

إستقرار الموظفين و تأثيره على قيمهم في العمل

حجاج المداني

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

hadjadsocio@gmail.com

ملخص:

لقد استحوذت القيم على كتابات العديد من المفكرين و الباحثين، باختلاف تخصصاتهم وتباين مذاهبهم و مشاريعهم، كما شغل الاستقرار الوظيفي حيزا لدى المنظرين للفكر الإداري، ليس أقل قدرا مما كان لقيم العمل، فالجهود التي بذلت في هذا المجال لا يمكن أن توصف إلا بالهامة، خصوصا بعد قيام الثورة الصناعية و التغير الحثيث الذي طال جميع مناحي الحياة الاجتماعية عموما بوصف الإنسان كائنا اجتماعيا على وجه الخصوص، و على حياة هذا الكائن ذاته باعتباره عضوا في منظمة معينة، و من هذا المنطلق سنحاول خلال هذه الدراسة السعي لإيجاد العلاقة بين قيم العمل و الإستقرار الوظيفي، فاستقرار المنظمات و استمراريتها، مرهون باستقرار أفرادها و تمثلهم للقيم السائدة داخل بيئة العمل، وفق ثقافة تنظيمية تراعي خلفيات هؤلاء الأفراد الاجتماعية وتشبعهم بقيم لا يستطيعون التخلي عنها أو التنصل منها، فالجذور الثقافية للأفراد لا يمكن إهمالها أو التغاضي عنها، كما لا يمكن إغفال خصوصية المجتمع أو البيئة المحيطة بالمنظمة، و لهذا فعلى الجامعة السعي جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية، ففي حال توفر البدائل لدى موظفيها كفرص العمل المتاحة في مؤسسات أخرى يشكل تهديدا لاستقرار العاملين بها، مما يقلل من فعالية القيم داخل الجامعة، هذا الذي سيؤثر حتما و بالسلب على أداء الموظفين و حتى على ولائهم، فضمن الاستقرار المادي و المعنوي و كذا الاجتماعي للموظف، مرهون بمدى تفهم مسؤولي هذه المؤسسة الحيوية الهامة لطبيعة المرحلة التي تعيشها، كما أنه من غير الممكن تفعيل قيم العمل و زرعها في وسط الموظفين إلا من خلال شعورهم بالأمان و الإستقرار الوظيفي، و بما أن قيم العمل ليس بالإمكان حصرها في عمالة كهذه، فقد اكتفينا بثلاث قيم نرى أنها من الأهمية بمكان ألا و هي: التعاون، العدالة التنظيمية، الالتزام الوظيفي.

و قد توصلنا من خلال دراستنا إلى العديد من النتائج، سنورد أهمها في آخر هذه الورقة.

الكلمات المفتاحية: الاستقرار الوظيفي، قيم العمل، التعاون، العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

The values that have been acquired by the essays of many thinkers and researchers, according to their different specialties and their different doctrines. Job stability has also become a domain for the theorists of administrative thought, not less than the values of work. The efforts exerted in this field are great, especially after the industrial revolution and The change that has taken place in all aspects of social life in general as a human being in particular, and on the life of

the human being as a member of a particular organization. From this perspective we will try to find the relationship between the values of work and job stability as It depends on the stability of its members and their representation of the values prevailing within the working environment, according to the organizational culture that takes into account the backgrounds of these social individuals and their saturation values that can not be abandoned or repudiated. Cultural roots of individuals can not be neglected or overlooked. The university has to strive to preserve its human resources. If there are many alternatives available to its employees as jobs available in other institutions, it poses a threat to the stability of its employees. This reduces the effectiveness of the values within the university, which will inevitably affect the performance Employees, and even their loyalty, to ensure the physical, moral and social stability of the employee depending on the understanding of the officials of this vital institution of the nature of the stage they live in. It is not possible to activate the values of work and plant them in the middle of the staff only through their sense of safety and job stability , And since the values of work can not be summed up in such a hurry, we have satisfied only three values that we consider important: cooperation, organizational justice, functional commitment.

What is the relationship between job stability and work values at Ammar Theliji University in Laghouat?

keyWords: Job stability, Work values, Cooperation, Organizational justice, Commitment to career.

تمهيد:

إن الاعتناء بالموارد البشري أصبح من الأهمية بمكان، بل يعتبر أولوية الأولويات بالنسبة للمنظمات الحديثة، خصوصا في ظل هذه التحولات والتغيرات الاقتصادية و الإجتماعية المتسارعة، حيث يعتبر هذا المورد البشري من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم، والقوة الأكثر تأثيرا في التقدم بأي مؤسسة نحو الأفضل، فضمان استقراره في وظيفته ضمان لاستثمار طاقاته و الإستفادة منها، فالإستقرار عامل مهم في زرع و تنمية و تفعيل قيم العمل، مما يعد في الأخير استمرارا و استقرارا للمنظمة، و معيارا لجودة أدائها و الوصول إلى أهدافها.

أولا: الاستقرار الوظيفي:

- التعريف النظري للإستقرار الوظيفي:
يعرفه محمد علي محمد بأنه: " ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم المنتمي إليه يشكل مستقبلا مهنيا له، وفق عوامل مادية ملموسة، وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة، لتحقيق التكامل والاستقرار"⁽¹⁾.

