

الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الأغواط أ.حجاج المداني

مخبر استراتيجيات الوقاية و مكافحة المخدرات في الجزائر- جامعة زيان عاشور- الجلفة -
ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن قيم العمل السائدة لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وكيف تتأثر هذه القيم بعامل الاستقرار الوظيفي، هذا الأخير الذي حاز اهتمام الكثير من رواد الفكر الإداري و التنظيمي، سعى منهم لضمان استقرار المنظمات و استمراريتها، و من هذا المنطلق تسعى الجامعة جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية و فاعليتها و تنمية قدراتها، لتتأقلم مع المتغيرات المحيطة و التي تعتبر تهديدا لاستقرار العاملين بها، و لكي تتجنب كل هذا على المؤسسة ضمان الاستقرار المادي و المعنوي و كذا الاجتماعي للموظف، و الذي يشكل ضرورة حيوية لاستمرارية المؤسسة، و قد ارتأى الباحث في هذه الدراسة الكشف عن ذلك التأثير من خلال ثلاث قيم غاية في الأهمية و هي: التعاون، العدالة التنظيمية، الالتزام الوظيفي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على صحيفة الاستبيان في جمع البيانات، و التي ضمنها 33 سؤالاً و 05 محاور، مستعينا في ذلك ببعض الدراسات السابقة و المشابهة، و مستفيدا بدراسات سابقة أجراها عن الاستقرار الوظيفي في مرحلتي اليسانس و الماجستير، و قد كانت العينة القصدية هي العينة المختارة لذلك إذ بلغ عدد أفرادها 216 مفردة بعد استرجاعها من مجموع 250 استمارة وزعت على الباحثين، كما تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لهكذا نوع من الدراسات، و بعد جميع الإجراءات المنهجية و الميدانية، تم التوصل إلى نتائج الدراسة و التي سنوردها في آخر هذه الورقة.

المفاهيم الواردة في المقال:

- الاستقرار الوظيفي.

- قيم العمل.
- التعاون.
- العدالة التنظيمية.
- الإلتزام التنظيمي.

Summary :

The aim of this study is to reveal the prevailing work values among the employees of Ammar Theliji University in Laghouat, and how these values are affected by the factor of job stability, which is an important requirement for all organizations, services and economics. In this sense the university strives to preserve its human resources And as the institution must ensure the physical and moral stability and social security of the employee, which is a vital necessity for the continuity of the institution, and the researcher saw in this The study revealed its Influence through three very important values: cooperation, organizational justice, functional commitment. As for the objectives of this study, the researcher relied on the questionnaire in the collection of data, using some previous and similar studies, and taking advantage of his studies in the previous academic stages, The objective sample was the selected sample. The descriptive approach was used to suit this type of study. After all the methodological and field procedures, the results of the study were reached.

Concepts in the article:

- Job stability.
- Work values.
- Cooperation.
- Organizational justice.
- Commitment to career.

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم، والقوة الأكثر تأثيرا في رفع أي مؤسسة أو الانخفاض بها، وفي ظل هذه التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، كان يجب الاعتناء بهذا المورد البشري، لضمان استقراره في وظيفته ليم استثمار طاقاته والاستفادة منها، وذلك لأن ذلك الاستقرار يسهم وبشكل كبير في تنمية وتطوير و تفعيل الكثير من قيم العمل، فالمحافظة على هذا المورد من خلال عدة عمليات

تنظيمية كالتدريب، التكوين، الاستقطاب، التعيين، تقييم الاداء، الترقية، التحفيز بأنواعه، يعد استمرارا واستقرارا للمنظمة.

وسنحاول معالجة هذا الموضوع وفقا لمجريات الخطة المنهجية التالية:

- الاستقرار الوظيفي.
- القيم.
- قيم العمل.
- التعاون.
- العدالة التنظيمية.
- الالتزام التنظيمي.
- العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و قيم العمل.

أولا: تحديد المفاهيم:

1- الاستقرار الوظيفي:

أ- التعريف النظري:

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⁾

ب- التعريف الإجرائي:

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

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

2- قيم العمل:

أ- التعريف النظري:

"قيم العمل هي التي تعكس أو تمثل مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"⁽¹⁾، وقيم العمل هي مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك الموظف الإداري، وترسم له الطريق السليم، الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي ودوره في المنظومة التي ينتمي إليها، وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ والزلل .

