

## الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي وعلاقتها بالأداء

أ.د. سمير سليمان الجمل\*

جامعة سليمان الدولية (بريطانيا / تركيا)

## Institutional affiliation and Job loyalty and their relationship to performance

\* Prof. Dr. Sameer Suleiman Al-Jamal

<https://orcid.org/0009-0008-7826-7676>International Suleiman University (Britain/Türkiye), [sameeraljamal@yahoo.com](mailto:sameeraljamal@yahoo.com)

تاريخ الاستلام: 2023/ 11 / 27 تاريخ القبول: 2024 / 03 / 29 تاريخ النشر: 2024 / 06 / 01

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي، ودورهما في تحقيق الأداء المتميز في ظل تحديات العولمة والانفتاح على العالم، ومع تزايد عدد المنظمات وكبر حجمها، وما نجم عن ذلك من منافسة شديدة بين المؤسسات على كافة الأصعدة، لتتمكن من الوصول إلى ميزة تنافسية عالية من خلال الأداء العالي. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي والذي يعتمد على تفكيك العناصر الأساسية لموضوعات البحث، ثمّ دراستها بأسلوب متعمق، ثم استنباط أحكام أو قواعد؛ يمكن عن طريقها إجراء تعميمات تساعد في حل المشاكل. وخلصت الدراسة إلى أن الانتماء المؤسسي سلوك داخلي لدى الأفراد يدفعهم نحو مزيد من الأداء، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على ديمومتها واستمراريتها وتميزها، كما أن درجة الانتماء المؤسسي غير ثابتة، وتزداد شدتها أو تقل وفق العلاقة التبادلية (المنفعة) بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها. وأشارت النتائج أيضاً أن درجة الولاء الوظيفي غير ثابتة، وتزداد شدتها أو تقل وفق ما توفره المنظمة للفرد من تحقيق لطموحاته وآماله، وفق المنفعة المتحصل عليها من الانتماء للمنظيم، فكلما زادت نسبة المنفعة (الحوافز) المتحصل عليها، كما أن ولاء الفرد للمنظمة يرتبط بقوة العلاقة بين الفرد والقائمين عليها. كما بينت النتائج أن تحقيق الأداء المطلوب يتطلب من العاملين بذل أقصى مجهوداتهم للوصول إلى مستوى أداء متميز، وأن الوصول إلى الأداء المتميز يتطلب تحقيق الرضا الوظيفي، وتوفر الانتماء والولاء المؤسسي، فإذا توفر الانتماء والولاء لدى الأفراد فإن درجة الأداء تكون متوسطة، وإذا زادت درجة الانتماء والولاء فإن درجة الأداء تكون مرتفعة، وأما إذا قلت درجة الانتماء والولاء فإن درجة الأداء تكون منخفضة. وخرجت الدراسة بعدة توصيات.

كلمات مفتاحية: الانتماء المؤسسي، الولاء الوظيفي، الأداء، الميزة التنافسية، المنفعة.

## Abstract:

The study aimed to identify the concepts of Institutional Affiliation and Job Loyalty, and their role in achieving performance. The study used the analytical method, which depends on deconstructing the basic elements of the research topics, and then studying them in an in-depth manner, and then deriving provisions or rules. Through it, generalizations will be made that help solve problems. The study concluded that

\* المؤلف المرسل.

\* Corresponding author.

institutional affiliation is an internal behavior among individuals that pushes them towards greater performance, in order to achieve the organization's goals and maintain its permanence, continuity and distinction. The degree of institutional affiliation is not fixed, and its intensity increases or decreases according to the reciprocal relationship between individual and organization that belongs to him. The results also indicated that the degree of Job Loyalty is not fixed. The intensity increases or decreases according to what the organization provides to individual in terms of fulfilling his ambitions and hopes, and according to the benefit obtained from belonging to the organization, as the percentage of benefit obtained increases, and the individual's loyalty to the organization linked to the strength of the relationship between individual and those responsible for it. The results also showed that achieving the required performance requires employees to exert their utmost efforts to reach an outstanding level of performance, and that achieving outstanding performance requires achieving job satisfaction, and the availability of institutional affiliation and loyalty. The study came out with several recommendations.

**Keywords:** Institutional Affiliation; Job Loyalty; Performance; Competitive Advantage; Benefit.

#### مقدمة:

إن الانتماء هو عبارة عن دمج الذات في ذات أوسع منها، ليصبح الفرد جزءاً من جماعة أو منظمة، وإذا كان هذا الانتماء ناجماً عن إيمان وإخلاص الفرد فإنه يحميه ويدافع عنه، حتى وإن تطلب ذلك التضحية بالروح، لذا فإن الانتماء الصحيح يكون لقضية معينة أو لفكرة أو لعقيدة دينية أو غير ذلك، ويكون الانتماء من خلال الانتساب الحقيقي للجماعة فكراً وتجسيدا وعملاً، وهو رغبة الفرد في تقمص عضوية جماعة ما، بسبب حبه لتلك الجماعة واعتنازه بالانضمام إليها، كما يكون الانتماء بالعمل الجاد والمخلص من أجل الصالح العام، فالانتماء يكون بمزيد من العطاء والارتقاء فوق صغائر الأمور بغية خدمة المنظمة التي يعمل بها، فكلما ارتفع العطاء زاد الأداء. (سليمان، 2013). والانتماء التنظيمي يعزز الثقة بين أفراد المنظمة. (ملحم، 2009).

بينما يعد ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل بها شرطاً أساسياً لزيادة فعالية العمل، مما يتعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف، لأن الولاء يؤدي حتماً إلى العطاء والتفاني في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، لذلك تسعى المنظمة على تكريس ودعم الولاء، ورغم أن ضمان ولاء العمال لا يتحقق بسهولة، لكن لا بد من السعي لتعزيزه، من خلال تلبية احتياجات العمال على جميع المستويات، حيث أن العلاقة تبادلية بين المنظمة والفرد، بمعنى أن المنظمة تعتني بالفرد وتلبي احتياجاته المختلفة من ناحية، ويتجذر ولاء الفرد للمنظمة في المقابل، بحيث يقوم الفرد ببذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة. (بطاح، 2006).

وحيث أن جودة أداء العنصر البشري مفتاح نجاح المنظمة لتحقيق أهدافها، لذا وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك، وجب عليها إيلاء الاهتمام بسلوك العاملين لديها. فقد أصبحت العلاقة بين العامل والمنظمة من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في إطار سعي المنظمات لاستغلال مواردها البشرية بشكل فعال بهدف الحصول على ميزة تنافسية. (خشان، 2002).

ويحتل الأداء مكانة عظمى بالنسبة للمنظمات، من خلال التأثير على الناتج النهائي لجميع الأنشطة على مستوى الفرد، والمنظمة والدولة، حيث أن المنظمة التي يكون أداء العاملين فيها متميزاً ستكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً. (الشريف، 2004).