- التعريف الإجرائي للإستقرار الوظيفي:

¹ - محمد ماهر عليش، مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت، ب ط، ص 34.

هو تلك الحالة الشعورية التي تطبع نفسية الموظف بالجامعة، والتي من خلالها نستدل ومؤشرات واقعية على مدى قوة العلاقة ما بين الموظف ومؤسسته.

1 - تمظهرات الاستقرار في العمل⁽²⁾:

يمكن ملاحظة أهم مظاهر الإستقرار الوظيفي عموماً فيما يلي:

- قلة الشكاوي: كلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة.⁽³⁾
- الراحة النفسية و الإنسجام مع جماعة العمل: إن استمرار الأجر و دوامه و كذا الاطمئنان على المستقبل الوظيفي، من شأنه تحقيق الراحة النفسية لدى العامل.
- قلة حوادث العمل: مما يزيد من احتمال وقوع العمال في حوادث مهنية هو انعدام التركيز نتيجة للإرهاق و القلق و اليأس، و لتجنب تلك الحوادث المحتملة و يجب مراعاة هذه الجوانب كلها.
- المواظبة على العمل: من المؤشرات الدالة على الاستقرار داخل المنظمة نجد انخفاض نسبة الغياب عند العمال و التقيد بمواعيد العمل.
- الشعور بالأمان: وفق سلم الحاجات لماسلو فإن الشعور بالأمان لا يأتي إلا بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية.
- تجنب المخاطر غير المتوقعة⁽⁴⁾: كلما ازداد شعور العامل بالحماية في عمله، و تنامي لديه الشعور بعدم الوقوع في حوادث عمل أو الإصابة بأمراض مهنية، كلما تضاعف جهده سبيل نجاح المنظمة، لأن مستقبله المهني مرتبط بمستقبل المنظمة.

2- العوامل المساهمة في تحقيق الإستقرار في العمل:

يلخص يزفون أهم العوامل المشتركة في تحقيق الإستقرار الوظيفي فيقول بأنها: "مجموعة المؤشرات الفيزيولوجية والنفسية و الإجتماعية و الإقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، وتعمل على بقاء العامل في مركزه داخل هذه المؤسسة"⁽⁵⁾.

3- المزايا المترتبة عن الاستقرار في العمل:

و من خصائص استقرار العامل: إتقانه لعمله و التمرس فيه، و السيطرة على آلياته، مما ينعكس إيجاباً على التقليل من عوامل التعب و التخفيض من احتمالات الوقوع في حوادث عمل، كما أن عامل الإستقرار العمل يتيح للعامل حظوظاً أكبر في تحسين مساره المهني و الوصول إلى أعلى درجات السلم الهرمي الوظيفي، متقدماً على غيره من العمال بفضل إتقانه لعمله و تنامي خبرته و اندماجه داخل المنظمة، فضلاً على أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك و ترابط أعضائها.

² - نفس المرجع، ص 170.

³ - منصور فهجي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط3، القاهرة ص 36.

⁴ - محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، القاهرة، 1976، ص 146.

⁵ - جون يزفون، علم النفس الإجتماعي، تر هالة شتون، دار عويدات، بيروت، 1972، ص 65، بتصرف.

و بالتالي فإن استقرار المنظمة و نجاحها من استقرار أعضائها و نماء كفاءاتهم، فالمنظمة ستصبح مجتمعاً صغيراً تجمع أفرادها ثقافة واحدة و هوية مميزة هي (ثقافة المنظمة)، و لديها مسعى واحد هو (تحقيق أهداف المنظمة)، و لا يتحقق ذلك كله إلا بفضل استقرار الأفراد و تماسك جماعات العمل.

4- مدارس الفكر التنظيمي و الاستقرار في العمل:

لم يترك علماء الإدارة و المنظرين في مجال التنظيمات و لا المهتمين بالموارد البشري فرصة إلا و تناولوا موضوع الاستقرار الوظيفي للعامل، لما له من أهمية بالغة في التأثير على أداء العاملين، و زيادة الإنتاج و تحسين الخدمات، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة. و من بين أهم هذه الإسهامات نجد:

• النظريات الكلاسيكية:

- ارتكزت أعمال العديد من المفكرين و الباحثين من رواد الإدارة العلمية بدايات القرن العشرين في مجال الإدارة من أمثال فريدريك تايلور، ماكس فيبر، و هنري فايول على مجموعة من المبادئ و المسلمات من أهمها ما يلي:
- الاعتماد على الجانب المادي (الأجر و المكافآت) كحافز وحيد للعامل.
- اعتبار المنظمة نسق مغلق لا يتأثر و لا يؤثر في البيئة المحيطة به، و بالتالي فاستقرار العامل لا يتأثر إلا بالمناخ التنظيمي الداخلي، و الذي يعتبر الحوافز المادية و المكافآت أساساً لهذا الاستقرار.
- اتصاف التنظيم بخاصية الرشد و العقلانية، فلاهتمام بالجانب المادي للأفراد سيؤدي حتماً إلى فعالية المنظمة.
- طغيان الجانب الرسمي على التعاملات و التبادلات بين طرفي التنظيم و المرتبطة أساساً بتحقيق أهداف المنظمة (الإنتاج)، و أهداف الأفراد (الحوافز و المكافآت المادية) هو العامل الوحيد للاستقرار، و لا مكان للتنظيمات غير الرسمية أو الجانب الإنساني في المؤسسة.
- فرض المراقبة اللصيقة على الأفراد، باعتبارهم متحابلون و مهملون كما أنهم غالباً ما يتهربون من المسؤولية.
- الرفع من قدرات الأفراد في زيادة الإنتاج، من خلال فهمهم و استيعابهم لأعمالهم عن طريق تقسيم العمل و التخصص الذي يضمن تمسك العامل بمنصبه و عدم التفكير في تركه.

• النظريات الإنسانية:

هذا ما يطلق عليه مسمى الاتجاه الإنساني، نظراً لاهتمام النظريات الممثلة له بالجانب الإنساني، و جعله محط اهتمامها الأول، و تأتي على رأس هذا الاتجاه مدرسة العلاقات الإنسانية و إسهامات رائدها (إلتون مايو)، والذي ركز على الجانب الإنساني (غير الرسمي) في التنظيم، باعتباره الدافع الأهم للعامل و كذلك المساهم الأكبر في الاستقرار. هذا إلى جانب إسهامات كل من دوغلاس ماك غريغور و فرنسيس ليكرت، كريس أرغريس وماري فيوليت و آخرون أسهموا في إثراء هذا الاتجاه، بتركيزهم على الجانب السلوكي للعاملين، منتقدين مدرسة الإدارة العلمية في تركيزها على العوامل المادية فقط، و منتقدين أيضاً و في نفس الوقت مدرسة العلاقات الإنسانية في مبالغتها بالتركيز على الجانب غير الرسمي، و بذلك يمكن اعتبارها وقفت موقفاً وسطاً بين هذين الموقفين،

فالمحافظة على استقرار العاملين بالمنظمة لا يتحقق إلا بالاهتمام بالجانبين المادي و الإنساني على حد سواء، كما تناولت هذا الموضوع نظرية الحاجات لماسلو... إلخ

ثانيا: قيم العمل:

- التعريف النظري لقيم العمل:
"قيم العمل هي التي تعكس أو تمثل مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"⁽⁶⁾.

- التعريف الإجرائي لقيم العمل:
هي كل ما يمثله الأفراد داخل الجامعة من قواعد و معايير فيضبط تعاملاتهم، و هي بالتالي تساهم في تمكين العاملين من التكيف مع كافة المواقف والتوافق بين جميع الأفراد داخل المنظمة، كما تعتبر أيضا موجهة لسلوكهم، فتحدد من خلالها الواجبات والحقوق، وتتأثر قيم العمل بقيم الأفراد الشخصية كما أنها تؤثر فيها.

1- القيم الواجب تمثيلها من طرف الأفراد في العمل:

يمكن تصنيف الصفات الأخلاقية الإيجابية في مجموعات وفقاً لنوعية القيم المرتبطة بها فيرى فيشر أن الممارسة الأخلاقية تتطلب التمسك بأربعة أنواع من القيم هي:

أ - قيم اجتماعية: وتشمل الإتقان، الأمانة، الاستقامة و الإحساس بالمسؤولية تجاه الآخرين و تجاه المنظمة.

ب - قيم تنظيمية: وتشمل الولاء للمنظمة و الكفاءة المهنية و الأداء الجيد.

ج - قيم مهنية: الزمالة وتشمل المهارة والتعاون و العمل ضمن فرق.

د - قيم شخصية: مثل الخدمة والمساندة و المبادرة لتقديم العون و المساعدة.

و سنتناول في هذه الورقة بعضاً من أهم القيم التي يمثّلها الموظفون في الجامعة.

2- القيم كموضوع للدراسة:

✓ التعاون:

- التعريف النظري للتعاون:

حسب أبو العينين: "التعاون تلك القيمة التي تصبغ سلوك الفرد بطابع إنساني يتسم بالرفق و المؤازرة"⁽⁷⁾.

و بالتالي يمكن القول بأنه: ارتباط مجموعة من الأفراد على أساس من الدوافع الإنسانية الغير ملزمة لمواجهة التحديات ذات الإرتباط الوثيق المباشر بمهامهم الوظيفية التي قد تعترضهم داخل المنظمة والتغلب عليها، والتعاون بذلك سلوك إنساني فطري مكتسب من البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمة أي دخيل على التنظيم له قيمته داخل المنظمة.

6- لطفي بركات أحمد، القيم والتربية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983، ص 4.

7- جميل جودت ابو العينين، أصول الإدارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت، 2002، ص 232.

لا يمكن لأي تنظيم اجتماعي أن يقوم إلى على أساس من التفاعل، إذ يعتبر هذا الأخير أمراً بديهياً ومسلماً به، ويرجع الفضل إلى مدرسة العلاقات الإنسانية برعامة "إلتون مايو" إلى لفت الإنتباه للبعد الإنساني كمحرك أساسي في نشاط التنظيم⁽⁸⁾.