ب- التعريف الإجرائي:

مجموعة القواعد والعادات والتقاليد والتي يمثّلها الأفراد داخل المنظمة فتضبط تعاملاتهم، والهدف منها تسهيل التكيف والتوافق بين أفراد المؤسسة، فتحدد من خلالها الواجبات والحقوق، وتعتبر أيضا كموجه لسلوك الفرد داخل التنظيم، وتؤثر وتؤثر بقيم الأفراد الشخصية.

3- التعاون:

أ- التعريف النظري:

هو ارتباط مجموعة من الأفراد على أساس من الدوافع الإنسانية الغير ملزمة لمواجهة التحديات ذات الارتباط الوثيق المباشر بمهامهم الوظيفية التي قد تعترضهم داخل المنظمة والتغلب عليها، والتعاون بذلك سلوك إنساني فطري مكتسب من البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمة أي دخیل على التنظيم له قيمته داخل المنظمة.

ب- التعريف الإجرائي:

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

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

4- العدالة التنظيمية:

أ- التعريف النظري:

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⁽¹⁾.

ب- التعريف الإجرائي:

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 يمسمهم من إجراءات في مؤسستهم، وكذلك المقارنة بين كيفية تعامل مؤسستهم معهم، وتعامل مؤسسات أخرى مختلفة مع أفرادها.

5- الالتزام التنظيمي:

أ- التعريف النظري:

فقد عرفه جرينبرج وبارون "Greenberg and Baron" بأنه درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه المستمر فيها⁽²⁾.

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"⁽³⁾.

ب- التعريف الإجرائي:

¹ - أبو جاسر صابرين، مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص20.

² - مصطفى، أحمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة: دار النهضة العربية، القاهرة. 2000. ص122.

³ - الفضلي فضل، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية. مجلة الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1997، مجلد (37) العدد (1) ص75 .

هو إيمان الموظف و ارتباطه 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 وإن صاحب ذلك بعض العراقيل و الصعوبات، و بصورة أدق هو اندماج الموظف مع مؤسسته لدرجة يرى فيها وحدة القيم و الأهداف بينهما.

ثانيا: الاستقرار الوظيفي:

1- بعض المفاهيم المرتبطة بعدم الاستقرار في العمل:

هناك عدة مصطلحات و مفاهيم مرتبطة بالاستقرار الوظيفي:
عدم الاستقرار (L'instabilité) .

دوران العمل (Rotation, Turn-over) .

الحراك La mobilité .

2- مظاهر الاستقرار في العمل: (1)

أ - قلة الشكاوي:

كلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة. (2)

ب- الراحة النفسية و الانسجام مع جماعة العمل:

و تتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالامان من المخاطر المادية مثل استمرار الاجر و الاطمئنان على الوظيفة.

ج - قلة حوادث العمل:

الشعور بالقلق و اليأس، و التعب العضلي، و الذي يقلل من تركيز العمال مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية.

د - المواظبة على العمل:

¹ - نفس المرجع، ص 170..

² - منصور فهمي، إدارة الافراد و العلاقات الانسانية، دار الشعب، ط3، القاهرة ص 36 .

انخفاض نسبة الغياب عند العمال و عدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة.

ه - الشعور بالامان:

تظهر أهمية الشعور بالامان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية.

و- تجنب المخاطر غير المتوقعة⁽¹⁾

فشعور العامل بالحماية في منصب عمله، و بأنه في منأى عن الوقوع في حوادث أو الاصابة بأمراض مهنية، يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة. لأن مستقبله المهني مرتبط بمستقبل المنظمة.

3- مظاهر عدم الاستقرار في العمل:

من خلال ما تقدم من مظاهر الاستقرار في العمل نستطيع الإشارة إلى مظاهر عدم الإستقرار في العمل في النقاط التالية:

- التغيب، دوران العمل، الاضراب، التمارض، كثرة الشكاوي.

4- العوامل المساعدة على الاستقرار بالعمل:

يمكن إيجاز العوامل المساعدة على استقرار العامل بالمنظمة فيما يلي:

استقرار المؤسسة، عقد العمل، الاختيار والتوجيه، الترقية، التكوين، الاجر و الحوافز المادية، الظروف الفيزيائية الملائمة، العوامل الاجتماعية، القيادة و الاشراف، الخدمات الاجتماعية، الأجور و الحوافز.

