

تأثير القيمة المفترضة للعاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات في العراق

## The impact of the employee value proposition in the organizational commitment: an exploratory study to opinions of a sample of employees of Zain and Asiacell Telecom Companies in Iraq

م.د عباس محمد حسين

Abbas.mohammed@uom.edu.iq

جامعة المشرق

تاريخ استلام البحث 2021/7 /2 تاريخ قبول النشر 2021/ 8 /29 تاريخ النشر 2021/10 / 28

### المستخلص

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير القيمة المفترضة للعاملين في الالتزام التنظيمي. فقد تمثلت المداخل المتبعة في هذه الدراسة بالمدخل التاريخي والوصفي والتحليلي. اذ اعتمدت الدراسة المدخل التاريخي لتوضيح المفاهيم التي تم تناولها، والمدخل الوصفي لوصف البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة وفقاً لعينات الإجابات. وأخيراً، وظف المدخل التحليلي لتحليل البيانات من خلال الاختبارات الإحصائية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي احصائياً للقيمة المفترضة للعاملين على الالتزام التنظيمي. وكما توصلت الدراسة الى وجود فروق معنوية على مستوى الابعاد الاجمالية والفرعية في الشركتين المبحوثتين. وتضمنت نتائج وتوصيات هذه الدراسة افادة بأن القيمة المفترضة للعاملين تعد أمر حاسم في تعزيز التزام العاملين. وتترتب على أصالة هذه الدراسة آثار قيمة بالنسبة لكل من النظرية والممارسة، إذ أنه يقدم عدة مساهمات للأدبيات في مجال الدراسة، فضلاً عن المساهمة العملية.

*الكلمات المفتاحية: القيمة المفترضة للعاملين ، الالتزام التنظيمي*

### Abstract

The aims of the research is to determine the impact of the employee value proposition in the organizational commitment. The approach of this research is historical, descriptive and analytical. The approach used in this research was historical, descriptive, and analytical. The research adopted the historical approach to illustrate the concepts addressed, and the descriptive approach to describing the data on the research problem according to the sample answers. Finally, the analytical approach to analyze the data was through statistical tests. The research concludes that there is a significant impact for employee value proposition on organizational commitment. The results and recommendations of this research assure that employee value proposition and organization reputation is crucial in promoting the commitment of employees. The originality of this research has valuable implications for both theory and practice, as it offers several contributions to literature in the field of study, as well as the practical contribution.

*Key words: employee value proposition, organizational commitment.*

## المقدمة

يمثل العاملین السلاح التنافسي في جميع أنشطة وعمليات المنظمة (Tlaiss et al، 2017). ولذلك، يجب على المنظمات أن تبني التزام العاملين لتحقيق أعلى مستوى من الأداء. فالالتزام التنظيمي هو رابطة نفسية بين المنظمة والعاملين فيها، مما يجعلهم أقل رغبة في مغادرتها (Meyer and Allen، 1997). وتساهم هذه الرابطة النفسية في إقامة رابطة عاطفية وإدامتها لفترة أطول مع المنظمة. فضلا عن ذلك، فإن دور الالتزام التنظيمي حاسم في الاحتفاظ بالعاملين (Arasanmi and Krishna، 2019). ونظراً لارتفاع معدل دوران العاملين الذين يشعرون بعدم الرضا (Lee، 1988). وشدة المنافسة وندرة الموهبة (Gardner، 2000). هناك ضرورة وحاجة ملحة لبناء التزام العاملين لضمان الكفاءة والقدرة التنافسية (Chhabra، 2015). لذلك جذبت هذه القضية انتباه وتركيز المنظرين والباحثين (Arasanmi and Krishna، 2019). وأدى ذلك إلى استمرار الاهتمام الأكاديمي والإداري لفهم الآليات النفسية الكامنة وراء مغادرة العاملين للمنظمة (Van Dick et al، 2004). غير أن الدراسات الأخيرة تميل إلى الاهتمام بدوران العاملين وليس بآليات بناء العاملين الملتزمين (Huang et al، 2006). ونتيجة لذلك، لا تزال قضية مغادرة العاملين دون حل (Verlander and Evans، 2007). وقد أجريت دراسات قليلة نسبياً لدراسة هذه القضية (Al-Damoe et al، 2012). وعلاوة على ذلك، فقد ركزت الدراسات السابقة على أسباب مغادرة العاملين من المنظمات أو الدوران الوظيفي، إلا أن عدداً قليلاً منها بحثت في آليات بناء التزام العاملين (Vispute، 2013). في هذه الدراسة، يفترض الباحثون بأنه يوجد تأثير للقيمة المفترضة للعاملين في الالتزام التنظيمي. إذ تم تنظيم الدراسة على النحو التالي: القسم الأول يحدد منهجية الدراسة. أما القسم الثاني فيبحث الأدبيات السابقة. ويوجز القسم الثالث نتائج الدراسة، ويخصص القسم الأخير للاستنتاجات والتوصيات.

## أولاً: منهجية الدراسة

### 1. مشكلة الدراسة

شهد ظهور الاقتصاد المعرفي موجة من التنقل بين الوظائف حيث اختفت فكرة العمالة مدى الحياة (Cappelli، 2008). ولم تعد عملية تغيير الوظيفة بشكل متكرر علامة على الفشل (Aselstine & Alletson، 2006). وبالتالي، أصبح العاملون ينتقلون بحرية داخل المنظمات وفيما بينها، وقد شكلت هذه القضية تحدياً جديداً بالنسبة لمنظمات (Conklin، 1997). طالما أن العاملين ذوي الإمكانيات والأداء المتميز يرغبون في العمل لصالح المنظمات التي تميز نفسها عن غيرها من المنظمات (Nel، 2009). فضلا عن إشارة الدراسات السابقة إلى ندرة المواهب والتوقع باتساع الفجوة بين العرض والطلب (Black et al، 2013). ونتيجة لهذه الحقائق الجديدة، سيتعين على المنظمات أن تتخذ إجراءات استباقية لتعزيز التزام العاملين، لأنها ستفقد مصدر ميزتها التنافسية إذا ما غادرها العاملون. ولذلك، اضحى هناك اهتمام أكاديمي وإداري مستمر لتحسين فهم العمليات النفسية الكامنة وراء مغادرة العاملين للمنظمة (Van Dick et al، 2004). ومع ذلك، تشير الكتابات إلى أن هناك القليل من الأدلة في هذا المجال. وتشير إلى أن مشكلة عدم التزام العاملين تجاه المنظمة لا تزال قائمة وثبت أنها مهمة تحدياتية يتعين على الإدارة التغلب عليها (Shoab et al، 2013). ولعل أحد أسباب تعقيد هذه العملية وتوسع فجوتها هو غياب الأدلة وبالتالي غياب التفسير العلمي لتأثير بعض الممارسات الإدارية مثل القيمة المفترضة للعاملين على الكثير من النتائج التنظيمية والتي منها الالتزام التنظيمي بسبب ندرة الدراسات (Arasanmi and Krishna، 2019). لذلك، تشير الأدبيات إلى وجود ضرورة إلى أن تركز الدراسات المستقبلية على التعامل مع القوى النفسية التي قد يكون لها تأثير على قرار العاملين

