريخ الاستلام: 2022/10/19

ملخص: إن الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على مفهوم الالتزام التنظيمي كعامل مهم يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، من منطلق العلاقة الطردية الموجودة والقائمة بينه والمؤسسة الاقتصادية والآثار المترتبة عنها، وتوصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن الالتزام التنظيمي للعاملين يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، خاصة اذا ما توفرت الشروط المساعدة على ذلك، وحتى تحافظ المؤسسة الاقتصادية على مكانتها التنافسية واستمرارها في السوق، فهي مطالبة بإيلاء أهمية كبيرة لفكرة الالتزام التنظيمي، خاصة وأنه أصبح من المتطلبات الواجب توافرها لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها.

كلمات مفتاحية: الالتزام التنظيمي، العاملين، المؤسسة الاقتصادية.

تصنيف JEL: D02، H32

Abstract:

The aim of this study is to shed light on the concept of organizational commitment as an important factor that contributes to improving the performance of employees in economic institution, based on the existing direct relationship between it and the economic institution and its implications. Significantly in improving the performance of the economic institution, especially if the conditions are met, and in order for the economic institution to maintain its competitive position and its continuity in the market, it is required to give great importance to the idea of

organizational commitment, especially since it has become one of the requirements that must be met to improve the job performance of its employees.

Keywords: Organizational commitment; Employees; Economic institution.

Jel Classification Codes: D02, H32.

1. مقدمة

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم الركائز الأساسية في تحسين أداء العاملين، ومن ثم جاء دور المؤسسة الاقتصادية في كيفية اختيار، تدريب، تكوين وتحفيز العاملين، فوجود الالتزام التنظيمي نحو المؤسسة الاقتصادية يترتب عنه نجاحها واستمرار نشاطها الاقتصادي؛ كل هذا من أجل الحصول على إخلاصهم وولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها، بالإضافة إلى تعزيز الثقة والاستقرار بينهم، هذا من جهة وفيما بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، فإذا كان هناك التزام نحو المؤسسة الاقتصادية سيكون هناك نجاح في أدائها واستمرارية نشاطها.

بناء على هذه الفكرة أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث العلمية الحديثة في هذا المجال، أن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل، يترتب عنه التقليل من وجود الظواهر السلبية، خاصة تلك المرتبطة بظاهرتي دوران العمل وغياب العاملين.

إن الأوضاع التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية، خاصة في الوقت الحالي، والمرتبطة بالعديد من المتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية، يتطلب منها الوقوف وإعادة النظر في الكثير من المسائل والمتغيرات المتعلقة بأنظمتها الإدارية، خاصة وأن هذه المتغيرات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكثير من سلوكيات العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، باعتبار أنهم (العاملين) يمثلون العنصر الأساسي الذي يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة الاقتصادية.

مشكلة الدراسة : إن نجاح وتقدم المؤسسات الاقتصادية يتوقف على الاهتمام بالعنصر البشري العامل بها، خاصة إذا كان هذا الأخير يملك المعرفة، الخبرة والمهارة والتي تعتبر ميزة تنافسية بالنسبة لهذه المؤسسات الاقتصادية، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التنافس والتميز من خلال تعزيز التزام العاملين بها مما ينعكس على رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات بأن وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي يساعد المؤسسة الاقتصادية على تحقيق أهدافها.

إن التزام العاملين في عملهم يعني تقبلهم للقيم والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة الاقتصادية التي ينتمون إليها وتفانيهم ورغبتهم القوية في تحقيق أهدافها، فإذا كان هناك التزام العاملين نحو مؤسستهم

سينتج عنه وجود استعداد كاف لتكريس كل الجهود في انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المؤسسة الاقتصادية والاستمرار فيها، أما في حالة ما إذا انخفض مستوى التزام العاملين سترتب عنه آثارا سلبية ومكلفة على المؤسسة الاقتصادية، منها على سبيل المثال لا الحصر التسبب الوظيفي ودوران العمل، لذا أصبح الالتزام التنظيمي من المطالب الأساسية لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاج، ومؤشرا دالا على نجاح المؤسسة الاقتصادية، ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على التزام العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وبناء على هذه الفكرة وددنا معالجة الإشكالية الرئيسية التالية:

الى أي مدى يمكن أن يساهم الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

- 1- ما أهم مكونات الالتزام التنظيمي؟
 - 2- ما طبيعة العلاقة بين التزام العاملين وأدائهم في المؤسسة الاقتصادية؟
 - 3- ما الآثار المترتبة على تحسين الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على:

- 1- مكونات الالتزام التنظيمي،
 - 2- تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للعاملين وأداء المؤسسة الاقتصادية،
 - 3- التوصل إلى توصيات ومقترحات والتي قد تساهم في تحسين التزام العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا بالغ الأهمية وهو الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، كما تتجلى أهميتها في إنها يمكن أن تفيد الجهات المختصة للقيام بما يلزم من بناء برامج وسياسات تنظيمية تساهم في رفع الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة الإنتاج، التي تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة الاقتصادية.
- منهج الدراسة: انطلاقا من مشكلة الدراسة ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار ان طبيعة الدراسة تستدعي استخدام هذا النوع من المناهج، انطلاقا من وصف الظاهرة المرتبطة بالتزام العاملين في المؤسسة الاقتصادية وتحليل النتائج المرتبطة بها. ولإجابة على الإشكالية الرئيسية والاشكاليات الفرعية المرتبطة بها، قمنا بتقسيم دراستنا الى محورين أساسيين جاءا على النحو التالي:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي والمؤسسة الاقتصادية؛
- المحور الثاني: طبيعة العلاقة بين العاملين وأدائهم الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية؛

2. الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي والمؤسسة الاقتصادية

1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

يرى بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي "عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل في المؤسسة الاقتصادية، وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها"، (حريم، 2013، الصفحة 390) ويرى "ريجيل ويكري راندال" أن الالتزام التنظيمي هو "رغبة العامل القوية في البقاء كعضو في المؤسسة، والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود، وإيمان عميق، وقبول تام لقيم وأهداف المؤسسة"، (الشوابكة والطعاني، 2013، الصفحة 184) وهناك من يرى بأن الالتزام التنظيمي ما هو إلا "عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف، وتحسيد تلك القيم"، (فليح، 2010، الصفحة 17) كما اعتبره البعض الآخر بأنه "ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين العامل والمؤسسة والتي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية المثمرة". (حسن، 2009، الصفحة 154)

2.2 خصائص الالتزام التنظيمي:

يتميز الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص والصفات ندرجها في النقاط التالية: (فلمبان،

1429هـ، الصفحة 33)

- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين العامل والمؤسسة الاقتصادية؛
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار العامل فيما يتعلق ببقائه أو تركه لمؤسسته الاقتصادية؛
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة للالتزام التنظيمي يمكن القول أيضا بأنه يتميز بـ: (البقي، 2012، الصفحة 19)
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرابط العاطفي أو الوجداني بين العامل والمؤسسة الاقتصادية، والاستمرار والبقاء في العمل بها، والشعور بالواجب اتجاهها؛
- يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك العاملين وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمؤسساتهم الاقتصادية؛
- إن تحقيق الالتزام التنظيمي يستغرق وقت طويل لأنه يجسد حالة فناعة تامة للعامل، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة؛

تجدر الإشارة أن العاملين الذين لديهم التزام تنظيمي يتصفون بالصفات التالية:

- قبول أهداف وقيم المؤسسة الاقتصادية الأساسية والإيمان بها؛
- بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية؛
- وجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة الاقتصادية لفترة طويلة؛
- وجود الميل لتقويم المؤسسة الاقتصادية تقويماً إيجابياً؛

3.2 أبعاد الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

1.3.2 الالتزام العاطفي: يعبر عن ارتباط العامل بالمؤسسة الاقتصادية وأهدافها ارتباطاً وجدانياً، حيث عرف "مودان كيتيتال" سنة 1998، أن "الالتزام العاطفي بأنه يعكس الارتباط الوجداني بالمؤسسة الاقتصادية والرغبة في الانتماء إليها والتواجد مع هويتها، إن هذا النوع من الالتزام يتعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين العامل والمؤسسة الاقتصادية". (الحواس، 2003، الصفحة 60)