5- أهمية الاستقرار في العمل:

و من مزايا استقرار العامل، إتقانه لعمله و التحكم في آلياته، و بالتالي التقليل من عوامل التعب و التخفيض من احتمالات الوقوع في حوادث عمل.

¹ - محمد علي شبيب، السلوك الانساني في التنظيم، ط2 ، القاهرة، 1976، ص 146 .

إن للعامل المستقر في عمله حظوظا أكبر في التقدم المهني و بلوغ أعلى درجة من السلم الهرمي دون غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله و تنامي خبرته و اندماجه داخل المنظمة.

كما أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك و ترابط أعضاءها. بالإضافة إلى إن استقرار المنظمة و نجاحها من استقرار أعضاءها و نماء كفاءاتهم، فاستقرار الأفراد و تماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمعا صغيرا تجمع أفرادها ثقافة واحدة، و هدفا واحد (الإنتاج)، و هوية واحدة هي المنظمة.

6- المداخل النظرية لدراسة الاستقرار في العمل:

أ- النظريات الكلاسيكية في دراسة الاستقرار في العمل:

ترتبط النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم بالعديد من الاعمال لعديد من المفكرين و الباحثين في مجال الادارة و الذين ظهوروا بدايات القرن العشرين و يركز التيار الكلاسيكي المنبثق عن أعمال كل من فريدريك تايلور، ماكس فيبر، و هنري فايول على مجموعة من المبادئ و المسلمات من أهمها ما يلي:

- المؤسسة نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة كما يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل.
- التخصص في العمل و تقسيم العمل بقدر المستطاع إلى جزيئاته الصغيرة، و بشكل يجعل المهام و الاعمال الموكلة للأفراد سهلة الفهم و الاستيعاب من أجل الرفع من قدرات الافراد في زيادة الانتاج.
- يعد الأجر و المكافآت المادية الحافز الوحيد.
- يجب فرض المراقبة اللصيقة على الافراد، و ذلك أن الانسان كثيرا ما يتحيل و يتهرب من العمل و المسؤولية.
- لا مكان للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة و التبادلات الوحيدة التي من الواجب الاهتمام بها هي

التبادلات الرسمية بين أفراد التنظيم و المرتبطة أساسا بتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- النظريات الانسانية في دراسة الاستقرار في العمل:

ويسمى هذا الاتجاه الجديد باسم الاتجاه الانساني في دراسة التنظيم و يضم مجموعة من النظريات جعلت من العنصر الانساني في المنظمة محط اهتمامها الاول و من أهم الاسهامات في هذا الاتجاه نذكر مثلاً مدرسة العلاقات الانسانية و مؤسسها إلتون مايو، إسهامات كل من دوغلاس ماك غريغور و فرنسيس ليكرت، كريس أرغريس وآخرون أسهموا في إثراء هذا الاتجاه و بناء على ما تقدم سنقوم في هذا الجزء من البحث بتحليل إسهامات كل من:

إلتون مايو ، دوغلاس ماك غريغور .

هذه المدرسة و التي تعتبر من أكثر النظريات تناولا لمسألة الاستقرار الوظيفي والعوامل المساعدة على ذلك.

ثالثاً: قيم العمل:

1- القيم التي ينبغي أن يتحلّى بها الفرد في العمل:

من الواضح أن الباحثين في هذا الموضوع لم يتفقوا على نوع الصفات التي ينبغي توافرها في سلوك العاملين ولا على عددها، إلا انه ليس من الصعب استخلاص أهم المبادئ الأخلاقية التي عليها شبه اتفاق حول الصفات الايجابية التي ينبغي أن يتحلّى بها سلوك الموظف فيرى أحد الباحثين أن هذا النوع من السلوك ينبغي أن يتميز بالأمانة والاستقامة والعدالة والنزاهة والكفاءة، وهذا يعني أن سلوك الموظف ينبغي أن يكون مجرداً من الجور والخداع والتحيز والتهديد .

ويحاول البعض الآخر 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 الأمانة، الاستقامة ، الإحساس بالمسؤولية تجاه الآخرين .

ب - قيم تنظيمية: وتشمل الولاء والكفاءة.

ج - قيم مهنية: زمالة وتشمل المهارة والتعاون.

د - قيم شخصية: مثل الخدمة والمساندة.

وأهمها ما يلي - :

المبادئ الأخلاقية المتفق عليها لسلوك الفرد في العمل:

المساواة في المعاملة، احترام حقوق الغير، الحرص على المصلحة العامة.