#### مشكلة البحث:

في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات على مختلف أنواعها ومجالات أعمالها المختلفة، وحاجة المؤسسات والشركات إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية، وهذا مستوى مرتفع من الأداء، وحيث أن الولاء للمنظمة يؤثر على الكفاءة المهنية، ويؤدي إلى انخفاض انتقال العاملين بين المنظمات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق مستوى مرتفع من الفعالية التنظيمية. (Goodarzi, 2012)، لذا فإن مشكلة الدراسة تنحصر في التعرف على أهمية الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي في زيادة فعالية المنظمة من خلال تحقيق مستوى مرتفع ومتميز من الأداء.

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث التعرف إلى:

- أولاً: مفهوم الانتماء المؤسسي.
- ثانياً: العوامل المؤثرة في الانتماء المؤسسي.
- ثالثاً: مفهوم الولاء الوظيفي.
- رابعاً: خصائص الولاء الوظيفي.
- خامساً: أبعاد الولاء الوظيفي.
- سادساً: مفهوم الأداء.
- سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء.
- ثامناً: عناصر الأداء التنظيمي.
- تاسعاً: الاختلافات بين الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي.

#### أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية هذا البحث بالآتي:

1. المساعدة في توضيح مفهوم الانتماء المؤسسي.
2. المساهمة في توضيح العوامل المؤثرة في الانتماء المؤسسي.
3. المساعدة في توضيح مفهوم الولاء الوظيفي.
4. المساهمة في توضيح خصائص الولاء الوظيفي.
5. المساعدة في توضيح أبعاد الولاء الوظيفي.
6. المساهمة في توضيح مفهوم الأداء.
7. المساعدة في فهم العوامل المؤثرة في الأداء.
8. المساهمة في توضيح عناصر الأداء التنظيمي.
9. المساعدة في توضيح الاختلافات بين الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.

## منهجية البحث:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج التحليلي، وهو أحد المناهج المتخصصة في تفصيل الدراسات العلمية، من أجل إجلاء الغموض عن الظواهر، ووفقاً لنظريات مُوصَّلة، لمواجهة الواقع، وذلك على اختلاف نوعيات الأبحاث العلمية، بما ينظم ترتيب المهام، ومن ثمَّ توضيح الأسباب، وبلوغ النتائج التي توضح مكنون الظاهرة.

أولاً: مفهوم الانتماء المؤسسي:

عرفه الصعيدي (2011) بأنه: توافق وانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد وبين الدوافع الباطنة لدى الفرد، مما يؤدي الى التوافق بين المصلحة العامة او مصلحة المؤسسة او مصلحة المجتمع، وبين المصلحة الذاتية للفرد ورغبته وهواياته وميوله.

فيما عرفه المغربي (2016، ص 191) بأنه: "اعتقاد قوي من جانب الأفراد بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون فيها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار فيها، والدفاع عنها، وتحسين سمعتها".

في حين عرفه (Robbins, 2003, p.25) بأنه: "السلوك الذي لا يشمل متطلبات العمل الرسمية، إلا أنه يؤثر في فعالية الأداء".

بينما عرفه (Gregeresen and Stewart, 1992, p.53) بأنه: "الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية".

وعليه يرى الباحث أن الانتماء المؤسسي، هو: ارتباط أفراد التنظيم بالمنظمة التي ينتمون إليها ارتباطاً وثيقاً وقوياً، إيماناً منهم بأهداف وقيم المنظمة، مما يولد لديهم دوافع قوية ورغبة أكيدة في الاستمرار في العمل داخل المنظمة، والدفاع عنها رغم كل الحوافز الخارجية التي تقدم لهم لترك المنظمة، وهذا بدوره يدفع أفراد التنظيم إلى بذل المزيد من أجل تحسين فعالية الأداء في المنظمة، وتميزها عن مثيلاتها.

إذا الانتماء هو سلوك داخلي لدى الأفراد يدفعهم نحو مزيد من الأداء، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على ديمومتها واستمراريتها وتميزها.

## ثانياً: العوامل المؤثرة في الانتماء المؤسسي:

بين درويش (2015) العديد من العوامل التي تؤثر في الانتماء المؤسسي، وهي:

1. مدة الخدمة: الأفراد ذوي الخدمة الأطول هم الأقوى في درجة انتمائهم للمنظمة، لأن الأطول في الخدمة يكون الأقل رغبةً في ترك العمل فيها بشكل اختياري.
2. ترقية الأفراد: تؤثر ترقية الأفراد لأعلى أو التحرك التنظيمي الصاعد للأفراد على الانتماء التنظيمي، فالفرد الذي يتحرك لأعلى هو الأكثر انتماءً لمنظمتهم.
3. الإجراءات الإدارية ونمط الإشراف: فالمشرف الذي يسهل للعاملين إشباع احتياجاتهم، ويوفر لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات يعمل على زيادة انتمائهم.
4. التفاعلات مع الآخرين: يميل الفرد إلى الانتماء للمنظمة التي تمكنه من ممارسة التفاعلات مع الآخرين.
5. المكانة الاجتماعية: يمكن أن تتحقق المكانة الاجتماعية من خلال الانتماء إلى المنظمة.
6. حجم المنظمة ومكانتها المهنية: المنظمة الأكثر إنتاجاً لمنتجات متميزة، والمنظمة الأكبر حجماً، والأقوى في المكانة المهنية يكون العاملون فيها أكثر انتماء من غيرهم في المنظمات الضعيفة والصغيرة.
7. تطور المنظمة ونموها: المنظمة الأسرع في النمو تحرز انتماء أكبر من المنظمة البطيئة في النمو.
8. المستوى التعليمي للأفراد: الأفراد ذوي المستوى التعليمي الأقل من المستوى التعليمي السائد في المنظمة أو متجانس معه أكثر قوة في توحدهم من الأفراد الذين مستوى تعليمهم أعلى من مستوى التعليم السائد في المنظمة.

ويرى ملحم (2009) أن تحقيق الانتماء في المنظمة يحدث نتيجة التمكين، والذي بدوره يسهم في رفع الانتماء الداخلي للعاملين، حيث ينتج عن زيادة الانتماء تحسين مستوى الإنتاجية، وتدني التغيب عن العمل، وتناقص في معدل دوران العمل. وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن درجة الانتماء المؤسسي غير ثابتة، وتزداد شدتها أو تقل وفق العلاقة التبادلية (المنفعة) بين الفرد والمنظمة التي ينتهي إليها، فكلما ارتفعت نسبة المنفعة المتحصل عليها بين الفرد ومنظمتها كلما زادت درجة الانتماء المؤسسي، والعكس بالعكس.