2.3.2 الالتزام المعياري: يعكس الالتزام المعياري شعوراً بالالتزام في متابعة العمل مع المؤسسة الاقتصادية استناداً لأعراف المجتمع حول مدى الالتزام الذي يجب أن يكون عليه العامل اتجاه المؤسسة الاقتصادية التي يعمل فيها، فالعاملين الذين لديهم التزام معياري عالي يشعرون أن عليهم البقاء بها بعد أن تكون هذه الأخيرة قد استثمرت الكثير من الوقت أو المال في تطويرهم وتدريبهم، وقد ذكر "ماير وآلان" أن "تطوير الالتزام المعياري هو أمر نظري أكثر مما هو عملي حيث يهتم الالتزام المعياري بالواجب الذي يشعر به العاملون اتجاه البقاء في المؤسسة الاقتصادية". (بلفقيه، 2012، الصفحة 45)

3.3.2 الالتزام الاستثماري: هو رغبة العامل في البقاء عضو في المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي ينبغي عليه حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركها، ويشير الالتزام الاستثماري إلى وعي العامل بتكاليف ترك المؤسسة الاقتصادية، حيث تشمل هذه التكاليف بنوداً عديدة كاحتمال فقدان الراتب أو الحافز، وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل بهذه الأخيرة. (جودة، 2014، الصفحة 280)

4.2 مراحل الالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي عموماً بثلاثة مراحل رئيسية وهي: (الشمري، 2013، ص 32، 33)

1.4.2 مرحلة التجربة: تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة العامل لعمله في المؤسسة الاقتصادية وتمتد لمدة سنة واحدة، يخضع العامل خلالها للإعداد والترتيب والتجربة ويوجه محور اهتمامه خلال هذه المرحلة

على ترسيخ وجوده في المؤسسة الاقتصادية، ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها والسعي للتوفيق بين اهتماماته، ميوله وأهدافه مع أهداف مؤسسته لإثبات ذاته وجدارته بالعمل فيها.

2.4.2 مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات، يحاول العامل خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته في العمل بالمؤسسة الاقتصادية، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمؤسسة، ويكتسب العامل خلال هذه الفترة مهارات وقدرات ومعارف متنوعة، مما تساعد بشكل كبير على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكانياته وقدراته التي تضعه في بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية.

3.4.2 مرحلة الثقة بالتنظيم: يهتم العامل خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، ويمتلك العامل خلال هذه الفترة رصيذا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي.

5.2 محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، إلا إن دراسات "مناري وروبارت مارش" تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المحددة للالتزام التنظيمي وهي: (العوي، 2005، ص ص 38، 39)

1.5.2 السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نخط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للعامل في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام للمؤسسة الاقتصادية التي يعمل فيها.

2.5.2 وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية فهم وإدراك العاملين للالتزام للمؤسسة الاقتصادية أكبر.

3.5.2 مشاركة العاملين في التنظيم: تساعد مشاركة العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فقد أوضحت الكثير من الدراسات أن مشاركة العاملين تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعلهم يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه العامل من مشكلات هو تحديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

4.5.2 تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة الاقتصادية، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو

الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية (إطار تحليلي)

العمل الإيجابي الذي يعمل على تحقيق الاستقرار للعاملين والمؤسسة الاقتصادية، ويجعلهم يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

5.5.2 تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: توافر هذه الأنظمة بالمؤسسة الاقتصادية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

6.5.2 بناء ثقافة تنظيمية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ لديهم معايير الأداء المتميز، حيث توفر الاحترام المتبادل بينهم وبين الإدارة وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، يزيد من قوة تماسك المؤسسة الاقتصادية وزيادة الالتزام التنظيمي.