بمغادرة المنظمة، وذلك من أجل فهم كيفية بناء التزامهم تجاه المنظمة (Robertson and Cooper، 2015). أما على المستوى التطبيقي فلا يخفى على المطلعين وجود حالة من المنافسة بين شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات في العراق سواء على مستوى تقديم الخدمة أو الحصول على أفضل العاملين ولذلك فلا بد ان تقدم كل شركة قيمة مفترضة للعاملين تفوق تلك التي تقدمها الشركة الأخرى، واستناداً إلى المناقشة السابقة، نحاول هذه الدراسة الإجابة على تساؤل رئيس مفاده: ما هو تأثير القيمة المفترضة للعاملين في الالتزام التنظيمي؟

## 2. أهمية الدراسة

رغم أن موضوعات القيمة المفترضة للعاملين، والالتزام التنظيمي قد حظيت بالكثير من الاهتمام على المستوى النظري والميداني، فإن حقائق عدة تنبثق من مراجعة الدراسات السابقة وهي:

1. لا تزال مسألة مغادرة العاملين المؤهلين بدون حل (Verlander and Evans، 2007). وعلاوة على ذلك، ركزت الدراسات الحديثة على أسباب مغادرة العاملين أو أسباب دوران العمل، ولم تنظر سوى دراسات قليلة في أسباب بقاء العاملين في عملهم (Vispute، 2013).
2. من حيث التأثير، كشفت مراجعة الأدبيات السابقة عن وجود نتائج متباينة تجعل من الصعب التوصل إلى استنتاجات نهائية.
3. كانت الدراسات السابقة مجزأة نسبياً، وعلى وجه التحديد ركزت على القيمة المفترضة للعاملين، والالتزام التنظيمي، ولم يتم دراسة هذه الأبعاد معاً.
4. أظهر مراجعة الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات السابقة أجريت في الدول المتقدمة، حيث تختلف بيئة العمل عن تلك الموجودة في الدول النامية، وخاصة العراق.

بناءً على المناقشات اعلاه، فإن هذه الدراسة تقدم ثلاثة مساهمات. الأولى، لا يزال تأثير القيمة المفترضة للعاملين على نتائج العاملين غير واضح (Arasanmi and Krishna، 2019). وهكذا، فإن هذه الدراسة يضيف إلى الأدبيات من خلال تقديم أدلة تجريبية بشأن تأثير القيمة المفترضة للعاملين على الالتزام التنظيمي. والثانية، ركزت معظم الدراسات السابقة على الأسباب التي تدفع العاملين إلى مغادرة المنظمة أو أسباب ارتفاع معدل الدوران الوظيفي. ومع ذلك، لم تستكشف سوى دراسات قليلة العوامل التي تحفز العاملين على أن يكونوا أكثر التزاماً تجاه المنظمة. وبالتالي، تحاول هذه الدراسة تقديم أدلة تجريبية عن الأسباب التي تحفز العاملين على أن يكونوا أكثر التزاماً تجاه المنظمة، بافتراض أنه عندما تقدم وتعد المنظمة قيمة مقترحة متميزة، فإن العاملين سيكونون أكثر التزاماً تجاه المنظمة. أما الثالثة: فكانت الدراسات السابقة مجزأة نسبياً، أي أنها ركزت على القيمة المفترضة للعاملين، والالتزام التنظيمي، ولم تدرس معاً. لذلك تمثل المساهمة الثالثة لهذه الدراسة وبشكل يختلف عن الدراسات السابقة في أنه يهدف إلى دراسة كل هذه الأبعاد في ذات الوقت.

## 3. أهداف الدراسة

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. اختبار تأثير القيمة المفترضة للعاملين في الالتزام التنظيمي.
2. تقديم مجموعة من التوصيات التي تؤكد لإدارات الشركات عينة الدراسة مدى أهمية ان تقدم قيمة مقترحة متميزة للعاملين لبناء التزامهم تجاهها.

## 4. فرضية الدراسة

استندت الدراسة الى فرضيات رئيسه عدة مفادها الاتي:

1. يوجد تأثير معنوي واحصائي للقيمة المفترضة للعاملين في الالتزام التنظيمي.
2. وجود فروق معنوية بشأن القيمة المقترحة للعاملين وعلى المستوى الاجمالي والفرعي في الشركتين المبحوثتين.
3. وجود فروق معنوية بشأن الالتزام التنظيمي وعلى المستوى الاجمالي والفرعي في الشركتين المبحوثتين

## 4- العينة وجمع البيانات

ضم مجتمع الدراسة 250 شخصاً، يعملون في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات السلكية واللاسلكية المتقلة في العراق. ولحساب حجم العينة المطلوبة تم استخدام المعادلة ((Green))  $(N > 50 + 8m)$ ، 1991. وبتطبيق المعادلة، حدد الباحثون أن حجم العينة المطلوب يقدر بنحو (90) مشاركاً على أقل تقدير، وعلى هذا فقد تم توزيع أكثر من (175) استبياناً، أعيد منها 135 استبياناً وكانت مناسبة للتحليل.

جمعت بيانات هذه الدراسة من خلال الاستبيان. وقُسم الاستبيان إلى أربعة أقسام. تخصص القسم الأول بالتفاصيل الديمغرافية لعينة الدراسة. وكان موضوع الانتماء، ومحتوى العمل، والتعويضات، والمسار الوظيفي، والاستحقاقات التي هي ابعاد القيمة المفترضة للعاملين لموضوعات القسم الثاني، والذي تضمن 40 سؤالاً (Browne، 2012). وتناول القسم الثالث الالتزام التنظيمي، الذي تضمن 15 سؤالاً بشأن الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري (Allen & Meyer، 1990). وقد استخدم المقياس الخماسي لـ Likert. ويبين الجدول (1) نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

وتضمنت عينة الدراسة 75 من الذكور (56%) و 60 من الإناث (44%). وكان متوسط عمر المشاركين 35 شخص (من 30 إلى 35 سنة) بنسبة (25%)، و 40 شخص (من 35 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (29%)، و 45 شخص (40 إلى 45 سنة) بنسبة (33%)، و 15 شخص (50 سنة وأكثر) بنسبة (11%). وكان حاملو شهادة البكالوريوس 60 شخص يشكلون 44% من المشاركين، ثم حملة شهادة الماجستير 40 شخص بنسبة 29%، ثم حملة شهادة الدكتوراه 35 شخص بنسبة 25%.

الجدول (1) المؤشرات الاحصائية للاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

معاملات Cronbach alpha	الأبعاد	معاملات Cronbach alpha	الأبعاد
0.73	الالتزام العاطفي	0.85	الانتماء
0.70	الالتزام المستمر	0.79	محتوى العمل
0.80	الالتزام المعياري	0.86	التعويضات
0.87	اجمالي الالتزام التنظيمي	0.82	المسار الوظيفي
0.91	اجمالي الاستبيان	0.70	الاستحقاقات
		0.94	اجمالي القيمة المفترضة للعاملين