- التعريف الإجرائي للتعاون:

هو سلوك ملزم أو غير ملزم يتميز به الكثير من الأفراد، نكاد نلمسه في كثير من التنظيمات من أجل التغلب على بعض الصعوبات، وتذليل العقبات التي تواجههم في تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة.

فالتعاون هو ذلك الفعل الذي يصطبغ به سلوك الإنسان ويلقى عليه طابع الرفق والمؤازرة وقد أمرنا من طرف ديننا الحنيف بالتعاون في قوله تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ"⁽⁹⁾.

أ- شستر برنارد (Chester Bernard) والنظام التعاوني:

"يعرف برنارد المنظمة على أنها: "جهاز من التعاون بين الموظفين و بينها، و جمهور المستهلكين و الموردين، كما اعتبر أيضا المنظمة نظاما متكاملا، و طرح من خلالها التنظيمات غير الرسمية و أبرز العلاقة بينها و بين التنظيمات الرسمية، كما عرف الفاعلية بأنها تحقيق أهداف المنظمة عن طريق الأفراد و الإدارة العليا و التنسيق بين الأجزاء"⁽¹⁰⁾.

تضيف ماري: لقد شدد برنارد على الطرق التي تمكن المديرين تطوير منظماتهم في الأنظمة الاجتماعية التعاونية، مع التركيز على تكامل العمل من خلال التواصل بين الأهداف و الاهتمام الخاص بدافع العامل نحو العمل، تجدر الإشارة إلى أن هذه الأفكار كانت تشارك أكثر و بشكل مباشر في مجال السلوك التنظيمي أكثر منها في نظرية المنظمات، إلا أن الأهمية التي أولاهها برنارد للجوانب التعاونية في المنظمات، وجهت لهم الاتهام أحيانا بإخفاء أهمية الصراع كجانب أساسي في أي منظمة"⁽¹¹⁾.

و يقول بوحفص: "لقد جمع بين تحليلات ماكس فيبر ونظريته البيروقراطية من جهة، وبين النظرية البنائية الوظيفية من جهة ثانية، فهو من رواد النظريات المتعددة الجوانب لقد أقر برنارد بإسهاماته هذه بوجود نسق تعاوني كمركب معقد فيزيقيا وبيولوجيا و سوسيولوجيا، له علاقة متميزة من خلال التعاون بين الأفراد في التنظيم، فهذا الأخير يقوم على التعاون بين طرفين أو أكثر، من أجل تحقيق هدف محدد، فالتنظيم وحدة فرعية في نظام أكبر وبودره يتكون من عدة وحدات صغرى هذه الأنساق الصغرى تتضمن بدورها نسقا تعاونيا داخليا"⁽¹²⁾.

⁸ - لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، ط1، المغرب، 2009، ص29.

⁹ - سورة المائدة، الآية 02.

¹⁰ - عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم و تصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب للنشر و التوزيع، ط 2، الجزائر، 2015، ص ص 47-48.

¹¹ - Mary Jo Hatch, Théorie Des Organisations - de l'intérêt de perspectives multiples - De Boeck Université, Paris, 2000, p 47.

¹² - عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي - الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2017، ص106. بتصرف.

- و يتمحور تصور برنارد للتنظيم كما سنرى من خلال المقطعات التالية:
- التنظيمات: إن الأفعال البشرية (الحركات، اللغة، الأفكار، العواطف... إلخ) وبعد التحليل الدقيق لها يتضح أن جلها موجه ومحدد عن طريق العلاقة بالتنظيمات الرسمية.
 - التواصل: إنه لا يمكن للتنظيم أن يخرج إلى الوجود إلا عندما تتوفر مجموعة من الأشخاص القادرين على التواصل فيما بينهم والساعين إلى تحقيق هدف واحد من خلال تصميمهم على المشاركة في أفعال متعددة.
 - النسق التعاوني: ما يسمى بالنسق التعاوني هي تلك التشكيلة من المكونات الفيزيائية، البيولوجية، الشخصية، والإجتماعية، والموضوعية في علاقة خاصة و ممنهجة طبقا للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل⁽¹³⁾.
 - التعاون بين المرؤوسين: "إن بث روح الفريق بين المرؤوسين وبث روح التعاون، تعتبر من أهم وظائف الإدارة التوجيهية فالرئيس في العمل لا يمكن أن يكتمل أداؤه أو يحقق نجاحه إلا بمقدار ما يحققه من تنمية روح التعاون الإختياري بين مرؤوسيه"⁽¹⁴⁾.
- كذلك فإن: "وظيفة التوجيه تهتم في الأساس بإدارة السلوك البشري وتنمية روح التعاون الإختياري بين أفراد التنظيم وكذا دراسة هذا السلوك وآثار الحركات الجماعية والتحليل الإجتماعي"⁽¹⁵⁾.

ب- نظرية Z اليابانية: وليام أوشي (William Ouchi)

لقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير في الأوساط العلمية المهتمة بالسلوك التنظيمي فهي نظرية تحاول أن تكمل الممارسات الإدارية اليابانية الأمريكية .