7.5.2 غط القيادة : دور الإدارة هو إقناع العاملين بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، والإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات العاملين باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، وهذا ما يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

6.2 أساسيات الالتزام التنظيمي وأهميته:

للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات الاقتصادية وبقائها، خاصة في ظل البيئة الحالية

التي تتميز بالمنافسة الشديدة، لذا وجب على العاملين الالتزام بأهداف المؤسسة الاقتصادية.

وتتمثل أهمية الالتزام التنظيمي فما يلي: (فليح، 2010، الصفحة 178)

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية؛
- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية لتقدير العديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، وأن العاملين الملتزمين يبقون أطول بالمؤسسة الاقتصادية، ويعملون أكثر نحو تحقيق أهدافها،
- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المؤسسة الاقتصادية؛
- وتظهر كذلك أهمية الالتزام التنظيمي من خلال النقاط التالية:
- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد العاملين هدفا لهم في الحياة؛ (راضي جواد محسن و كاظم ، 2011، الصفحة 118)
- يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ويؤثر بالإيجاب على فعاليتها؛ (المسدي، 2011، الصفحة 446)

- يحقق الالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي لدى العاملين؛ (الشوابكة و الطعاني، 2013، الصفحة 185)

7.2 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين نذكر منها: (جودة محفوظ، 2008، الصفحة 282)

1.7.2 ثقافة العامل: الإنسان هو نتاج ثقافته، فقيم المجتمع والنشئة الاجتماعية للعامل في البيت

والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة، تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية العامل واتجاهاته إضافة الى الإخلاص في العمل والأمانة والانتماء والالتزام.

2.7.2 توقعات العامل عن العمل: في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات العامل عن عمله وبين الواقع، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لذلك العامل.

3.7.2 وضوح الأهداف: وضوح الأهداف التنظيمية أمام العاملين من شأنه أن يؤثر على زيادة الالتزام التنظيمي، فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم العاملين لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل وأكثر شمولاً، مما يساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العامل.

4.7.2 العلاقة مع الرؤساء والمرووسين: إن علاقة العامل الجيدة مع رؤسائه ومرووسيه تولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم، مما يعزز من نظرة العامل الإيجابية للمؤسسة الاقتصادية واستمرار العمل بها.

5.7.2 سمات الوظيفة: بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر وحرية أكثر في العمل تشكل دافعا للعامل لبذل المزيد من الجهد، وبالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس العامل بالمسؤولية، وبالتالي شعوره بالانتماء للمؤسسة الاقتصادية.

6.7.2 مدى تشجيع المؤسسة الاقتصادية للالتزام: وذلك من خلال إعطاء العامل حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الإبداع وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على العامل وتشجعه على الالتزام التنظيمي.

8.2 طرق قياس الالتزام التنظيمي:

يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي نذكر منها: (حنونة، 2006، ص ص 21، 22)

1.8.2 مقياس (بورتر وزملائه): أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف:

- درجة التزام العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؛
 - ولاء وإخلاص العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؛
 - الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وتقبلهم لقيمتها، واستعان "بمقياس ليكيرت السباعي" لتحديد درجة الاستجابة، ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام؛
- 2.8.2 مقياس (مارش ومافري): قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من أربع فقرات، وقد استخدمنا الأداة لقياس:

- إدراك العامل لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة؛
- تعزيز استحسان المؤسسة الاقتصادية؛
- حث العامل على الالتزام بقيم العمل؛
- الولاء للمؤسسة الاقتصادية حتى إحالة العامل على التقاعد؛
- إبراز نية العامل في البقاء في المؤسسة الاقتصادية؛

3.8.2 مقياس (جورج وزملائه): وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة؛
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه؛
- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية؛
- بناء سمعة جيدة للعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات؛
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص؛

وقد استخدم هذا المقياس من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

4.8.2 مقياس ثورنتن: يحتوي هذا المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني. (البقي، 2012، الصفحة 23)

9.2 ماهية المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في اقتصاد أي دولة، فتعتبر خلية إنتاج يتم فيها تجميع ودمج بعض العناصر الاقتصادية ولهذا كانت محور للمفكرين والباحثين الاقتصاديين، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن نشاطها بشكل عام يتضمن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية من جهة أخرى.