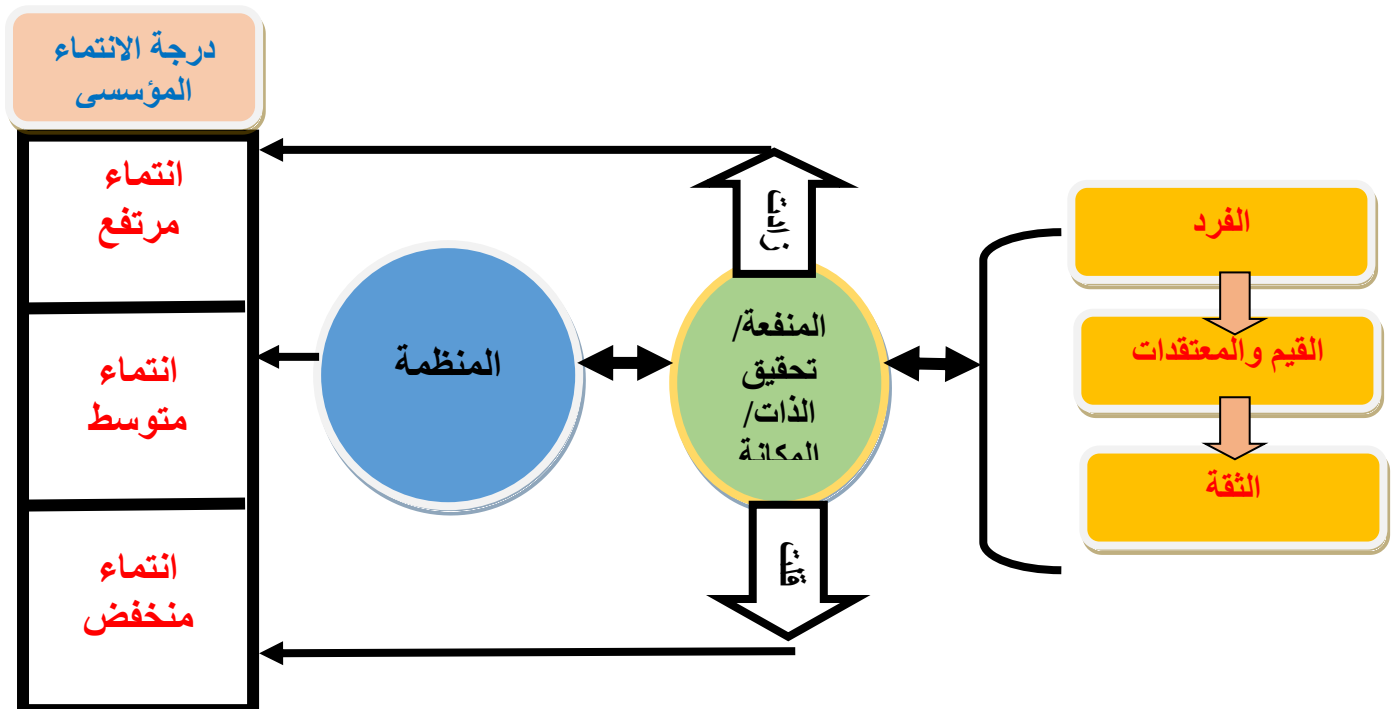
كما أن درجة العلاقة الارتباطية بين الفرد والمنظمة التي ينتهي إليها تتأثر بالعديد من العوامل التي ذكرها درويش (2015)، وهي: (مدة الخدمة، فرص الترقية، الإجراءات الإدارية ونمط الإشراف، درجة التفاعلات مع الآخرين، تحقيق المكانة الاجتماعية، حجم المنظمة ومكانتها المهنية، المستوى التعليمي للأفراد).

ويعتقد الباحث أن هناك عناصر أخرى هامة تساهم في الحفاظ على نسبة معينة من الانتماء المؤسسي، وهي: -القيم والمعتقدات: حيث أن القيم الأصيلة والثابتة لدى الفرد، والمستمدة من الإيمان العميق بتلك القيم، وخصوصاً فيما يخص الحفاظ على المبادئ والأخلاق، تعزز وتحافظ على الانتماء المؤسسي لدى الفرد نحو المنظمة التي ينتهي إليها، حتى ولو قلت نسبة المنفعة التبادلية بين الطرفين.

-الثقة: كلما زادت ثقة الفرد في التنظيم، أدى ذلك إلى تعزيز الانتماء، حتى ولو قلت نسبة المنفعة التبادلية بين الطرفين.

ويمكن توضيح العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة للوصول إلى الانتماء المؤسسي من خلال الشكل (1):

شكل (1): العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة للوصول إلى الانتماء المؤسسي.



المصدر: (الباحث، 2024).

بالنظر إلى شكل (1) يتضح أن درجة الانتماء المؤسسي تبدأ بمجرد ارتباط الفرد بالمنظمة، وذلك من خلال قيمه ومعتقداته تجاه المنظمة، وكذلك درجة الثقة تجاه التنظيم، وغالباً ما تكون درجة الانتماء المؤسسي متوسطة في بدايتها.

وبعد ذلك تبدأ العلاقة التبادلية بين الفرد والتنظيم، فترتفع درجة الانتماء المؤسسي كلما زادت المنفعة التبادلية بين الفرد والتنظيم، وتنخفض درجة الانتماء المؤسسي كلما قلت المنفعة التبادلية بين الفرد والتنظيم.

ثالثاً: مفهوم الولاء الوظيفي:

يُعد الولاء الوظيفي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعون بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم. (المخلافي، 2001).

وأشار (Gabaroo, 1992) إلى أن الولاء الوظيفي عامل رئيس في استمرار فعالية المنظمة، لأن المسؤولية الأساسية ممن لديهم هذا الولاء للمنظمة هي المحافظة على العمل واستمراره، والتفاني من أجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية.

وللولاء الوظيفي عدة تعريفات في الفكر الإداري المعاصر بسبب تعدد العوامل والتغيرات التي تؤثر عليه. يرى إبراهيم (2003) بأنه: الارتباط بقيم وأهداف المنظمة والتوحد معها والاندماج في أعمالها والتضحية الشخصية من أجل مصلحتها وتحقيق ما هو أبعد من المتوقع لمهامها، والمساهمة في بذل جهد مشترك لصالح المنظمة والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها.

ويشير إليه فوده (2007) بأنه: الاستثمار المتبادل بين الفرد والمؤسسة من خلال استمرارية العلاقات التعاقدية بينهما ويؤدي سلوك الفرد إلى سلوكيات تتجاوز سلوكه الرسمي المتوقع منه ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده للمساهمة في نجاح المنظمة وبقائها، والاستعداد لبذل المزيد من الأعمال التطوعية وتحمل المزيد من المسؤوليات.

ويعرفه (Dean, 2007) بأنه: درجة تكامل ومشاركة الفرد في المنظمة والتي تتمثل في قبول الأهداف، والرغبة في القيام بعمل الآخرين ومساعدتهم والحفاظ على عضويته في المنظمة.

ويرى "بروس" أن الولاء الوظيفي هو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر (المشهداني والعبيدي، 2013):

- ✓ التتابق: تبني قيم وسياسة وأهداف التنظيم باعتبارها قيمه وأهدافه.
- ✓ الاستغراق: بشير إلى الانخراط والانهماك ودور الفرد أيضاً في العمل.
- ✓ الإخلاص والوفاء: الشعور بالمودة والتعلق القوي بالمنظمة، أما الوفاء هو الثبات على الحب واستمراره حتى الموت وبعد الموت مع أبنائه وأصدقائه.