تكمن أهمية هذه النظرية إلى أهمية المناخ التنظيمي في اعتمادها على فرق العمل المتأخية و المتجانسة و إلى مستوى الثقة المتبادلة بين الإدارة و عمالها، و بمعنى آخر فإن مؤسس هذه النظرية وليام أوشي يرى بأن زيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح المرتفعة لا يتحقق بالتركيز على المكافآت المالية، أو المبالغة في الاستثمار في الأبحاث العلمية، أو مضاعفة ساعات العمل و استنزاف جهود العاملين، وإنما يتحقق كل ذلك بالإدارة الحسنة للعمال، الأمر الذي ينتج عنه ذلك التآلف و المحبة بينهم و بالتالي يتعاون الجميع لأجل تحقيق نتائج إيجابية⁽¹⁶⁾.

ويمكن أن يكون للرؤساء الدور الكبير في تحقيق التعاون كما سبق وأشرنا، و لذلك فإنه يتوجب عليهم التحلي ببعض الصفات التي تساعد على تنمية تلك الروح المعنوية ومن أهمها:

الصدق، الإبتعاد عن المزاجية، العلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار... إلخ.

¹³ - لحبيب معمري، مرجع سابق، ص 31 .

¹⁴ - جميل جودت ابو العينين، مرجع سابق، ص 229.

¹⁵ - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط1، الكويت، 1987، ص 345.

¹⁶ - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 45. بتصرف

هـ - مظاهر التعاون⁽¹⁷⁾:

- حسب قاسيمي فالتعاون ثلاث مظاهر وهي:
- الحالة التي يحرص فيها كل طرف اهتماماته في محيطه الخاص وفي هذه الحالة تبرز فكرة أنه من مصلحة كل طرف أن يتعاون مع غيره لتحقيق أهدافه.
- الاتفاق والاشتراك في هدف جماعي واحد.
- ارتفاع احتمال وقرار التعاون في الحالة التي تشكل فيها آفاق العمل الجماعي والمهام ومواعيد الإنجاز ضغطا على العاملين.

✓ العدالة التنظيمية:

- التعريف النظري للعدالة التنظيمية:
- هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية⁽¹⁸⁾.
- التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:
- قيمة تعبر عن وجود توجه لدى الجامعة يقوم على المساواة بين الإداريين في التوزيع والمعاملات والإجراءات التي تمسهم، والتي يعكسها رضا الأفراد عن وظائفهم، وعن مسؤوليتهم باختلاف مستوياتهم الإدارية، مما يضعهم في مقارنة بينهم وبين زملائهم بما يمنهم من إجراءات في مؤسستهم، وكذلك المقارنة بين كيفية تعامل مؤسستهم معهم، وتعامل مؤسسات أخرى مختلفة مع أفرادها.

أ- نظرية العدالة لآدمز (Adams):

أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، و قد ارتبطت هذه النظرية بالأساس باسم آدمز (Adams)، فهو من طورها و جربها، و من أهم افتراضاتها: أن يكون الفرد مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها.

ب- العدالة التنظيمية كمتغير أساسي في المنظمة⁽¹⁹⁾:

¹⁷ - ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص ص 150-151.

¹⁸ - أبو جاسر صابرين، مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 20.

إن الفعالية التي تحدثها العدالة التنظيمية في التأثير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، باعتبارها متغيراً مهماً ومؤثراً في العمليات الإدارية العامة ووظائفها، فهي كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي على العاملين في المنظمة.

ج- مبادئ العدالة التنظيمية⁽²⁰⁾:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهمها:

- مبدأ المساواة - المبدأ الأخلاقي - مبدأ الالتزام - مبدأ المشاركة.

د- أشكال و أبعاد العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية و هي كالآتي⁽²¹⁾:

- العدالة الداخلية - العدالة الخارجية - العدالة الفردية.

في حين لم يختلف الباحثون في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة وهي⁽²²⁾:

عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات.

هـ- النتائج المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية:

قد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعادها:

يؤثر على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك على النحو التالي⁽²³⁾:

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذه البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.

- بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات: فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

- بالنسبة لبعد عدالة التعاملات: إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الأفراد.

✓ **الالتزام التنظيمي:**

¹⁹ - محسن مخامرة و آخرون، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و أثره على الرضا و الولاء الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمحور و دراسات، القاهرة، 2014، ص 52.

²⁰ - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي، لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم و الإيمان، مصر، 2015، ص ص 21-22.

²¹ - محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد (26) العدد 2، ص ص 169 - 199.

²² - عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (10) العدد 1، 2007، ص 15.

²³ - محمد مصطفى الخرشوم، مرجع سابق، ص 312.

- التعريف النظري للإلتزام التنظيمي:

فقد عرفه جرينبرج وبارون (Greenberg and Baron): "بأنه درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه المستمر فيها" (24).

كذلك يعرف بأنه: "الإلتزام هو الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة والرغبة الشديدة في البقاء فيها من خلال بذل مجهودات إضافية في سبيل إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها" (25).