## ثانياً: التأسيس النظري والادبيات السابقة

### 1. القيمة المفترضة للعاملين

#### 1.1 مفهوم القيمة المفترضة للعاملين

بُذلت محاولات عديدة لوضع تعريف معين للقيمة المفترضة للعاملين، ويشير بعض المنظرين لهذه القيمة على أنها المجموع الكلي لكل ما يمر به الأفراد ويكسبونه عندما يكونون جزءاً من منظمة ما (Michael et al، 2001). وهو يفسر سبب تفوق تجربة العمل في منظمة مقارنة بمنظمات أخرى (Hill and Tande، 2006). وفي هذا السياق يعرف (Watson، 2010) القيمة المفترضة للعاملين على أنها ما يقدمه صاحب العمل كمقابل لإنتاجية العاملين وكفاءتهم. ويعبر (Browne، 2012) عن القيمة المفترضة للعاملين على أنها تجربة عمل كاملة، وهي مزيج خاص من العروض المالية وغير المالية التي يقدمها صاحب العمل في مقابل المواهب والقدرات والخبرات التي يجلبها العاملون إلى المنظمة. وهذا يعني ضمناً أن القيمة المفترضة للعاملين هو مجموعة من التزامات صاحب العمل تجاه العاملين بشأن كيفية توقع معاملتهم أثناء العمل (Finney and Robbins، 2013). وكما تمثل الاستحقاقات التي يحصل عليها العاملون نتيجة عضويتهم في المنظمة (Hall et al، 2012). ويذكر (Sirota and Meltzer، 2014) بان القيمة المفترضة للعاملين تمثل التعويضات والاستحقاقات التي يحصل عليها العاملون مقابل نجاحهم في عملهم. ولذلك فإنه يلخص التجربة العملية الحقيقية التي يتمتع بها العاملين بوصفهم أعضاء في المنظمة والأساس المنطقي لاختيار الانتماء لها مقارنة بالخيارات الأخرى (Thompson، 2016). ولذلك، تلخص القيمة المفترضة للعاملين ما يمكن للعاملين أن يتوقعوا تلقيه من المنظمة مقابل العمل الذي يؤديه (Hatun، 2010).

#### 2.1 أهمية القيمة المفترضة للعاملين

ان الغرض الرئيسي من القيمة المفترضة للعاملين هو استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم. فالقيمة المفترضة للعاملين تجذب العاملين ذوي الاداء المتميز كما تجذب الزهور النحل (Reilly and Williams، 2012). لأنها تتعلق بمدى وفاء المنظمة باحتياجات العاملين (Michael et al، 2001). وتلخص ما يمكن للموظفين أن يتوقعوا الحصول عليه من المنظمة كعائد نتيجة العمل في المنظمة (Hatun، 2010). وهي علامة ملهمة تبلغ ثلاث رسائل عن

المنظمة هي ، المنظمة مكان جيد للعمل من أجلها ، والمنظمة جيدة للبقاء معها، وان المنظمة تبني للمستقبل بخطى ثابتة (Davis et al،2007). مثل هذه العلامة تخلق رابطة عاطفية للعمل في المنظمة والبقاء معها (Stringer & Rueff،2006).

برز فهم جديد لدور العاملين في المنظمات (Dibble، 1999). تجسد في اعتبار العاملين الملتزمين يوفرون ميزة تنافسية (Stewart and Brown،2011). وقد رافق هذا الفهم بان اصبح العاملين اكثر قدرة على التنقل بين المنظمات (Nel،2009). ولذلك اوضحت قضية بناء التزام العاملين تجاه المنظمة تعد إحدى أكثر القضايا إلحاحاً بالنسبة للمنظمات (Vasantham and Swarnalatha،2015). ونتيجة لذلك، بدأت المنظمات في البحث عن سبل لتحسين جاذبيتها كمكان جيد للعمل (Chang et al،2013). وكان من بين السبل التي اعتمدها المنظمات هو تطويرها لقيمة مفترضة للعاملين تتسم بكونها متميزة.

### 3.1 قياس القيمة المفترضة للعاملين

تم قياس القيمة المفترضة للعاملين من خلال الآتي:

1.3.1 الانتماء: هو شعور العاملين بانهم جزء من المنظمة (Browne،2012). فالانتماء هو العلاقة القوية بين العاملين والمنظمة، وتولد هذه العلاقة إحساساً بالقناعة والرغبة في بذل المزيد من الجهد في سبيل ارضاء المنظمة (Buffat،2014). ويتجسد الانتماء التنظيمي في الدفاع عن أهداف المنظمة وغاياتها (Tabarsa and Raminmehr،2010). فضلا عن الشعور بالولاء ورغبة العاملين في الانتماء إلى المنظمة والمشاركة الى جانب الثقة والاتفاق معها، مما يؤدي إلى ترسيخ العلاقة بين العاملين والمنظمة واعتزامهم البقاء فيها (Broumand،2007).

2.3.1 محتوى العمل: ويشير هذا البعد إلى الرضا الذي يتحقق للعاملين من وظائفهم نتيجة لبعض الخصائص (Browne،2012). مثل الاستقلالية، التي تعد من الخصائص الرئيسة التي لا بد من توافرها في الوظيفة (Dysvik & Kuvaas،2011). فقد أظهرت الدراسات السابقة أن الاستقلالية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء العمل، والرضا، والالتزام التنظيمي (Humphrey et al، 2007). فضلا عن الشعور بأن مشكلات المنظمة بمثابة مشكلاتهم الخاصة (Borman et al، 2003). ومن شأن الاستقلالية أن تتيح للعاملين مجالاً أكبر لبناء وظائفهم وبالتالي زيادة الانسجام بين العاملين والمنظمة (Daniels، 2011). ولذلك فان محتوى العمل يعد جزء هام من تحقيق سعادة العاملين ومشاركتهم وإعطائهم الشعور بأنهم جزء من المنظمة والالتزام تجاهها (Wilkinson & Johnstone، 2016).

3.3.1 التعويضات: إن تعويضات العاملين تشكل المصدر الأكثر أهمية للدخل المالي الذي يلبي احتياجاتهم، فهي الطاقة اللازمة لإلهام العاملين لإكمال وظائفهم (Gagné، 2014). ونتيجة لذلك، فإن مدى دمج المنظمة للخطط ذات الصلة بالتعويضات في خططها الاستراتيجية، يشجع العاملين على العمل على تحقيق توقعاتها (Varghese & Jayan، 2013). فضلا عن ذلك، تعد التعويضات عاملاً رئيسياً في اجتذاب العاملين إلى المنظمة، وإقناعهم بالاستمرار فيها، وإلهامهم بتقديم مساهمة مجدية في تحقيق أهدافها، وبناء التزامهم تجاهها ، وزيادة رضاهم عن عملهم وخفض معدل الدوران الوظيفي (Fapohunda، 2011). وفي هذا السياق، يؤكد (Dahlgard-Park، 2015) أن الاحتياجات الشخصية للعاملين يتم تلبيتها عندما تتجاوز التعويضات توقعات العاملين، وبالتالي فإنهم يميلون إلى البقاء مع المنظمة.

4.3.1 المسار الوظيفي: ويشير هذا البعد إلى الفرص الطويلة الأجل المتاحة للعاملين من أجل التطور (Browne،2012). اذ تعتمد المنظمات ذات الأداء العالي على التدريب والتطوير لتعزيز مهارات العاملين

(Pfeffer, 1998). والتي تعتمد عليها المنظمة في عالم سريع التغير لتوقع التحديات المحتملة. إذ تستهدف برامج التدريب والتطوير مساعدة العاملين على الشعور بأن المنظمة تستثمر فيهم وتساعدهم على الحفاظ على المهارات التي يحتاجون إليها لكي يبقوا حيويين في سوق العمل (Sinha, 2012). لذلك يؤكد بعض المنظرين والباحثين بان عدم رغبة العاملين في تغيير وظائفهم للحصول على فوائد مالية إضافية يشير إلى أن الوظيفة ذاتها أكثر أهمية من الفوائد المالية، هذا النوع من العاملين لديهم رابطة روحية مع وظائفهم وهم يجدون أكبر قدر من الارتياح ويشعرون بأنهم يساهمون في نجاح المنظمة فيميلون إلى البقاء فيها (Clark, 2008).