وعليه يرى الباحث أن الولاء الوظيفي، هو: ارتباط الأفراد بأهداف المنظمة، مما يدفعهم إلى الاستمرار في العمل داخل المنظمة، وهذا بدوره يدفع أفراد التنظيم إلى بذل المزيد من أجل تحسين فعالية الأداء في المنظمة، ويتعزز هذا الولاء بما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد المنتمون إليها.

#### رابعاً: خصائص الولاء الوظيفي:

للولاء الوظيفي عدة خصائص تتمثل فيما يلي: (البارودي، 2015)

- حالة غير ملموسة يمكن إظهارها من خلال الظواهر التنظيمية والتي تتجلى من خلال تصرفات وسلوكيات الأشخاص العاملين في المنظمات، والتي تجسد مدى ولائهم.
- الولاء الوظيفي نتيجة تفاعل العديد من العوامل البشرية والتنظيمية وظواهر الإدارة الأخرى في المنظمة.
- لن يصل الولاء الوظيفي إلى مستوى الاستقرار المطلق، إلى أن درجة التغيير التي تحدث فيه أقل نسبياً من درجة التغيير المرتبطة بظواهر أخرى.

- الولاء الوظيفي يعتبر متعدد الأبعاد، على الرغم من أن الباحثين يتفقون على هذه النقطة لكنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تتفاعل مع بعضها البعض.

#### خامساً: أبعاد الولاء الوظيفي:

تباينت أبعاد الولاء الوظيفي من وجهة نظر الباحثين فيرى كل من (ألن وماير) أن الولاء الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (Meyer, Allen & Smith, 1993)

1. **الولاء العاطفي:** شعور الفرد القوي بالعاطفة اتجاه المنظمة التي يعمل بها وارتباطه بها، وشعوره بأنها جزء منه وهو جزء منها، وتفضيلها على المنظمات الأخرى وكذلك مطابقة أهدافه وقيمه مع أهدافها وقيمتها (Elele & Fields, 2010).

وهذا يعني أن هذا البعد يتألف من حقيقة أن الفرد لديه معرفة بالسمات المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهميته وطبيعة وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجههم له، كما يتأثر بدرجة شعور الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مسار صنع القرار سواء كان ذلك مرتبط بالعمل أو ما يتعلق به مما يجعله فخورا بانتمائه إلى منظمته ويعرض أنشطتها بشكل ايجابي عند التحدث لآخرين وتبني مشاكلها لو كانت مشاكله والشعور بجو أسري بالعمل. (عويضة، 2008).

2. **الولاء المستمر:** إدراك الموظف للقيمة الاستثمارية التي يمكن تحقيقها إذا واصل العمل في مؤسسته مقابل ما سيفقده إذا قرر الانضمام إلى مؤسسة أخرى (أبو العلاء، 2009).

مما سبق نستنتج أن الولاء المستمر للفرد يتحقق بحصوله على الامتيازات التي تقدمها المنظمة والتي سيخسرهما إذا ترك العمل فيها، لذلك يدرك الفرد ان ترك المنظمة سيكلفه الكثير وبقيائه هو نتيجة عدم وجود بديل آخر.

3. **الولاء المعياري:** شعور الموظف بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغط زملائه في المؤسسة التي يعمل بها لأنه يأخذ بعين الاعتبار ما سيقوله الآخرون إذا غادر المؤسسة، إنه لا يريد أن يسبب قلقاً للزملاء والمنظمة بسبب تركه للعمل (Greenberg & Baron, 2004).

وهذا يعني أن الولاء المعياري شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لأعضائها وتمكينهم من المشاركة وتوليد موقف ايجابي، ولا يقتصر الأمر على تحديد الإجراءات وكيفية أداء العمل ولكن أيضا المساهمة في تحديد الأهداف ووضع السياسات العامة في المنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن مغادرة المنظمة لأنه ملتزم أخلاقياً بتمكين المنظمة من تحقيق تلك الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك فيها، وكذلك لالتزامه بأخلاقيات المهنة التي تلزمه للبقاء في المنظمة (هباز، 2014).

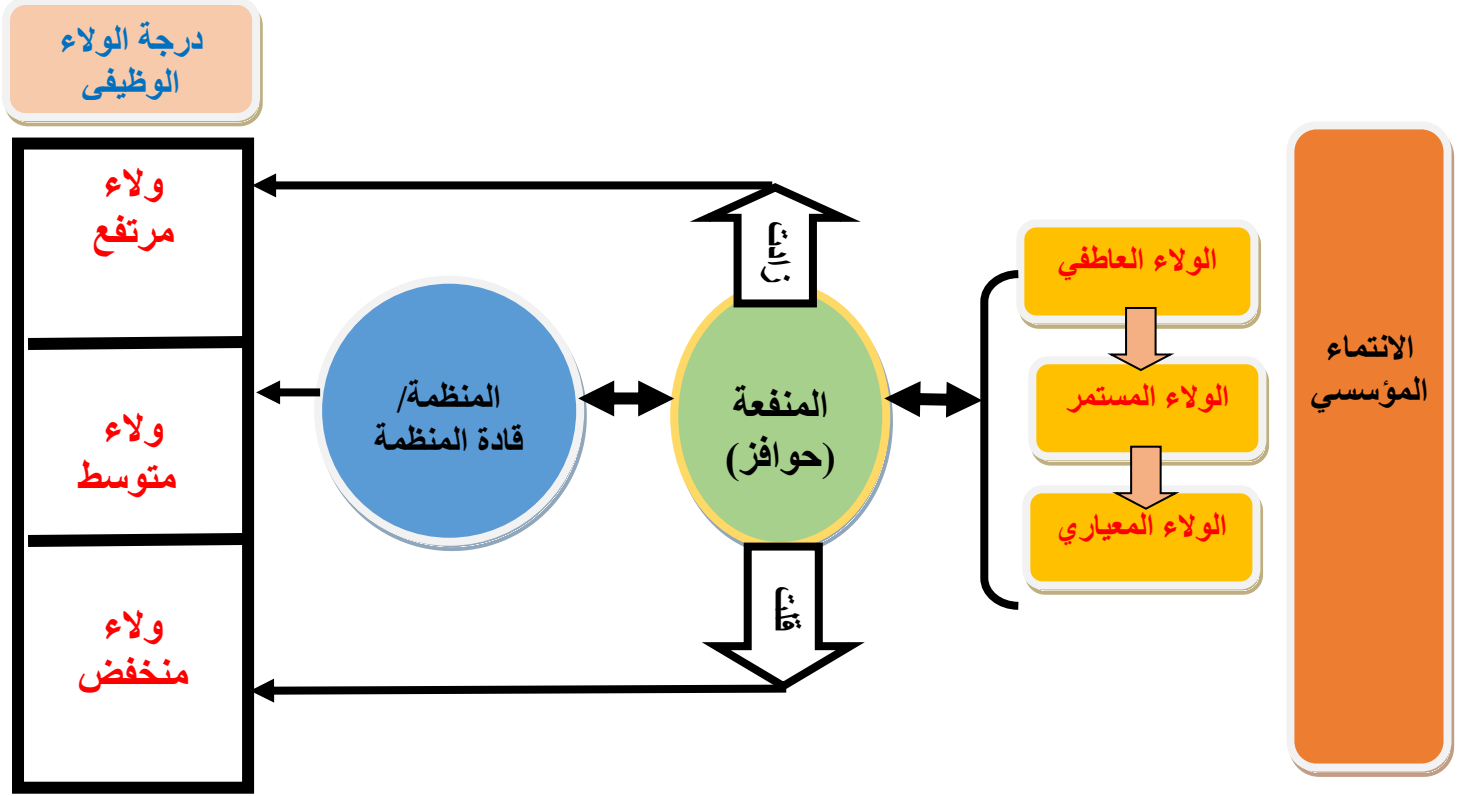
وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن درجة الولاء الوظيفي غير ثابتة، وتزداد شدتها أو تقل وفق ما توفره المنظمة للفرد من تحقيق لطموحاته وآماله، أي أن ذلك الولاء يعتمد على المنفعة المتحصل عليها من الانتماء للتنظيم، فكلما زادت نسبة المنفعة (الحوافز) المتحصل عليها من المنظمة كلما زادت درجة الولاء الوظيفي، والعكس بالعكس.