وقد عرفه الفضلي بكونه: "إيماناً وقبولاً قوياً لأهداف قيم التنظيم الذي يعمل فيه الفرد مع توافر رغبة عالية لديه للحفاظ على الانتماء للتنظيم والعمل قدر المستطاع وبذل أقصى درجات الجهد للحفاظ والدفاع عن مصالح ذلك التنظيم" (26).

- التعريف الإجرائي للإلتزام التنظيمي:

هو إيمان الموظف وارتباطه بالجامعة و شعوره الدائم بالولاء لها، و الإيمان بأهدافها و السعي إلى تحقيقها، و فق قيمها و ثقافتها، و الحرص الشديد على دوام الانتماء لها، حتى و إن صاحب ذلك بعض العراقيل و الصعوبات، و بصورة أدق هو اندماج الموظف مع مؤسسته لدرجة يرى فيها وحدة القيم و الأهداف بينهما.

أ- أهم خصائص الإلتزام التنظيمي (27):

لقد تزايد و بشكل كبير الاهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي، إذ يمكن تبريره بما يلي:

- يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الجوانب السلوكية للأفراد.
- إن الإلتزام التنظيمي و من كونه سلوكاً مرغوباً فيه قد انجذب إليه العديد من المديرين وعلماء السلوك الإنساني.
- بإمكان الإلتزام التنظيمي أن يساعد الأفراد في كيفية إيجاد هدف لهم في الحياة (28).
- و لقد جاءت العديد من نتائج الدراسات مؤكدة أهمية الإلتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي و القومي فضلاً عن المستوى التنظيمي.

ب- مراحل تمكين الإلتزام التنظيمي (29):

إن من واجب الإداري التعرف على مراحل ترسخ الإلتزام لدى الفرد في المنظمة كي تساعد على تطوير مستوى ذلك الإلتزام و هي:

- مرحلة الطاعة: وتعني القبول والإذعان للآخرين و هو الرضوخ للأوامر والتعليمات.

24- مصطفى، أحمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة: دار النهضة العربية، القاهرة. 2000. ص 122.

25- العبيدي نداء، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، م 8، ع 24، جامعة تكريت، العراق، 2012، ص 08.

26- الفضلي فضل، علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1997، مجلد (37) العدد (1) ص 75 .

27 - الفضلي فضل، مرجع سابق ص 102.

28- عبد الباقي صلاح، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق ص 136.

29 - المرجع نفسه، ص 165.

- مرحلة الاندماج مع الذات: وهي تقبل الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل
 - مرحلة الهوية: وهو اعتقاد الفرد العامل بأنه جزء من المنظمة.
- هناك تصنيف آخر لمراحل الالتزام التنظيمي للفرد كمرحلة التجربة و مرحلة الثقة بالتنظيم.

ج- أنواع الالتزام التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي، هي :

- الالتزام الاستمراري "Continuance Commitment": و يعني قوة الرغبة لدى الفرد للبقاء في المنظمة.
- الالتزام العاطفي "Affective Commitment": و يعني تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها شعوريا و وجدانيا.
- الالتزام المعياري "Normative Commitment": و يعني شعور الفرد بأنه ملزم بالإستمرار بالمنظمة و يعزز ذلك الدعم الجيد من قبل المنظمة.

د- أبعاد الالتزام التنظيمي:

- اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للإستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية و من بينها⁽³⁰⁾:
- الولاء التنظيمي: ⁽³¹⁾ يري "بوتر" وزملاؤه أن الولاء التنظيمي هو: " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها".
 - المسؤولية اتجاه المنظمة: يمكن حصرها في معنيين رئيسيين هما: المسؤولية القانونية و المسؤولية الأخلاقية⁽³²⁾.
 - الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة: يتمثل بعد الالتزام في الاستمرار بالعمل في المنظمة في الالتزام التنظيمي المستمر⁽³³⁾.
 - الإيمان بالمنظمة: ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويرتبط هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية و تنوع المهارات المطلوبة⁽³⁴⁾.

ثالثا: أهم نتائج الدراسة:

-
- ³⁰ - خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد3، 1996، ص78.
- ³¹ - جواد شوقي، السلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر، القاهرة. 2000 ص 253.
- ³² - عبد الرازق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998، ص 394.
- ³³ - يوسف درويش، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية و الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، الرياض، 1999، المجلد (39) العدد (3)، ص 492.
- ³⁴ - الخشالي شاكر، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، دراسة ميدانية على عينة ومن الشركات. الصناعية في الأردن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 2004. المجلد (7)، العدد (1) ص217.