5.3.1 الاستحقاقات: أدركت المنظمات أن بعض الاستحقاقات للعاملين ضرورية، لأنها تعزز كفاءة العاملين ومعنوياتهم ، فضلاً عن شعورهم بأن المنظمة تثق بهم، ومن أمثلة هذه الاستحقاقات ترتيبات وجدول عمل مرنة (Ahmad, 2013). هذه الترتيبات تمكن المنظمة من الإيفاء بمتطلبات العاملين (Wilson et al, 2012). وتتيح للعاملين استخدام الموارد على نحو أكثر فعالية عن طريق تنظيم المهام بطريقة تناسب وضع العاملين (Korunka & Hoonakker, 2014). إذ تكون هذه الترتيبات أكثر قبولا بين العاملين الذين لديهم متطلبات كبيرة في حياتهم (Sinha, 2012). ومن الأمثلة على هذه الترتيبات وجود نظام عمل يتسم بالمرونة ، واختلاف أوقات بدء العمل ونهايته، وضغط أسبوع العمل، وزيادة عدد ساعات العمل في اليوم مع تقليل أيام العمل، وإذا تم توفير هذه الترتيبات، فإن العاملين سيكونون متحمسين ومرتاحين بدرجة كبيرة (Sahu & Sundaray, 2011). وستحفظ المنظمة بالعاملين، وسيقل دورانهم الوظيفي ، وستزيد من إنتاجيتهم وإنتاجيتها، وستعزز سمعتها التنظيمية، وبالتالي بناء التزامهم تجاه المنظمة (Flood et al, 2008).

## 2. الالتزام التنظيمي

### 1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي اتخذت اتجاهات واسعة وخضعت لآراء متباينة. وعند تحليل الأدبيات المتخصصة في هذا المفهوم ، يبدو من الواضح أن هناك اتفاق ضئيل بشأن مفهومه (Mowday et al, 2013). فهو مفهوم متعدد الأبعاد (Selamat et al, 2013). ومع ذلك لم تتوقف المحاولات الرامية إلى إيجاد تعريف شامل للالتزام التنظيمي. فقد عرف (Kanter) منذ 1968 الالتزام التنظيمي بأنه استعداد العاملين لإعطاء المنظمة ولائهم وقدرتهم (Kanter, 1968). في حين عرف (Sheldon, 1971) الالتزام التنظيمي بأنه توجه فردي نحو المنظمة التي تربطها بها رابطة قوية. وفي ذات الاتجاه أكد (Hall et al, 1970) أن الالتزام التنظيمي تمثل عملية تصبح فيها أهداف المنظمة والعاملين منسجمة ومتكاملة وشاملة على نحو متزايد. وعلى هذا الأساس يعرف بعض المنظرين الالتزام التنظيمي بوصفه رابطة قوية بين العاملين والمنظمة (Porter et al, 1976). ويتم تجسيد هذه الرابطة تعبيراً عن الالتزام من خلال نماذج سلوكية معينة مثل الدفاع عن المنظمة ، والشعور بالفخر بالانتماء لها، والرغبة في البقاء فيها، والالتيان بمستويات عالية من السلوكيات التي تتعدى السلوكيات الرسمي للعاملين، وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي يعكس قوة اندماج العاملين والتزامهم تجاه المنظمة (Stroh et al, 2002). وعلى هذا الأساس فإن الالتزام التنظيمي هو الشعور بالولاء وانتماء والالتزام من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها (Daft & Daft, 2009).

### 2.2 أهمية الالتزام التنظيمي



يعكس الالتزام التنظيمي درجة ولاء وتمائل العاملين تجاه المنظمة والتزامهم تجاهها ( Hellriegel & Slocum, 2011). فهو يعبر عن مجموع المشاعر والمعتقدات التي يحملها العاملين تجاه المنظمة ككل ( George & Jones, 2012). وكما يمثل الحالة النفسية التي تربط العاملين بالمنظمة (Salleh et al, 2012). وتصف هذه الحالة النفسية علاقة العاملين بالمنظمة، والتي بناءً عليها يتم اتخاذ قرار بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها (Selamat et al, 2013). لذلك فإن المستويات العالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه المنظمة يؤدي إلى الإيمان القوي بأهدافها وقيمتها والقبول بها ، واستعداد الأفراد لبذل قصارى جهدهم من أجلها، والرغبة العميقة لدى العاملين في الحفاظ على عضويتهم فيها (Porter et al, 1976).

### 3.2 قياس الالتزام التنظيمي

تشير الأدبيات إلى أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يتخذ عدة أشكال وأنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من الالتزام التنظيمي هي الآتي:

1.3.2 الالتزام العاطفي: يكون هذا النوع من الالتزام ناتج عن المواقف الإيجابية القوية التي تمسك بها الفرد تجاه المنظمة (Hitt et al, 2011). وبالتالي ، فإنها تمثل رابطة عاطفية تجاه المنظمة فعندما يكون العاملين مسرورين بأن يكونوا جزء من المنظمة، ويؤمنون بها، ويكون لديهم شعور إيجابي بشأنها، وبشان ما تسعى إليه، يحدث هذا الشكل من أشكال الالتزام، لأن العاملين ملزمين تجاه المنظمة ويرغبون في أداء ما هو مفيد لها ( George & Jones, 2012).

2.3.2 الالتزام المستمر: ويعني التزام العاملين تجاه المنظمة نتيجة لعدم توفر فرص عمل أخرى (Hitt et al, 2011). وهو هكذا يمثل ادراك واعتراف بمزايا أن يكون العاملين جزء من المنظمة مقابل التكاليف المتصورة لتركها (Stroh et al, 2002). لذلك فإن هذا الشكل من أشكال الالتزام لا يكون نتيجة استعداد العاملين للبقاء في المنظمة، ولكن عليهم البقاء فيها نظرا لارتفاع تكلفة مغادرتها (George & Jones, 2012).

3.3.2 الالتزام المعياري: ويعني شعور العاملين برغبة البقاء في المنظمة (Hitt et al, 2011). إذ يعكس هذا الالتزام التزام اخلاقي للعاملين تجاه المنظمة ، مما يدفعهم إلى البقاء معها إلى أن يتحسن وضعها الحالي (Hafiz, 2017). فهذا النوع من الالتزام يعني أن للعاملين موقفا إيجابيا جدا تجاه المنظمة يتضمن تحديد أهداف المنظمة وقيمتها ، والتفاني في العمل ، والولاء لها (Ho et al, 2009). وبالتالي فإن لهذا النوع من الالتزام أثرا إيجابيا على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين (Fu et al, 2014).