كما يعتقد الباحث أن ولاء الفرد للمنظمة يرتبط بدرجة كبيرة بقوة العلاقة بين الفرد والقائمين على المنظمة، حيث أنه كلما زادت شدة العلاقة، ازدادت درجة الولاء الوظيفي، والعكس بالعكس.

ويمكن توضيح العلاقة بين الفرد والمنظمة للوصول إلى الولاء الوظيفي من خلال الشكل (2):



شكل (2): العلاقة بين الفرد والمنظمة للوصول إلى الولاء الوظيفي.



المصدر: (الباحث، 2024).

بالنظر إلى شكل (2) يتضح أن درجة الولاء الوظيفي تبدأ بمجرد انتماء الفرد للمنظمة إيماناً منه بقيمتها ومبادئها، وغالباً ما تبدأ درجة الولاء الوظيفي متوسطة، ثم تتصاعد وتنقص بناءً على الحوافز التي تقدم للفرد، وكذلك قوة العلاقة بين الفرد وقادة المؤسسة. كما لا يمكن تحقيق الولاء الوظيفي دون أن يكون هناك انتماء مؤسسي. سادساً: مفهوم الأداء.

يعتبر الأداء من العمليات الأساسية التي لا بد من الاهتمام به عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أية منظمة، حيث تتمكن الإدارة العليا من خلاله من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة، واحتياجاتها، وقدراتها الفعلية، وبدون إجراء تقييم لأوضاعها، سيكون من الصعب على المنظمة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة. (موافي، 2007).

وللأداء الوظيفي أهمية داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، لذا فإن الأداء لا يعد انعكاساً لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء والقادة أيضاً. (الشريف، 2004).

وعرف مصطفي (2002، ص415) الأداء على أنه: "بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية".



في حين عرفه العلاق (1996، ص20) بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها وواجباتها وفقا للمعدل المفروض أداءه للعامل الكفاء المدرب".

وعليه يستخلص الباحث أن الأداء هو: بذل الفرد/الأفراد أقصى جهد ممكن للقيام بالمهام الوظيفية الموكلة إليهم، وفق مسؤولياتهم وواجباتهم، بما يحقق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

فالأداء هو المحصلة النهائية، والنتائج النهائية لكافة الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المنظمة وخارجها.

سابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، وهي: (عبد المحسن، 2002)

1. الاختلاف في حجم العمل: المنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمه أخرى لديها حجم أقل من العمل.

2. التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، ككفاءة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

3. العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

ثامناً: عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من ثلاث عناصر أساسية، هي: (القرالة، 2008)

1. الموظف: ما يمتلك من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2. الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي.

3. الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

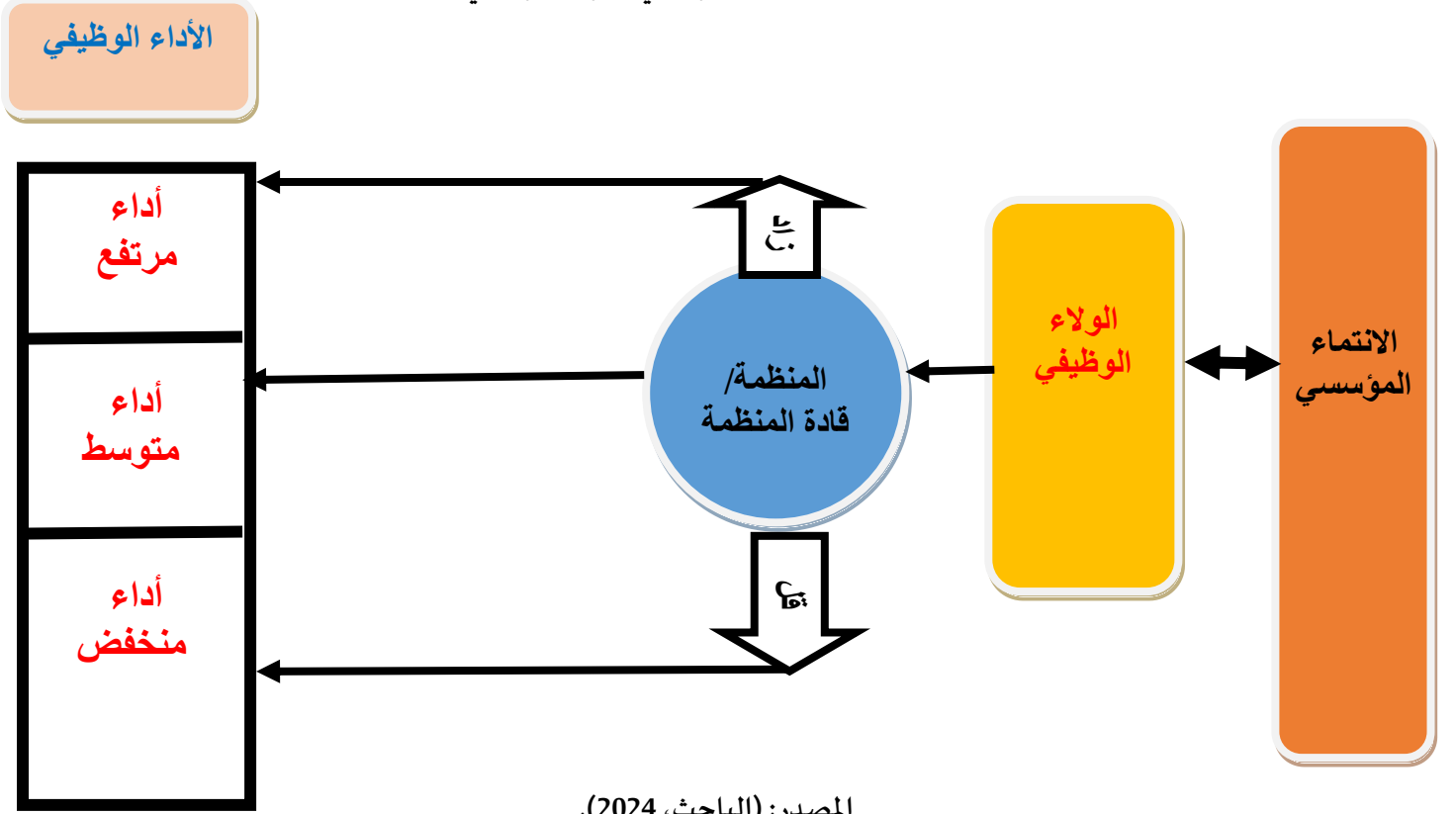
بناءً على ما تقدم فإننا نستخلص الآتي:

1. كل منظمة تسعى للحصول على مستوى عالٍ من الأداء في مجال عملها، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، ومنافسة مثيلاتها من المنظمات في مجال عملها.

2. حتى يتحقق الأداء المطلوب تحقيقه فإن ذلك يتطلب من الأفراد العاملين داخل المنظمة بذل أقصى مجهوداتهم للوصول إلى مستوى أداء متميز.

3. الوصول إلى الأداء المتميز يتطلب أن يتحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وأن يتوفر لديهم الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (3):

شكل (3): العلاقة بين الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي والأداء.



المصدر: (الباحث، 2024).

بالنظر إلى الشكل (3) يتبين الآتي:

1. إذا توفر الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي لدى الأفراد فإن درجة الأداء تكون متوسطة.
2. إذا زادت درجة الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي لدى الأفراد فإن درجة الأداء تكون مرتفعة.
3. إذا قلت درجة الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي لدى الأفراد فإن درجة الأداء تكون منخفضة.

تاسعاً: الاختلافات بين الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي.

من خلال ما تقدم، يمكن اجمال الاختلافات بين الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي بالآتي:

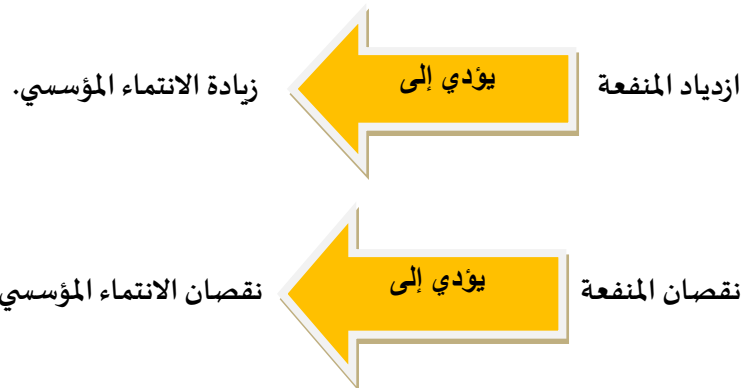
جدول (1): المقارنة بين الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي

مجال المقارنة	الانتماء المؤسسي	الولاء الوظيفي
المصدر	1. القيم والمعتقدات	1. المنفعة
طبيعة العلاقة	2. الثقة بالتنظيم	2. الثقة بالقائمين على التنظيم
الارتباط بالمنظمة	تبادلية بين الفرد والمنظمة	تبادلية بين الفرد وقادة المنظمة
	دوافع داخلية	حوافز خارجية

الاستمرارية	ثابتة ما دامت قيم المنظمة ثابتة	متغيرة، حسب المنفعة المتحصل عليها من المنظمة.
الدوام	دائمة	غير دائمة
العلاقة بالأداء	إيجابية	إيجابية

بالنظر إلى الجدول (1) يتضح الآتي:

1. يتولد الانتماء المؤسسي للمنظمة بمجرد قبول الفرد بقيم ومعتقدات التنظيم، وتستمر العلاقة التبادلية بين الفرد والتنظيم استناداً إلى المنفعة المتبادلة بين الطرفين:



2. إن وجود الانتماء المؤسسي للمنظمة شرط أساسي لتولد الولاء الوظيفي، فلا يمكن أن يكون هناك ولاء وظيفي دون وجود الانتماء المؤسسي، لكن الانتماء المؤسسي ناتج عن دوافع داخلية، بينما الولاء الوظيفي ناتج عن حوافز خارجية:



3. الانتماء المؤسسي يدوم مدة أطول من الولاء الوظيفي، ويمكن أن يستمر رغم ضعف أو انعدام الحوافز المقدمة للأفراد.

4. الانتماء المؤسسي يرتبط بشكل كبير بالمنظمة ومدى إيمان الأفراد بقيم ومعتقدات التنظيم، على عكس الولاء الوظيفي الذي يرتبط بدرجة كبيرة بالأشخاص القائمين على التنظيم، وطبيعة علاقته معهم.

5. حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى مرتفع وتميز من الأداء، فلا بد من توفر الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي للمنظمة.

## نتائج البحث:

في إطار هذا البحث تم استعراض المتاح من الأدب الإداري حول مفهوم الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي والأداء، وإظهار أهمية توفر الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي للوصول إلى الأداء المرتفع والمتميز. ويلاحظ الأهمية الكبرى للانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز والعالي في المنظمات. وهكذا يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. الانتماء المؤسسي، هو ارتباط أفراد التنظيم بالمنظمة التي ينتمون إليها ارتباطاً وثيقاً وقوياً، إيماناً منهم بأهداف وقيم المنظمة، مما يولد لديهم دوافع قوية ورغبة أكيدة في الاستمرار في العمل داخل المنظمة، والدفاع عنها رغم كل الحوافز الخارجية التي تقدم لهم لتترك المنظمة، وهذا بدوره يدفع أفراد التنظيم إلى بذل المزيد من أجل تحسين فعالية الأداء في المنظمة، وتميزها عن مثيلاتها.

2. الانتماء المؤسسي عبارة عن سلوك داخلي لدى الأفراد يدفعهم نحو مزيد من الأداء، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على ديمومتها واستمراريتها وتميزها.

3. هناك العديد من العوامل المؤثرة في الانتماء المؤسسي، وهي: (مدة الخدمة، ترقية الأفراد، الإجراءات الإدارية أو نمط الإشراف من المديرين، ممارسة التفاعلات مع الآخرين، تحقيق المكانة الاجتماعية، حجم المنظمة ومكانتها المهنية، تطور المنظمة ونموها، المستوى التعليمي للأفراد).

4. إن تحقيق الانتماء في المنظمة يتم نتيجة التمكين الذي يسهم في رفع الانتماء الداخلي للعاملين، كما يسهم في زيادة انتمائهم للمهام التي تناط بهم، وزيادة الانتماء هذه ينتج عنها تحسين مستوى الإنتاجية، وتدني التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

5. درجة الانتماء المؤسسي غير ثابتة، وتزداد شدتها أو تقل وفق العلاقة التبادلية (المنفعة) بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، فكلما ارتفعت نسبة المنفعة المتحصل عليها بين الفرد ومنظمتها كلما زادت درجة الانتماء المؤسسي، والعكس بالعكس.