1.9.2 مفهوم المؤسسة الاقتصادية: يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية كما يلي:

تعرف على أنها "مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالاً عقلانياً، (ابتسام، 2017، الصفحة 65) وتهدف إلى إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عدة عناصر إنتاجية ثم تتولى بيعها في

السوق لتحقق الأرباح، (ابتسام، 2017، الصفحة 65) وهي مجموعة من الوسائل البشرية والمادية والمالية خصصت لأداء غرض اقتصادي معين". (ابتسام، 2017، الصفحة 65)

2.9.2 خصائص المؤسسة الاقتصادية: تتصف المؤسسات الاقتصادية بعدة خصائص من بينها: (بوسعادة، 2020، الصفحة 02)

- شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق، واجبات وصلاحيات؛
- القدرة على الانتاج وأداء الوظيفة المتغيرة للمحيط من أجل البقاء؛
- التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج واساليب العمل، فكل مؤسسة اقتصادية تضع الاهداف سواء كانت نوعية أو كمية على غرار رقم الاعمال والحصص السوقية؛
- خاصية الهيكله الملائمة وهذه الخاصية تعبر عن الكيفية التي فيها تنظم المسؤوليات واتخاذ القرارات وتفاعلها، والعلاقة بين الوظائف والاقسام الملائمة والفعالة، مما يساعد على تحقيق الاهداف والاداء الجيد والحسن للمؤسسة الاقتصادية؛

3.9.2 أهداف المؤسسة الاقتصادية: إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون من وراء إنشائهم للمؤسسة، الى تحقيق جملة من الاهداف والتي تختلف وتعدد باختلاف أصحاب وطبيعة ميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الاهداف في النقاط التالية: (بوسعادة، 2020، الصفحة 02)

- الاهداف الاقتصادية وتتمثل في تحقيق الربح، عقلنة الانتاج، تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع؛
- الاهداف الاجتماعية وتظهر من خلال ضمان مستوى مقبول من الاجور، تحسين مستوى معيشة العمال، توفير تأمينات ومرافق العمال وتأهيلهم؛
- الاهداف التكنولوجية وتتجلى من زاوية البحث والتنمية، مساندة السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي من خلال التنسيق بين العديد من الجهات، ابتداء من مؤسسات البحث العلمي والجامعات والمؤسسات الاقتصادية؛

3. طبيعة العلاقة بين العاملين وأدائهم الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية:

إن معظم الدراسات التي تعمقت في الالتزام التنظيمي أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) وبين أداء العاملين، فالأداء المتميز في القيام بالأعمال يولد الإبداع والابتكار لدى العاملين، مما ينعكس على إنتاجيتها. (عصمان، 2018، الصفحة 09)

وأظهرت بعض الدراسات التي تطرقت الى موضوع الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، نذكر على سبيل المثال لا الحصر دراسة "التزام العاملين في البنوك" بجميع مستوياتهم الإدارية، حيث تم إجراء البحث على (13) بنك، قدر عدد العاملين بـ (13756) عاملاً، حيث خلصت الدراسة الى وجود التزام تنظيمي مرتفع جداً في قطاع البنوك، مما أدى الى ارتفاع في أداء العاملين، بسبب خوفهم من فقدان الوظيفة وكذا فقدان الميزات التي يتحصلون عليها. (أبازيد، 2014، الصفحة 366)

كما أشارت دراسات أخرى ومن خلال بعض التقارير السنوية لتقييم الأداء الخاصة بالجامعات الحكومية على سبيل المثال والتي ترصد الواقع، تبين أن هناك قصوراً في الأداء الوظيفي في بعض الإدارات داخل الجامعات، حيث أشار التقرير الفصلي لتقييم جودة الأداء بجامعة طرابلس على سبيل المثال لا الحصر إلى وجود قصور في الأداء ومنها: (عصمان، 2018، الصفحة 09)