## ثالثاً: الجانب العملي

### 1. معادلة النمذجة الهيكلية

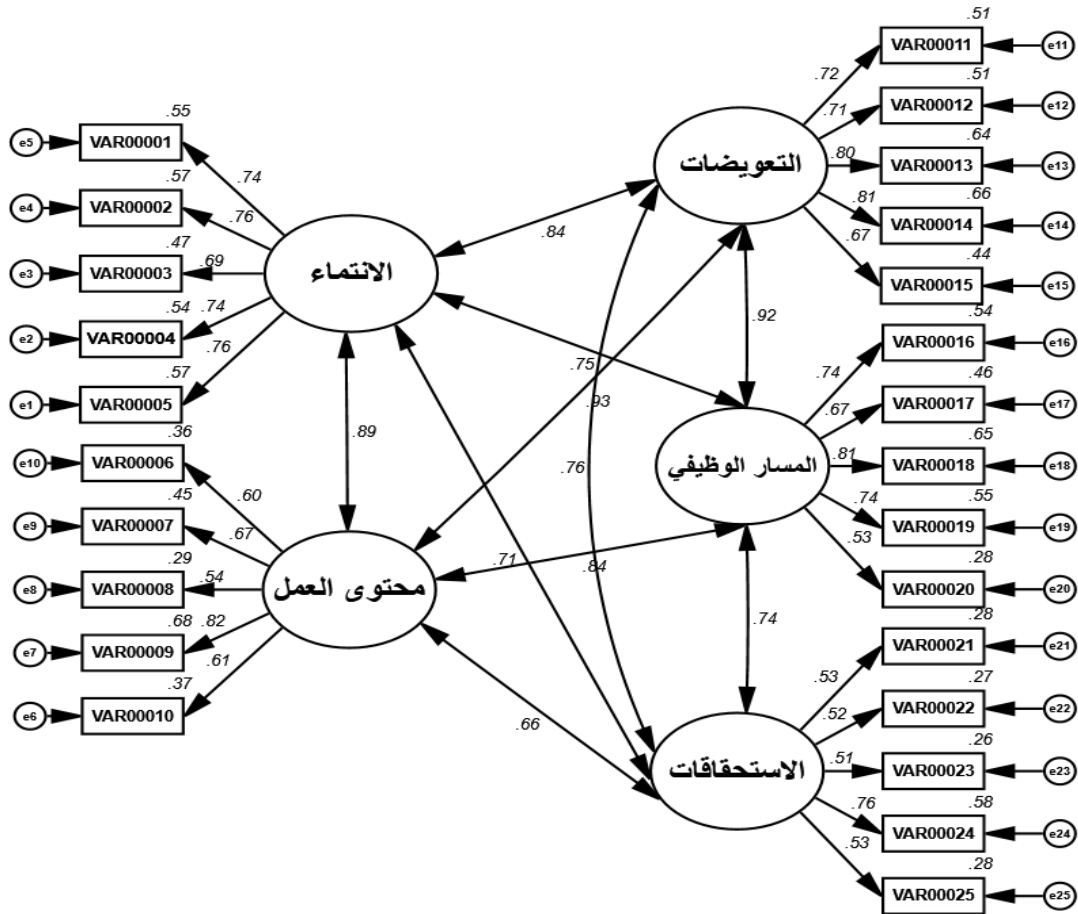
أحدى الطرائق المعروفة والتي تستخدم عادة في بحوث الإدارة هي معادلة النمذجة الهيكلية (Moutinho and Hutcheson, 2011). كونها تعطي الباحثين مجموعة شاملة من الأدوات لاختبار وتعديل النماذج النظرية، وبالتالي فإن لديها الكثير من الإمكانيات لتطوير النظرية (Whitman and Woszczynski, 2004). ونتيجة لذلك، استخدم الباحثون التحليل العملي التوكيدي للتأكد من أن جميع متغيرات الدراسة تتمتع صدق وجدوى. فقد حققت نماذج القيمة المفترضة للعاملين، والالتزام التنظيمي قيم جيدة وفقا لمؤشرات التحليل العملي التوكيدي التي يعرضها الجدول (2)، وهذا يعني أنه يمكن قبول النموذج الذي تم صياغته من قبل الباحثون.



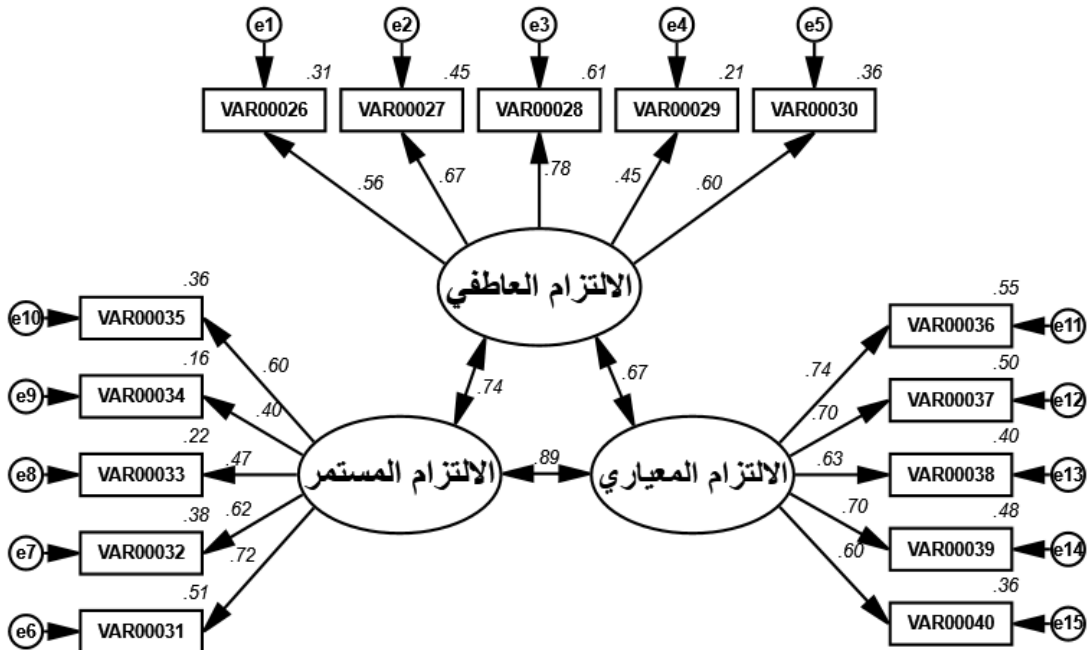
## الجدول (2) المؤشرات الاحصائية لجودة المطابقة فيما يتعلق بأبعاد الدراسة

المؤشرات الاحصائية	القيمة المفترضة للعاملين	الالتزام التنظيمي
مؤشر مربع كاي ( $X^2$ )	2.04	2.43
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.76	0.83
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.08	0.10
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI)	0.71	0.77
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.84	0.81
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.73	0.73
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.84	0.82
مؤشر توكر-لويس (TLI)	0.82	0.78

إن الأشكال (1) (2) تلخص النماذج البنائية لأبعاد الدراسة، إذ تمثل القيم على الأسهم معاملات الانحدار التي تقيس تأثير كل فقرة في تكوين البعد الذي تنتمي إليه، ويمكن ملاحظة أن جميع هذه القيم قد تجاوزت (0.40)، وجميعها كانت معنوية، وهذا يدل على صدق وجدوى هذه القيم. وتفسر هذه القيم أن الزيادة في قيمة أي منها ستؤدي إلى زيادة في قيمة البعد الذي تنتمي له بذات الزيادة. وتمثل الأسهم المنحنية التي تربط الأبعاد الرئيسة بعضها البعض العلاقات والقيم التي تقع على الأسهم هي معاملات الارتباط بين تلك الأبعاد.



الشكل (1) معادلة النمذجة الهيكلية لبعيد للقيمة المفترضة للعاملين



الشكل (2) معادلة النمذجة الهيكلية لبعيد الالتزام التنظيمي

## 2. مؤشرات الاحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة

يبين الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيمة المفترضة للعاملين، والالتزام التنظيمي. وبشكل عام، فإن الإجابات ذات وسط حسابي مرتفع (3.54)(3.86) على التوالي، مما يدل على درجته العالية، كما يتضح من الانسجام العالي في اجابات للعينة. التي اكدتها قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والتي بلغت (0.70) (0.49) على التوالي. اما عن المؤشرات الاحصائية على مستوى الأبعاد الفرعية فيظهرها الجدول (3) بلغ الوسط الحسابي للانتماء، ومحتوى العمل، والتعويضات، والمسار الوظيفي، والاستحقاقات، والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، (3.67) (3.51) (3.34) (3.59) (3.60) (3.88) (3.81)، على التوالي. وهو ما يدل على انسجام عالي في الاجابات تؤكد قيم الانحراف المعياري المنخفضة والتي بلغت (0.82) (0.83) (0.90) (0.84) (0.72) (0.57) (0.56) (0.61)، على التوالي. ويبين الجدول (3) معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للبحث، والتي تدل على أن صحة المقياس طالما ان جميع الأبعاد الفرعية مترابطة بشكل كبير.