6. هناك عناصر أخرى هامة تساهم في الحفاظ على نسبة معينة من الانتماء المؤسسي وهي: (القيم والمعتقدات، الثقة في التنظيم).

7. تبدأ درجة الانتماء المؤسسي بمجرد ارتباط الفرد بالمنظمة، وذلك من خلال قيمه ومعتقداته تجاه المنظمة، وكذلك درجة الثقة تجاه التنظيم، وغالباً ما تكون درجة الانتماء المؤسسي متوسطة في بدايتها، وبعد ذلك تبدأ العلاقة التبادلية بين الفرد والتنظيم، فترتفع درجة الانتماء المؤسسي كلما زادت المنفعة التبادلية بين الفرد والتنظيم، وتنخفض درجة الانتماء المؤسسي كلما قلت المنفعة التبادلية بين الفرد والتنظيم.

8. يعد الولاء الوظيفي المفتاح الأساسي والمهم لمعرفة مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظمتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعون بصورة دائمة للمحافظة على استمرار انتمائهم لمنظمتهم.

9. يعتبر الولاء الوظيفي عامل رئيس في استمرار فعالية المنظمة، لأن المسؤولية الأساسية ممن لديهم هذا الولاء للمنظمة هي المحافظة على العمل واستمراره، والتفاني من أجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية.

10. يشير الولاء الوظيفي إلى ارتباط الأفراد بأهداف المنظمة، مما يدفعهم إلى الاستمرار في العمل داخل المنظمة، وهذا بدوره يدفع أفراد التنظيم إلى بذل المزيد من أجل تحسين فعالية الأداء في المنظمة، ويتعزز هذا الولاء بما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد المنتمون إليها.

11. للولاء الوظيفي عدة أبعاد، تشمل:

أ. الولاء العاطفي: شعور الفرد القوي بالعاطفة اتجاه المنظمة التي يعمل بها وارتباطه بها.

ب. الولاء المستمر: إدراك الموظف للقيمة الاستثمارية التي يمكن تحقيقها إذا واصل العمل في مؤسسته مقابل ما سيفقده إذا قرر الانضمام إلى مؤسسة أخرى.

ج. الولاء المعياري: شعور الموظف بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغط زملائه في المؤسسة التي يعمل بها لأنه يأخذ بعين الاعتبار ما سيقوله الآخرون إذا غادر المؤسسة.

12. درجة الولاء الوظيفي غير ثابتة، وتزداد شدتها أو تقل وفق ما توفره المنظمة للفرد من تحقيق لطموحاته وآماله، أي أن ذلك الولاء يعتمد على المنفعة المتحصل عليها من الانتماء للتنظيم، فكلما زادت نسبة المنفعة (الحوافز) المتحصل عليها من المنظمة كلما زادت درجة الولاء الوظيفي، والعكس بالعكس. كما أن ولاء الفرد للمنظمة يرتبط بدرجة كبيرة بقوة العلاقة بين الفرد والقائمين على المنظمة، حيث أنه كلما زادت شدة العلاقة، ازدادت درجة الولاء الوظيفي، والعكس بالعكس.

13. درجة الولاء الوظيفي تبدأ بمجرد انتماء الفرد للمنظمة إيماناً منه بقيمتها ومبادئها، وغالباً ما تبدأ درجة الولاء الوظيفي متوسطة، ثم تتصاعد وتنقص بناءً على الحوافز التي تقدم للفرد، وكذلك قوة العلاقة بين الفرد وقادة المؤسسة. كما لا يمكن تحقيق الولاء الوظيفي دون أن يكون هناك انتماء مؤسسي.

14. للأداء مكانة خاصة داخل المؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، حيث تكون المنظمة أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاميين متميزاً، وبشكل عام فإن اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بها. والأداء هو بذل الفرد أقصى جهد ممكن للقيام بالمهام الوظيفية الموكلة إليهم، وفق مسؤولياتهم وواجباتهم، بما يحقق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، فهو المحصلة النهائية، والناتج النهائي لكافة الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المؤسسة وخارجها.

15. يوجد العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، منها:

أ. الاختلاف في حجم العمل.

ب. التحسينات التنظيمية والإجرائية.

ج: العوامل الفنية والتكنولوجية.

16. يتكون الأداء الوظيفي من ثلاث عناصر أساسية، هي:

أ. الموظف: وما يمتلك من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي.

ج. الموقف: وما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة.

17. تسعى كل منظمة للحصول على مستوى عالٍ من الأداء في مجال عملها.

18. حتى يتحقق الأداء المطلوب تحقيقه فإن ذلك يتطلب من الأفراد العاملين داخل المنظمة بذل أقصى مجهوداتهم للوصول إلى مستوى أداء متميز.

19. الوصول إلى الأداء المتميز يتطلب أن يتحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وأن يتوفر لديهم الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي.

20. إذا توفر الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي لدى الأفراد فإن درجة الأداء تكون متوسطة، وإذا زادت درجة الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي لدى الأفراد فإن درجة الأداء تكون مرتفعة، وأما إذا قلت درجة الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي لدى الأفراد فإن درجة الأداء تكون منخفضة.

21. الانتماء المؤسسي يرتبط بشكل كبير بالمنظمة ومدى إيمان الأفراد بقيم ومعتقدات التنظيم، على عكس الولاء الوظيفي الذي يرتبط بدرجة كبيرة بالأشخاص القائمين على التنظيم، وطبيعة علاقته معهم.

#### توصيات البحث:

1. ضرورة فهم وإدراك أهمية الانتماء المؤسسي.
2. ضرورة فهم وإدراك أهمية الولاء الوظيفي.
3. ضرورة فهم وإدراك أهمية الأداء المتميز للحصول على مركز تنافسي بين المنظمات المشابهة.
4. ضرورة اهتمام المنظمات على اختلاف أنواعها بأهمية الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي، وإعطاء الأولوية لتوفير كافة المتطلبات الضرورية للحفاظ على انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم لها، وتقديم الحوافز الملائمة له.
5. ضرورة أن تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بتوفير البيئة المناسبة، والمتطلبات الضرورية اللازمة للحفاظ على انتماء الأفراد للمنظمة، وتعزيز ولاءهم للمنظمات التي يعملون بها، من أجل الوصول إلى الأداء المتميز، لما له من أهمية في الوصول إلى الميزة التنافسية والتميز المؤسسي.