- شعور الموظفين بأنهم ليسوا بالغرباء من ناحية الجنس، حيث أن النسبتين كافيتين لجعل كل جنس من الجنسين أكثر استئناسا و ألفة و تكيفا مع الظروف المحيطة و التعامل مع الرؤساء والزملاء بعيدا عن عقدة الجنس التي تنسم بها مجتمعاتنا الشرقية العربية.
- عدم التردد في استشارة الزملاء، ففي إدارة الجامعة ما يغني عن لجوء الموظف إلى زميل ليس من جنسه لطلب المشورة في أمر ما.
- من اليسير جدا الانضمام لجماعة عمل متماسكة، فتوفر زملاء من نفس الجنس من شأنه تسهيل عملية التواصل.
- اقتناع أغلب الموظفين بوجوب الانضمام إلى جماعة عمل، فنسب الموظفين من الجنسين تسمح بتكوين تلك الفرق و الجماعات مما يخفف من أعباء العمل ويساعد على الأداء الجيد.
- اشتداد المقارنة مع الزملاء إذا كانوا من نفس الجنس، فالبحث عن تفسيرات لانعدام العدالة يدعمها الانتماء إلى الجنس الواحد.
- عدم تركيز الموظفين على الجانب المادي رغم أهميته، فالحاجة إلى رفع معنوياتهم و لو عن طريق التحفيز، له الأثر الكبير على عدم الالتفات كثيرا إلى غياب العدالة في الكثير من الأحيان.
- إن الحالة الإنسانية التي يوفرها الإلتواء إلى نفس الجنس، يقلل من التركيز على انعدام عدالة الرؤساء في تطبيق العقوبات في الكثير من الأحيان.
- أن الجنوسة ليست من دواعي الاستعداد لمغادرة الجامعة حين تتوفر الفرصة الأفضل، و إنما تحسين الدخل يبدو طبيعيا و مشروعاً.
- عامل السن يجعل من الموظفين أكثر خبرة في التكيف مع الظروف المحيطة و التعامل مع الرؤساء والزملاء.
- الشعور بالانضمام لجماعة عمل متماسكة يجعلهم أكثر تعاوناً و أكثر ميلاً إلى استشارة الزملاء فيما يشكل عليهم.
- عدم تكافؤ الحوافز و المكافآت مع الزملاء أو مع موظفين في مؤسسات أخرى، لا يشعر الموظفين مطلقاً بالعدالة التنظيمية.
- إن حاجة الموظفين إلى رفع معنوياتهم و لو عن طريق التحفيز المعنوي، له الأثر الكبير على عدم تركيز اهتماماتهم على الجانب المادي رغم أهميته.
- إن استعداد الكثير من الموظفين لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة أفضل، ليس تملصاً من التزامهم، إلا أن التفريط في أية فرصة عمل أفضل و يترتب أعلى ضرب من ضروب الابتعاد عن المنطق.
- أن المسؤولية تجاه الأسرة و متطلباتها لدى المتزوجين يجعل من التكيف مع الظروف المحيطة و التعامل مع الرؤساء والزملاء بشيء من التروي و العقلانية و الحسابات أمراً ضرورياً جداً.

- أن المتزوجين لا يركزون كثيرا ربما على كل ما يتعلق بيئة العمل إلا عند الضرورة الملحة فلهؤلاء ما يشغلهم عن كل ذلك من أعباء أسرية.
- الانضمام إلى فريق من شأنه التخفيف من أعباء العمل خاصة لدى الفئة التي أثقلت كاهلها الأعباء الأسرية، و يتزايد معه على الأداء الجيد.
- إن رفع معنويات الموظفين عن طريق التحفيز، يقلل من تركيز هؤلاء على الجانب المادي رغم أهميته.
- أن المؤهل العلمي العالي يجعل من الأفراد أكثر ذكاء في التكيف مع الظروف المحيطة و التعامل مع الرؤساء والزملاء، و إن غابت الخبرة في بعض الأحيان.
- إن عدم الالتفات إلى عدالة الرؤساء أمرا عاديا، خاصة مع المؤهلات العلمية العالية التي يحملها أغلب الموظفين، ففي هذه الحالة تغلب الحكمة في التعامل مع الأمر و التريث في اتخاذ أي ردة فعل تجاه ذلك.
- إن المؤهلات العلمية العالية التي يتمتع بها أغلب الموظفين تزيد من استعدادهم لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة أفضل، فالطموح صفة غالبية لدى الإنسان خاصة لما يحوز هذا الأخير على مؤهل علمي عال، عندئذ سيصبح الطموح أقوى التمسك بأية فرصة عمل أفضل أمرا عاديا بل و مشروعا.
- أن الإطارات أكثر خبرة و مرونة في التكيف مع الظروف المحيطة، إن لم يكونوا هم صانعي تلك الظروف و المتحكمين فيها، و سيكونون أقرب إلى رؤسائهم في العمل، مما يسهل عملية التعامل مع الرؤساء والزملاء و التواصل معهم.
- كذلك لأن المستوى الوظيفي المتقارب يهدم تلك الحواجز و العقبات التي تعيق عملية التعاون أو تعطّلها.
- أن الانضمام لجامعة أو فريق عمل سيكون أمرا ليس بالصعب لدى هذه الفئة من الإطارات.
- إنه حتى و إن غابت العدالة في الكثير من الأحيان فإن حاجة الموظفين إلى رفع معنوياتهم و لو عن طريق التحفيز المعنوي، له الأثر الكبير على عدم تركيز اهتماماتهم على الجانب المادي رغم أهميته خاصة أن أغلب هؤلاء من الإطارات.
- إن الإطارات من الموظفين هم أكثر استعدادا لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة أفضل، ليس تملصا من التزامهم الوظيفي تجاه الجامعة بدليل الحرص الواضح لديهم في تطبيق قوانينها و لوائحها، يبدو أمرا مشروعا جدا و لا يحمل أي وجه من أوجه الغرابة.
- الأجر المتدني يجعل الموظفين أكثر ميلا إلى استشارة الزملاء فيما أشكل عليهم من الأمور، ربما للتخفيف من الشعور بالإجحاف في تقدير الموظف.
- الانضمام لجامعة عمل و الإنخراط ضمن فريق لتفعيل عملية التعاون، قد يرجع ذلك إلى محاولة التخفيف من وطأة الشعور باللاعادلة في تطبيق نظام الأجور.
- الحاجة إلى رفع الجانب المعنوي عن طريق التحفيز، فالجانب المعنوي قد يغطي في بعض الأحيان عن الجانب المادي، خاصة مع تدني مستوى بالجامعة.