الجدول (3) الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لأبعاد الدراسة

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
									1	0.82	3.67	الانتماء
								1	0.68**	0.83	3.51	محتوى العمل
							1	0.75**	0.71**	0.90	3.34	التعويضات
						1	0.79**	0.68**	0.62**	0.84	3.59	المسار الوظيفي
				1	0.58**	0.61**	0.49**	0.55**	0.72	0.72	3.60	الاستحقاقات
				1	0.75**	0.87**	0.91**	0.85**	0.84**	0.70	3.54	اجمالي القيمة المفترضة للعاملين
			1	0.53**	0.55**	0.47**	0.44**	0.46**	0.34**	0.57	3.88	الالتزام العاطفي
		1	0.56**	0.61**	0.46**	0.53**	0.59**	0.57**	0.43**	0.56	3.88	الالتزام المستمر
	1	0.66**	0.54**	0.73**	0.63**	0.66**	0.68**	0.59**	0.56**	0.61	3.81	الالتزام المعياري
1	0.87**	0.86**	0.82**	0.73**	0.64**	0.65**	0.67**	0.63**	0.52**	0.49	3.86	اجمالي الالتزام التنظيمي

## 3. تحديد تأثير القيمة المفترضة للعاملين في الالتزام التنظيمي

تظهر نتائج اختبار نماذج التأثير في الجدول (4) ، الذي يبين التأثير المعنوي للقيمة المفترضة للعاملين على الالتزام التنظيمي وفقاً لقيمة F البالغة (158.23). ووفقاً لقيمة ( $R^2$ )، فإن لهذا النموذج قوة تفسيرية قوية بلغت (0.54)، وهذا يعني أن القيمة المفترضة للعاملين تفسر نسبة 54 في المائة من التغيرات في الالتزام التنظيمي. وتشير قيمة بيتا ( $\beta$ ) البالغة (0.73) إلى أن التغيرات في القيمة المفترضة للعاملين بوحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغيير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.73). وتؤيد النتائج الواردة أعلاه الفرضية القائلة بأن القيمة المفترضة للعاملين لها تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي على المستوى الكلي.

**الجدول (4) المؤشرات الاحصائية لتأثير القيمة المفترضة للعاملين في الالتزام التنظيمي**

الابعاد	بيتا $\beta$	الثابت a	معامل التفسير	المعنوية	F
القيمة المفترضة للعاملين	0.73	2.01	0.54	.000	158.23

يبين الجدول (5) تفاصيل اختبار التأثير على مستوى الأبعاد الفرعية، ويتضح من الجدول التأثير المعنوي لأبعاد القيمة المفترضة للعاملين على الالتزام التنظيمي. إن قيم F بالنسبة لأبعاد الانتماء، ومحتوى العمل، والتعويضات، والمسار الوظيفي، والاستحقاقات هي (50.17) (90.68) (110.86) (100.24) (69.82) على التوالي. وكانت القوة التفسيرية لهذه الأبعاد عالية وهي (0.27) (0.40) (0.45) (0.43) (0.42) على التوالي. وهذا يشير إلى أن هذه الأبعاد تفسر (27%) (40%) (45%) (43%) (42%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي. وكانت قيمة بيتا ( $\beta$ ) للانتماء، ومحتوى العمل، والتعويضات، والمسار الوظيفي، والاستحقاقات قد بلغت (0.52) (0.63) (0.67) (0.65) (0.64) على التوالي. وتشير إلى أن التغيرات في وحدة واحدة ستؤدي إلى تغييرات في الالتزام التنظيمي بنفس القيمة لكل بعد. وتؤيد النتائج الواردة أعلاه بأن الأبعاد الفرعية للقيمة المفترضة للعاملين لها تأثير معنوي في الالتزام التنظيمي.

**الجدول (5) المؤشرات الاحصائية للتأثير للابعاد الفرعية للقيمة المفترضة للعاملين في الالتزام التنظيمي**

الابعاد	بيتا $\beta$	الثابت a	معامل التفسير	المعنوية	F
الانتماء	0.52	2.69	0.27	.000	50.17
محتوى العمل	0.63	2.52	0.40	.000	90.68
التعويضات	0.67	2.61	0.45	.000	110.86
المسار الوظيفي	0.65	2.46	0.43	.000	100.24
الاستحقاقات	0.64	0.25	0.42	.000	96.82

**4. تشخيص الفروق المعنوية بشأن القيمة المقترحة للعاملين في الشركتين المبحوثتين**

جاءت الفرضية الرئيسية الثانية بفرض يفيد بـ (وجود فروق معنوية وعلى المستوى الاجمالي والفرعي بشأن القيمة المقترحة للعاملين في الشركتين المبحوثتين. ويوضح الجدول (6) ان القيمة المحسوبة لمؤشر (T) للقيمة المقترحة للعاملين وعلى المستوى الاجمالي قد بلغت (1.92) على عند مستوى دلالة (0.002) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية التي بلغت (1.66) وهذه النتائج تؤكد بوجود فروق معنوية بشأن القيمة المقترحة للعاملين في الشركتين المبحوثتين على المستوى الاجمالي. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للقيمة المقترحة للعاملين في الجدول

(6) ان القيمة المحسوبة لمؤشر (T) لأبعاد الانتماء، ومحتوى العمل، والاجور قد بلغت (2.09) (2.08) (1.75) على التوالي عند مستوى دلالة (0.07) (0.06) (0.05) (1.16) على التوالي وهي اكبر من نظيرتها الجدولية التي بلغت (1.66) وهذه النتائج تؤكد وجود فروق معنوية بشأن ابعاد الانتماء، ومحتوى العمل، والاجور في الشركتين المبحوثتين. اما القيمة المحسوبة لمؤشر (T) لبعد المسار الوظيفي، والاستحقاقات فقد بلغت (0.95) (1.16) على التوالي عند مستوى دلالة (0.39)(0.35) وهي اصغر من نظيرتها الجدولية التي بلغت (1.66) وهذه النتيجة تؤكد بعدم وجود فروق معنوية بشأن المسار الوظيفي، والاستحقاقات في الشركتين المبحوثتين.