- قلة وجود استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف المرسومة؛
 - نقص الموارد البشرية والكفاءات المؤهلة سواء على مستوى الجامعة أو مستوى الأقسام حيث أن المشكلات الإدارية والفنية والمادية كانت سبباً في تفاقم السلبيات التي ظهرت مع التطوير الواضح في التعليم الجامعي وإدارته بالرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة للبيئة بالإضافة إلى ضعف التخطيط في قرارات الوزارة من إلغاء إدارات واستحداث إدارات والتخطيط في الإجراءات الإدارية.
 - وأشار التقرير السنوي الذي أصدرته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لسنة 2013 أن بعض الجوانب السلبية المتعلقة بالأداء الإداري منها:
 - التقصير في التجهيز وتوفير الاحتياجات؛
 - التقصير في محاربة التسبب الإداري بالجامعات؛
 - ضعف التنسيق بين الجامعات والمؤسسات بالخارج والداخل؛
 - غياب الحوافز المادية والمعنوية والتي لها تأثير في التزام بعض العاملين؛
 - ضعف الاعتماد على العمل الجماعي وغياب عمليات التقويم الذاتي؛
- إن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية، فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي، فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون في المؤسسة الاقتصادية، حيث تكون هذه الأخيرة أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء عاملها أداءاً متميزاً.
- ### 1.3 آليات تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية:

من أجل تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية لابد من توفر الأساليب الآتية: (عصمان، 2018، الصفحة 11)

- اشراك العاملين بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، من خلال الندوات في ورشات العمل، خاصة إذا كان محورها يدور حول تعزيز الممارسات الإيجابية للفائزين بما يخدم أهداف المؤسسة الاقتصادية وخططها المرسومة، من خلال تفعيل نطاق الحوافز والمكافآت؛
- تحسين مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز المبني على الكفاءة، الامر الذي ينتج عنه زيادة شعور العاملين بمبدأ العدالة وولائهم لعملهم وتطلعهم للتطور الوظيفي بشكل مستمر، الشيء الذي يترتب عنه تحقيق مردود جيد على مستوى التزامهم داخل المؤسسة الاقتصادية التي يعملون فيها؛
- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع وذلك من خلال تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية؛
- النظر في سياسات المؤسسة الاقتصادية تجاه العاملين من حيث الامتيازات المقدمة للعاملين أنفسهم أو عائلاتهم، كالتأمين الصحي والتأهيل... إلخ بما يحقق تنمية الالتزام التنظيمي؛
- إعادة تصميم الوظائف بما يجعل العمل أكثر إثراء للعاملين ويساعد في تنمية المهارات التي تتعلق بالجوانب الوظيفية؛
- توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات احترام وتقدير العاملين وتوفير الرعاية والاهتمام مع توفير الماديات التي تساعد العامل على العمل بكفاءة، الامر الذي يشعره بالاهتمام ويزيد من التزامه؛
- تشجيع إجراء المزيد في البحوث من قبل إدارة المؤسسات الاقتصادية بغية التعرف على المزيد من العوامل التي تؤثر في التزام عاملها وذلك بهدف العمل على تنمية الالتزام التنظيمي لديهم؛
- إن تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ينتج عنه الولاء لديهم ويدفعهم لتنفيذ الاعمال وفق السياسات التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية، وان الالتزام التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ويتجلى ذلك من خلال العمل بكفاءة وأقل جهد وأقل تكلفة من خلال اندماجهم في العمل؛ (الطبولي، 2017، الصفحة 272)
- تعد سياسات إدارة الموارد البشرية من أهم المؤثرات على أداء والتزام العاملين في المؤسسة الاقتصادية؛ خاصة وأنها الاساس في التأثير على مواقف العاملين وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية؛

- سياسات الموارد البشرية يترتب عنها الالتزام التنظيمي، فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي وينمي الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين، وان السياسات الحكيمة والهادفة تحقق ظروفًا في المؤسسة الاقتصادية تؤدي إلى جعل العاملين إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المؤسسة الاقتصادية من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا، وهذا سينعكس على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. (الطبولي، 2017، الصفحة 276)

- ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين وتطويرها وتحسينها، من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية؛ (الخشروم، 2011، الصفحة 25)

كما أضاف بعض المفكرين أنه يوجد العديد من الابتكارات في أساليب تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يجب ان تأخذها المؤسسة الاقتصادية بعين الاعتبار وهي كالآتي: (الحسني، 2016، الصفحة 32)

- إبراز قيم وأهداف وإنجازات المؤسسة بالاقتصادية بشكل يجعل العاملين فخورين بالانتماء إليها؛
- إدراك الإدارة بان الالتزام هو عملية ذات اتجاهين، بمعنى ان على المؤسسة الاقتصادية الاعتراف بإسهامات العاملين من أجل الحصول على التزامهم؛
- خلق مناخ من الثقة من خلال عدالة المعاملة والمصادقية وحفظ الوعود من قبل المؤسسة الاقتصادية، وابداء الاستعداد التام لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالعاملين من خلال استشاراتهم وإشراكهم؛
- العمل على دمج العاملين بالمؤسسة الاقتصادية من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، وخطط المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالملكية؛
- خلق الشعور بوحدة المصير مع جميع العاملين والتخلص من ثقافة نحن وهم؛

2.3 الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية:

هناك بعض الآثار التي تترتب على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، حيث يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرًا مباشرًا على العديد من الظواهر الإدارية، والتي تتضح من خلال رغبة العاملين بالبقاء في مؤسساتهم، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.

إن تأثير الالتزام التنظيمي على العامل ينقسم إلى قسمين: (العوي، 2005، الصفحة 43)

- الالتزام التنظيمي له تأثير على العامل خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابيًا أو سلبيًا، فالجانب الإيجابي يتمثل في تقوية رغبة العامل في الاستمرار في العمل بمؤسسته ويجعله يستمتع عند أدائه

لعمله، مما يؤدي الى زيادة رضاه الوظيفي، الامر الذي يجعله يتبنى أهداف المؤسسة، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام التنظيمي على العامل يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل مما يؤدي به الى الشعور بالعيش في عزلة عن الآخرين؛

- إن تأثير الالتزام التنظيمي ينعكس على تطور الأداء الوظيفي للعامل، فالعامل ذو الالتزام المرتفع مجدا في عمله وأسرع ترقية وتقدما في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي تتعزز ثقته في مؤسسته بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه؛

إن تأثير الالتزام التنظيمي على المؤسسة الاقتصادية يتضح من خلال: (فلمبان، 1429هـ،

الصفحة 36)

- الأداء المتميز: يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المؤسسات الاقتصادية لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهدافها، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يؤكد الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري؛

- دوران العمل: تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل، ويساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وُجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل، كما تبين أيضا أن للالتزام التنظيمي له تأثيرا سلبيا على ترك العمل، فالعاملين الذين تركوا أعمالهم كانوا من ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض.

4. الخاتمة:

بناء على دراستنا يمكن القول بأن نجاح المؤسسات الاقتصادية ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان العاملين بأهدافها وقناعتهم بها وسعيهم للوصول إلى تحقيقها، وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربها منها، وهو ما يعرف إجمالا بالالتزام التنظيمي، وبناء على الفكرة المدروسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج ندرجها في النقاط التالية:

- المؤسسة الاقتصادية مطالبة بالعمل بمبدأ التشاركية في اتخاذ القرارات وكذا مبدأ العدالة في توزيع المهام على العاملين؛

- العمل على إعطاء أهمية كبيرة للظروف المحيطة بالعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية؛

- تشجيع روح المبادرة لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؛

ومن أجل نجاح المؤسسات الاقتصادية نوصي بجملة من المقترحات نوجزها في النقاط التالية:

- العمل على تحسين الاتصال التنظيمي الذي يعد الجهاز العصبي في أي مؤسسة اقتصادية مما يساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين؛
 - توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي ومضمونه وميزاته لدى جميع العاملين؛
 - تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين عن طريق الندوات والملتقيات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للعاملين بما يخدم اهداف المؤسسة الاقتصادية وخططها مما يعزز التزام العاملين؛
 - اثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها العاملون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، لماله من مردود ايجابية في تعزيز مستوى التزامهم بأهداف المؤسسة الاقتصادية وتطلعاتها المستقبلية؛
 - تبني مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز المبني على الكفاءة، مما يؤدي الى زيادة شعور العامل بمبدأ العدالة وزيادة انتماءه لعمله ومؤسسته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى التزامه بمؤسسته الاقتصادية؛
 - العمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والابداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين وتوفر الشعور بالرعاية والاهتمام، مع توفير الظروف المادية التي تساعد العامل على العمل بكفاءة، ومما يشعره بالاهتمام ويزيد من مستويات التزامه التنظيمي،
 - تحديد هيكل تنظيمي واضح المهام والمسؤوليات مما يؤدي الى تنظيم العمل وعدم تداخل المهام والمسؤوليات، هذا له أثر ايجابي على انجاز العمل مما يخلق جو عمل سليم واثباتي لدى العاملين؛
 - تشجيع كل مبادرات العاملين التي من شأنها تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية؛
- 5. قائمة المراجع:**

1. حسين حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية إطار متكامل. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
2. أبو بكر حداد أبو بكر بلفقيه. (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة باليمن. اليمن: جامعة آل البيت.
3. إسماعيل المبروك أحمد الطوبلي. (2017). أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط)، دراسة تطبيقية على مصرف جمهورية ليبيا. رسالة دكتوراه ، الصفحة 272. ليبيا: جامعة العلوم الإسلامية.

4. أميرة محمد رفعت الحواس. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير، الصفحة 60. القاهرة، مصر: جامعة القاهرة.
5. اناس فؤاد نواوي فلمبان. (1429هـ). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة الإدارة والتخطيط، كلية التجارة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، الم. رسالة ماجستير، الصفحة 33. مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى مكة.
6. تراحيب غنام البقمي. (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الصفحة 19. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
7. حكمت محمد فليح. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائري التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد(العدد 83)، الصفحة 17.
8. خيرية محمد بن عصمان. (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. أطروحة الدكتوراه، الصفحة 4. بنها، مصر: جامعة بنها.
9. أحمد محمد بني عيسى، و رياض أحمد أبازيد. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 41(العدد 2)، الصفحة 366، الأردن : جامعة عمان العربية.
10. راضي جواد محسن، و عبد الله حسن كاظم . (2011). علاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، دراسة استخبارية في كلية الإدارة والاقتصاد ص113. قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص113، العراق : جامعة القادسية.
11. عادل عبد المنعم المسدي. (2011). أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي. مجلة الإدارة العامة(العدد 02)، الصفحة 446.
12. عادل عبد المنعم المسدي، (2011). أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة العامة(العدد 2)، الصفحة 446.
13. عاشوري ابتسام. (2017). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم(العدد 06)، الصفحة 65.

14. عايد رحيل عيادة الشمري. (2013). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية. رسالة ماجستير، ص ص 32، 33. الرياض، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

15. عبد الله كاظم حسن. (2009). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي كلية التربية. كلية الإدارة والاقتصاد، الصفحة 154.

16. محفوظ أحمد جودة. (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11 (العدد 02)، الصفحة 282.

17. محفوظ احمد جودة. (2014). ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

18. محمد بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير، ص ص 38، 39. الرياض، السعودية: جامعة نايف للعلوم الاسلامية.

19. محمد مصطفى الخشروم. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 (العدد 03)، الصفحة 25.

20. وسام محمد الحسني. (2016). أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية. رسالة ماجستير، الصفحة 32. غزة، فلسطين: جامعة الازهر.

21. يونس أحمد إسماعيل الشوابكة، وحسن الطعاني. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40 (العدد 01)، الصفحة 184.

مواقع الانترنت:

23. د. جليلة بوسعادة. (2020). المؤسسة الاقتصادية "مفاهيم وأساسيات التسيير"، مطبوعة، جامعة باجي مختار عنابة، ديسمبر 2020، ص 02، على الموقع الالكتروني:

<https://el>