- الشعور بتلك الحالة الإنسانية السائدة بين الموظفين يقلل من الاهتمام بالعدالة الرؤساء في تطبيق العقوبات، حتى وإن قل الأجر.
- الإستعداد لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة أفضل، ليس تملصا من التزامهم الوظيفي تجاه الجامعة، لكنه مجرد سعي لتحسين مستوى الدخل، فالأجر المتدني مع تزايد الاحتياجات الأسرية و المتطلبات المعيشية، قد يجعل من التفریط في هكذا فرصة أمرا مستغريا.
- إن الأقدمية تجعل من الموظفين أكثر خبرة في التكيف مع الظروف المحيطة و التعامل مع الرؤساء والزملاء
- البحث عن فريق عمل و الانضمام لجامعة متماسكة أمر في غاية الأهمية لدى من مارس العمل لمدة زمنية معتبرة، فمن خلال التعامل الطويل داخل بيئة العمل يكتشف الموظفون بأنه ليس بالإمكان استمرار الفرد بالانعزال أو الانطواء على النفس.
- ممارسة أغلب الموظفين للعمل بإدارة الجامعة تجعل من الانضمام إلى جماعة عمل و تكوين فريق، أمرا مهما للتخفيف من عبء العمل و تحسين الأداء.
- مع تزايد سنوات العمل بالجامعة يصبح الموظف بها أكثر حاجة إلى التحفيز المعنوي، مما يزيد الرغبة لدى الموظفين في تفعيل عملية التعاون و تنميتها.
- إن شعور أغلب الموظفين بتلك الحالة الإنسانية السائدة بينهم يجعل من الإلتفات إلى عدم عدالة الرؤساء في تطبيق العقوبات أمرا غير ذي أهمية، فالأقدمية التي يمتلكها هؤلاء تجعلهم أبعد عن المواجهة والصدام.
- إن الأقدمية التي يمتلكها أغلب الموظفين بالجامعة تجعل من الإستعداد لمغادرة الجامعة في حال توفر فرصة أفضل أمرا طبيعيا، مع حرصهم الواضح على تطبيق القوانين و اللوائح، و إنما يعد فقط من باب تحسين الدخل أو من باب التغيير.

قائمة المراجع:

1. القرآن الكريم.
2. أبو جاسر صابرين، مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
3. جميل جودت أبو العينين ، أصول الادارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت، 2002.
4. جواد شوقي، السلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر، القاهرة. 2000.
5. جون يرفون، علم النفس الاجتماعي، تر هالة شتون، دار عويدات، بيروت، 1972.
6. الخشالي شاكراً، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، دراسة ميدانية على عينة ومن الشركات. الصناعية في الأردن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (7)، العدد(1)، 2004.
7. خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد3، 1996.
8. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط1، الكويت، 1987.

9. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (10) العدد 1، 2007.
10. عبد الرازق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998.
11. عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي - الرواد والنظريات -، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2017.
12. عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم و تصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب للنشر و التوزيع، ط 2، الجزائر، 2015.
13. العبيدي نماء، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، م 8، ع 24، جامعة تكريت، العراق، 2012.
14. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط 2، دار البصائر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
15. الفضلي فضل، علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية ، مجلة الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية، مجلد (37) العدد (1) ، 1997.
16. لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، ط 1، المغرب، 2009.
17. لطفي بركات أحمد، القيم والتربية، دار المريح للنشر، الرياض، 1983.
18. محسن مخامرة و آخرون، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و أثره على الرضا و الولاء الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، 2014.
19. محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط 2 ، القاهرة، 1976 .
20. محمد ماهر عlish، مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت، ب ط.
21. محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد (26) العدد 2.
22. مصطفى، أحمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة :دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
23. منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط 3 ، القاهرة .
24. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي، لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم و الإيمان، مصر، 2015.
25. ناصر قاسمي، سوسولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
26. يوسف درويش، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية و الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، الرياض، المجلد (39) العدد (3)، 1999.
27. Mary Jo Hatch, Théorie Des Organisations - de l'intérêt de perspectives multiples - De Boeck Université, Paris, 2000.