#### الجدول (6) الفروق المعنوية بشأن القيمة المقترحة للعاملين في الشركتين المبحوثتين

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الابعاد	الشركات المبحوثة
0.07	2.09	0.88	3.81	الانتماء	زين
		0.73	3.52		اسيا سيل
0.06	2.08	0.89	3.65	محتوى العمل	زين
		0.74	3.35		اسيا سيل
0.05	1.75	1.00	3.47	الاجور	زين
		0.77	3.20		اسيا سيل
0.39	0.95	0.86	3.65	المسار الوظيفي	زين
		0.81	3.52		اسيا سيل
0.35	1.16	0.75	3.67	الاستحقاقات	زين
		0.68	3.53		اسيا سيل
0.002	1.92	0.78	3.65	اجمالي القيمة المقترحة للعاملين	زين
		0.58	3.42		اسيا سيل

#### 5. تشخيص الفروق المعنوية بشأن الالتزام التنظيمي في الشركتين المبحوثتين

جاءت الفرضية الرئيسة الثالثة بفرض يفيد بـ (وجود فروق معنوية وعلى المستوى الاجمالي والفرعي بشأن الالتزام التنظيمي في الشركتين المبحوثتين. ويوضح الجدول (7) ان القيمة المحسوبة لمؤشر (T) للالتزام التنظيمي وعلى المستوى الاجمالي قد بلغت (1.10) وهي اصغر من نظيرتها الجدولية التي بلغت (1.66) عند مستوى دلالة (0.38) وهذه النتائج تؤكد بعدم وجود فروق معنوية بشأن الالتزام التنظيمي في الشركتين المبحوثتين. وعلى مستوى الابعاد الفرعية للالتزام التنظيمي فيوضح الجدول (7) ان القيم المحسوبة لمؤشر (T) لأبعاد الالتزام العاطفي، والمستمر، والمعياري قد بلغت (0.44) (1.16) (1.21) على التوالي وهي اصغر من نظيرتها الجدولية التي بلغت (1.66) عند مستوى دلالة (0.57) (0.34) (0.68) على التوالي وهذه النتائج تؤكد بعدم وجود فروق معنوية بشأن ابعاد الالتزام العاطفي، والمستمر، والمعياري في الشركتين المبحوثتين.

الجدول (7) الفروق المعنوية بشأن الالتزام التنظيمي في الشركتين المبحوثتين

الشركات المبحوثة	الابعاد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية
زين اسيا	الالتزام العاطفي	3.91	0.59	0.44	0.57
		3.86	0.56		
زين اسيا	الالتزام المستمر	3.93	0.59	1.16	0.34
		3.52	0.52		
زين اسيا	الالتزام المعياري	3.87	0.61	1.21	0.68
		3.74	0.60		
زين اسيا	اجمالي الالتزام التنظيمي	3.90	0.52	1.10	0.38
		3.81	0.46		

#### رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

##### 1. الاستنتاجات

- توصلت الدراسة الى استنتاجات عدة، ووضعت على اساسها عدة توصيات وعلى النحو الاتي:
1. وجد ان فرصة تنمية العاملين تسهم في بناء الالتزام التنظيمي. فقد تبين بان الشركتين محل الدراسة تعتقد أن تنمية مهارات موظفيها هي الأساس لإنجاز عملها ، لذلك فهي توفر فرصا حقيقية لتطوير العاملين بهدف زيادة قدراتهم على التعامل مع التغيرات في وظائفهم ، وكذلك مواكبة آخر التطورات ، والحصول على معلومات دقيقة عنها ، وكل هذا سيسهم في جعل العاملين يشعرون بأن الشركتين محل الدراسة تستثمر فيهم لجعلهم أكثر قابلية للتوظيف، ودفعهم للشعور بأنه سيكون من الصعب جدا ترك الشركة حتى لو أرادوا ذلك.
  2. تبين النتائج أن الشركتين محل الدراسة تقوم بتصميم بيئة العمل بطريقة تتميز بأنها ممتعة ومزودة بالمستلزمات الكافية لأداء الوظائف ، ومزودة بإجراءات لضمان السلامة في الوظائف، وبما يجعل العاملين يشعرون بالسعادة لبناء مساهمهم الوظيفي في الشركة محل الدراسة، ومن ثم سيترتب على ترك الشركة تضحيات شخصية كبيرة ، ومشاعر بالذنب عند تركها.
  3. اتضح بان العاملين يشعرون بان الشركتين محل الدراسة تنسم بقيم انسانية عالية وتتميز بوجود سياسات وإجراءات مفتوحة وشفافة بشأن كيفية تقييم أصولها البشرية ، وتفي بالترامها تجاه العاملين والمجتمع

- وتحافظ على رفاههم، بما يؤدي إلى ارتفاع معنويات العاملين وزيادة شعورهم بالتقدير ، فضلا عن الشعور بالفخر بإخبار الأفراد عن أماكن عملهم ، ومحاولة إقناعهم بالعمل معهم كمكان عمل جيد.
4. تبين أن العاملين يتأثرون بكفاية التعويضات وعدالتها في الشركتين المبحوثتين، وأن مساهماتهم في وظائفهم تتناسب مع توقعاتهم من العائدات المتحققة لهم، وأن رضاهم يتحدد بمدى العوائد الفعلية التي تقارب العوائد التي يعتقدون أنها عادلة ومتوافقة مع جهودهم. ولذلك ، فإن الشركتين المبحوثتين تقدم مكافآت مالية وتعويضات تنافسية لجعل العاملين فيها يشعرون بالأمان في العمل ، وبما يجعلهم يدركون بأن الشركة تستحق الالتزام والبقاء فيها.
5. وجد ان الشركتين المبحوثتين تحل مشكلات العمل وتتيح الوقت للعناية بالقضايا الشخصية والأسرية ، وتمكين العاملين فيها من مواكبة آخر التطورات في بيئة العمل ، والاهتمام بالمسائل العائلية ، وكما تسهم في بناء معنى شخصي كبير تجاه الشركة التي يعملون فيها، والشعور القوي بالانتماء إليها ، والاعتقاد بأن النتائج السلبية لتركها ستكون ندرة البدائل المتاحة في أماكن أخرى ، وبالتالي تستحق الالتزام والبقاء فيها.
2. التوصيات
1. يتوجب على الشركتين المبحوثتين أن تنمي مهارات العاملين فيها من خلال توفير فرص حقيقية لتطوير العاملين لزيادة قدراتهم على التعامل مع التغيرات في وظائفهم ، ومواكبة آخر التطورات ، ولجعل العاملين يشعرون بأن الشركة التي ينتمون لها تستثمر فيهم لجعلهم أكثر قابلية للتوظيف، والشعور بأنه سيكون من الصعب جدا تركها.
2. على الشركتين المبحوثتين ان تقوم بتصميم بيئة العمل بطريقة تتميز بأنها ممتعة ومزودة بالمستلزمات الكافية لأداء الوظائف ، ومزودة بإجراءات لضمان السلامة في الوظائف ، لجعل العاملين يشعرون بالسعادة وتمكينهم من بناء مسارههم الوظيفي فيها، وجعلهم يتيقنون بان تركها سيترتب عليه تضحيات شخصية كبيرة.
3. يتوجب على الشركتين المبحوثتين ان توضع سياسات وإجراءات مفتوحة وشفافة بشأن كيفية تقييم أصولها البشرية ، وان تفي بالتزامها تجاه العاملين وتحافظ على رفاههم، وسيؤدي ذلك إلى ارتفاع معنويات العاملين وزيادة شعورهم بالتقدير ، فضلا عن الشعور بالفخر بإخبار الأفراد عن أماكن عملهم.
4. على الشركتين المبحوثتين ان تقدم تعويضات تتناسب مع توقعات العاملين، لجعل العاملين يشعرون بالأمان في العمل ، وسيؤدي ذلك إلى إيمانهم بأن الشركة التي يعملون فيها تستحق الالتزام والبقاء فيها.
5. ينبغي على الشركتين المبحوثتين ان تحل مشكلات العمل وتتيح الوقت للعناية بالقضايا الشخصية والأسرية ، من أجل تنمية الشعور لدى العاملين بالانتماء إليها ، والاعتقاد بأن النتائج السلبية لتركها ستكون ندرة البدائل المتاحة في أماكن أخرى ، وبالتالي تستحق الشركة التي يعملون فيها الالتزام والبقاء فيها.