#### المصادر والمراجع:

- الإبراهيم، عدنان. (2003). "الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، أبحاث اليرموك، عدد (3)، ص ص 1145-1161.
- أبو العلا، محمد صلاح الدين. (2009): "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البارودي، منال. (2015). "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، ط1، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بطاح، أحمد. (2006). "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، ط1، عمان، الأردن: دار الشروق.
- جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت. (2004). "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي محمد. وبسيوني، علي إسماعيل، الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.
- خشان، محمد عبد النبي مصطفى. (2012). "توسيط عدم الأمان الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- درويش، محمد أحمد. (2015). الانتماء، القاهرة: عالم الكتب.
- سليمان، سناء محمد. (2013). "سيكولوجية الحب والانتماء". القاهرة، مصر: عالم الكتب.

- الشريف، طلال عبد الملك. (2004). " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الصعيدي، محمد، محمد. (2011). " الانتماء التنظيمي في المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص/ كيفية زرع الانتماء التنظيمي لدى العاملين وعوامله وآثاره"، بحث منشور، مديرية الصحة، دمياط، مصر.
- عبد المحسن، توفيق محمد. (2002). "تقييم الأداء: مداخل جديدة...لعالم جديد"، بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية.
- العلاق، بشير. (1996). "المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف"، مصراته: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام.
- عويضة، إيهاب. (2008). "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- فودة، عبد الله جاد. (2007). "الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي"، (رسالة ماجستير غير منشورة). المعهد العالي للدراسات الإسلامية، مصر.
- القرالة، عصمت سليم. (2008). "أثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- المخلافي، محمد سرحان خالد. (2001). "أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء- كلية التربية"، مجلة جامعة دمشق، عدد (2).
- المشهداني، خالد أحمد، والعبيدي، رائد عبد الخالق. (2013). "مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم"، ط1، عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد. (2002). "إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، القاهرة: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). "السلوك التنظيمي"، عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- ملحم، يحيى سليم. (2009). "التمكين كمفهوم إداري معاصر". القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- موافي، رائدة. (2007). "أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- هباز، أنس. (2014). "أثر القيادة التحولية على الولاء التنظيمي -دراسة حالة: شركة الهندسة المدنية civenco - تقرت"، جامعة محمد خضيرة، الجزائر.
- Abdel Muhsen, T, M. (2002). "Performance Evaluation: New Entrances... for a New World", Beirut: House of Arab Thought and the Arab Renaissance.
- Abu El-Ola, Mohamed Salah El-Din. (2009): "Work stress and its impact on organizational loyalty: An applied study on managers working in the Ministry of Interior in the Gaza Strip" (Unpublished Master's Thesis), the Islamic University, Gaza, Palestine.
- Alaq, B. (1996). "The Comprehensive Dictionary of Terms of administrative Sciences, Accounting, Finance and Banking", Misurata: Jamahiriya House for Publishing, Distribution and Media.



- Awaida, I. (2008). "The Impact of Job Satisfaction on Organizational Loyalty for Workers in Civil Organizations in Gaza Governorates" (**Unpublished Master's Thesis**), The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Baroudi, Ml. (2015). "**Job satisfaction and the art of dealing with superiors and subordinates**", 1st Edition, Cairo, Egypt: The Arab Group for Training and Publishing.
- Battah, A. (2006). "**Contemporary Issues in Educational Administration**", 1st Edition, Amman, Jordan: Dar Al-Shorouk.
- Darwish, M. A. (2015). **Belonging**, Cairo: The World of Books.
- Dean, R., (2007). "Reality Shock: The link between socialization and organizational commitment", **Journal of Management Development**, Vol., 2, No., 3, pp. 43-65.
- Elelem, J. and Field, D. (2010). "Participative decision making and organizational commitment: Comparing Nigerian and American Employee". **Cross Cultural Management: An International Journal**, Vol., 17, No., 4, pp. 368-292.
- Fouda, A. G. (2007). "Organizational culture and its impact on organizational loyalty" (**Unpublished Master's Thesis**). Higher Institute of Islamic Studies, Egypt.
- Gabarro, J. (1992). "**Managing people and organization Harvard business school publications**", Boston, Massachusetts.
- Greenberg, G, and Barron, R. (2004). "**Behavior Management in Organizations**", Arabization and review by Rifai, Rifai Muhammad. Bassiouni, Ali Ismail, Riyadh, Saudi Arabia: Dar Al-Marikh Publishing House.
- Goodarzi A. (2012). "Organizational Loyalty Management of the Strategic Approach Of Human Resources", **Journal Of Basic And Applied Scientific Research**, Vol.(2), No. (9), Pp 8995-8998.
- Gregeresen, H. B. & Stewart, J. B. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. **Academy of Management Journal**, vol. (35), No. (1), p.p.65-90.
- Habbaz, A. (2014). "**The Impact of Transformational Leadership on Organizational Loyalty – A Case Study: Civenco Civil Engineering Company – Touggourt**", University of Mohamed Khedira, Algeria.
- Ibrahim, A. (2003). "The Career Commitment of Faculty Members in Jordanian Universities," **Yarmouk Research**, No. (3), pp. 1145-1161.
- Khashan, M. A. M. (2012). "The mediation of job insecurity in the relationship between organizational justice and organizational commitment" (**Unpublished Master's Thesis**), Faculty of Commerce, Mansoura University, Egypt.
- Maghrebi, M, A. (2016). "**Organizational Behavior**", Amman, Jordan: Dar Al-Jinan for Publishing and Distribution.



- Mashhadani, Kh, A, and Obaidi, R, A. (2013). "**Principles of Business Administration with an Advanced Methodological Perspective**", 1st Edition, Amman, Jordan: Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution.
- Melhem, Y, S. (2009). **Empowerment as a contemporary management concept**. Cairo, Egypt: Arab Administrative Development Organization.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualize". **Journal of Applied Psychology**, Vol., 78, No., 4, pp. 538-551.
- Mikhlaifi, M, S, Kh. (2001). "The importance of organizational and professional loyalty among faculty members at Sana'a University - College of Education", **Damascus University Journal**, No. (2).
- Mowafi, R. (2007). "The Impact of Personal and Organizational Values on Improving Job Performance among Faculty Members in Private Jordanian Universities" (**Unpublished Master Thesis**), Mutah University, Karak, Jordan.
- Mustafa A. (2002). "**Organizational Behavior Management: A Contemporary View of People's Behavior at Work**", Cairo: Dar Al Thaqafa Library for Publishing and Distribution.
- Qarala, I, S. (2008). "The Impact of Hakmaniyah Characteristics on Job Performance from the Perspective of Workers in the Jordanian Ministry of Interior" (**Unpublished Master's Thesis**), Mutah University, Karak, Jordan.
- Robbins, S. (2003). "Organizational behavior", **Management Journal**, Vol. (21), No. (1), p.p. 84-92.
- Saidi, M, M. (2011). "**Organizational affiliation in governmental and private sector organizations /How to cultivate organizational affiliation among workers, its factors and effects**", published research, Directorate of Health, Damietta, Egypt.
- Sharif, T. A. (2004). "Leadership styles and their relationship to job performance from the point of view of workers in the Emirate of Makkah Al-Mukarramah" (**Unpublished Master's Thesis**), College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
- Suleiman, S. M. (2013). "**The psychology of love and belonging**". Cairo, Egypt: The World of Books.