## المصادر

1. Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73-82.
2. ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75.
3. 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), 1-18.
4. Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*.
5. Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate reputation review*, 6(4), 368-374.
6. Aselstine, K., & Alletson, K. (2006). A new deal for the 21st century workplace. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-9.
7. Black, J. S., Manohar, M., & Stehli, S. (2013). *The war for leadership talent: Creating a superior employee value proposition*. Lausanne, Switzerland: International Institute of Management Development.
8. Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12. John Wiley & Sons Inc.
9. Broumand, Z., (2007) *Management of organizational behavior*. The fifteenth edition. Tehran: Payem Nour publication.
10. Browne, R. (2012). Employee value proposition. *Beacon Management Review*, 2.
11. Buffat, A. (2014). 'Public on the outside, private on the inside': The organizational hybridization, sense of belonging and identity strategies of the employees of a public unemployment insurance fund in Switzerland. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 70-88.
12. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
13. Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
14. Chhabra, B. (2015). Person-job fit: Mediating role of job satisfaction & organizational commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 638-651.
15. Clark, A. D. (2008). The new frontier of wellness. *Benefits quarterly*, 24(2).
16. Conklin, J. (1996). Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. *Group Decision Support Systems*, 1, 362.
17. Daft, R. L., & Daft, R. L. (2009). *Principles of management*. South-Western, Cengage Learning India Pvt. Limited.
18. Dahlgaard-Park, S. M. (Ed.). (2015). *The SAGE encyclopedia of quality and the service economy*. SAGE Publications.

19. Daniels, K. (2011). Stress and well-being are still issues and something still needs to be done: Or why agency and interpretation are important for policy and practice.
20. Davis, T., Cutt, M., & Flynn, N. (2007). Talent assessment: A new strategy for talent management. Gower Publishing, Ltd..
21. Dibble, S. (1999). Keeping your valuable employees: retention strategies for your organization's most important resource. John Wiley & Sons.
22. Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European journal of work and organizational psychology*, 20(3), 367-387.
23. Fapohunda, T. M. (2011). Mentorship as catalyst for improving human capital formation of women in Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 3(2), 310-321.
24. Finney, M., & Robbins, S. P. (2013). *Successful Management Guidelines (Collection)*. FT Press.
25. Flood, P., Mkamwa, T., O'Regan, C., Guthrie, J. P., Liu, W., Armstrong, C., & MacCurtain, S. (2008). New models of high performance work systems: The business case for strategic HRM, partnership and diversity and equality systems.
26. Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of business ethics*, 124(2), 339-349.
27. Gagné, M. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press, USA.
28. Gardner, T. M. (2002). In the trenches at the talent wars: Competitive interaction for scarce human resources. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(2), 225-237.
29. George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
30. Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate behavioral research*, 26(3), 499-510.
31. Hafiz, A. Z. (2017). Relationship between organizational commitment and employee's performance evidence from banking sector of Lahore. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(2), 1-7.
32. Hall, D., Pilbeam, S., & Corbridge, M. (Eds.). (2012). *Contemporary themes in strategic people management: a case-based approach*. Macmillan International Higher Education.
33. Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 176-190.
34. Hatum, A. (2010). *Next generation talent management: Talent management to survive turmoil*. Palgrave Macmillan.
35. HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J. (2011) *Organizational Behaviour*. South-Western Cengage Learning.
36. Hill, B., & Tande, C. (2006). Total rewards: The employment value proposition. *Workspan*, 10(06), 19-22.

37. HITT, Michael. A. Miller, Chet., Dan Colella, Adrienne. (2011) Organizational Behavior.3rd Edition.
38. Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. BMC health services research, 9(1), 1-10.
39. Huang, C., Lin, H. C., & Chuang, C. H. (2006). Constructing factors related to worker retention. International Journal of Manpower.
40. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of applied psychology, 92(5), 1332.
41. Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. American sociological review, 499-517.
42. Korunka, C., & Hoonakker, P. (Eds.). (2014). The impact of ICT on quality of working life. Dordrecht: Springer.
43. Lee, T. W. (1988). How job dissatisfaction leads to employee turnover. Journal of business and psychology, 2(3), 263-271.
44. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage publications.
45. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Harvard Business Press.
46. Moutinho, L., & Hutcheson, G. D. (2011). The SAGE dictionary of quantitative management research. Sage Publications.
47. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic press.
48. Nel, R. (2009). Puppets Or People: People And Organisational Development: An Integrated Approach. Juta and Company Ltd.
49. Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. California management review, 40(2), 97.
50. Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. Organizational behavior and human performance, 15(1), 87-98.
51. Reilly, P. A., & Williams, T. (2012). Global HR: Challenges facing the function. Gower Publishing, Ltd..
52. Robertson, I. T., & Cooper, C. (Eds.). (2015). Personnel psychology and human resources management: A reader for students and practitioners. John Wiley & Sons.
53. Sahu, C. K., & Sundaray, B. K. (2011). Quality of Work Life Initiatives: Implications of Industrial Relations System. Journal of the Management Training Institute, SAIL, Ranchi, 14.
54. Salleh, M., Amin, A., Muda, S., & Halim, M. A. S. A. (2013). Fairness of performance appraisal and organizational commitment. Asian Social Science, 9(2), 121.
55. Selamat, N., Nordin, N., & Adnan, A. A. (2013). Rekindle teacher's organizational commitment: the effect of transformational leadership behavior. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 90, 566-574.

56. Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 143-150.
57. Sinha, C. (2012). Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), 31-40.
58. Sirota, D., & Klein, D. (2013). *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*. FT Press.
59. Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
60. Stringer, H., & Rueff, R. (2014). *Talent force: A new manifesto for the human side of business*. Pearson Education.
61. Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2001). *Organizational behavior: A management challenge*. Psychology Press.
62. Tabarsa, G., & Ramin Mehr, H. (2010). Providing an Organizational Citizenship Behavior Model. *Public Management Perspective-Issue*, 103-117.
63. Thompsen, J. A. (2016). *Diagnostics for Strategic Decision-Making: The Rapid Due Diligence Model*. Taylor & Francis.
64. Tlairs, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*.
65. Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British journal of management*, 15(4), 351-360.
66. Varghese, S., & Jayan, C. (2013). Quality of work life: A dynamic multidimensional construct at work place—part II. *Guru Journal of Behavioral and Social Sciences*, 1(2), 91-104.
67. Vasantham, S. T., & Swarnalatha, C. (2015). Need and Importance of employee Retention. *International Journal in Management & Social Science*, 3(8), 415-417.
68. Verlander, E. G., & Evans, M. R. (2007). Strategies for improving employee retention. *Clinical Leadership & Management Review*, 21(2), E4.
69. Vispute, S. (2013). Recruitment strategy and employee retention in Indian banking and insurance sector. *International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), 743.
70. Watson, T. (2010). Creating a sustainable rewards and talent management model. 2010 Global Talent Management and Rewards Study. Deloitte. "Employee Value Propositions: Maximizing performance through EVP, not IOU.
71. Whitman, M. E., & Woszczyński, A. B. (Eds.). (2004). *The handbook of information systems research*. Igi Global.
72. Wilkinson, A., & Johnstone, S. (Eds.). (2016). *Encyclopedia of human resource management*. Edward Elgar Publishing.
73. Wilson, M. A., Bennett Jr, W., Gibson, S. G., & Alliger, G. M. (Eds.). (2013). *The handbook of work analysis: Methods, systems, applications and science of work measurement in organizations*. Routledge.