2- التعاون:

لا يمكن لأي تنظيم اجتماعي أن يقوم إلى على أساس من التفاعل، إذ يعتبر هذا الأخير أمر بديهي ومسلم به، إن النتائج والخلاصات التي توصل إليها الباحثون في معامل هاثورن لم تقتصر على توضيح أهمية هذا التفاعل فقط في تلك العلاقات بين أعضاء التنظيم بل عملت على تفسير الدوافع التي تنتج عن ممارسة الأفراد من خلال العلاقات غير الرسمية والتي يكون لها في الكثير من الأحيان الدور الحاسم في توجهات التنظيم. هذه الدوافع المتمثلة في الأحاسيس والمشاعر والعواطف والأفكار والمعاني والمعايير والقيم التي توجه سلوك المنتمين إلى العملية التنظيمية بخلاف ما كانت تعتقده مدرسة الإدارة العلمية في اقتصار الدوافع على المكافأة المادية وحسب وعلى رأس هذه المدرسة "فريدريك تايلور".

ويرجع الفضل إلى مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة "إلتون مايو" إلى لفت الانتباه للبعد الإنساني كمحرك أساسي في نشاط التنظيم⁽¹⁾.

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"⁽²⁾، وإيماننا من الإنسان بأهمية التعاون في شتى المجالات فقد سعى دوما إلى تفعيل هذه القيمة السامية، فالتعاون كلما تزايد في أي

¹ - لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، ط1، المغرب، 2009، ص29.

² - سورة المائدة، الآية 02.

مجتمع أو منظمة، دل على وجود حالة من العلاقات الإنسانية والتماسك بين أفراد ذلك المجتمع أو التنظيم، كما له دلالة على قدرة التواصل لدى الأفراد أو الجماعات.

يتمحور تصور "شيلستر برنارد" للتنظيم كما سنرى من خلال المقتطفات التالية:

أ- التنظيمات: إن الأفعال البشرية (الحركات، اللغة، الأفكار، العواطف... إلخ) وبعد التحليل الدقيق لها يتضح أن جلها موجه ومحدد عن طريق العلاقة بالتنظيمات الرسمية.

ب- 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.

ج- النسق التعاوني: ما يسمى بالنسق التعاوني هي تلك التشكيلة من المكونات الفيزيائية، البيولوجية، الشخصية، والاجتماعية، والموضوعية في علاقة خاصة وممنهجة طبقا للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل⁽¹⁾.

د- 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 أدائه أو يحقق نجاحه إلا بمقدار ما يحققه من تنمية روح التعاون الاختياري بين مرؤوسيه"⁽²⁾.

كذلك فإن: "وظيفة التوجيه تهتم في الأساس بإدارة السلوك البشري وتنمية روح التعاون الاختياري بين أفراد التنظيم وكذا دراسة هذا السلوك وآثار الحركات الجماعية والتحليل الاجتماعي"⁽³⁾.

¹- لحبيب معمري مرجع سابق، ص 31 .

²- جميل جودت ابو العينين ، أصول الادارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت، 2002 ، ص 229.

³- زكي محمود هاشم، أساسيات الادارة، منشورات ذات السلاسل، ط1، الكويت، 1987، ص345.

"هناك مجالات عديدة يمكن من خلالها تنمية روح التعاون الإختياري بين الإداريين يوردها الدكتور سيد الهواري كأهم نتائج لكثير من الدراسات ويمكن القول بثنائية مجالات"(1):

- روح الصداقة في العمل.
 - تقديم يد العون للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشاكلهم وتفهم وجهات نظرهم.
 - اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإشعارهم بأهميتهم.
 - الابتعاد عن المحاباة وتمسك الرؤساء بالعدالة في معاملة المرؤوسين.
 - استغلال نقاط القوة لدى المرؤوسين والابتعاد عن التركيز على نقاط الضعف.
 - الابتعاد عن الإشراف المستمر والإفراط فيه كما لا يجب الإهمال في الإشراف كذلك.
 - الاعتماد على الحقائق الملموسة والمنطق، بدلا من الاعتماد على الحدس و التخمين
 - الابتعاد عن السلطة الرسمية والاستعداد للتفاهم دون إحقاق الأوامر.
- تعاون الرؤساء مع المرؤوسين:
- إن تقدير جهد الأفراد وتشجيعهم عن طريق الحوافز يعد بمثابة إغراء لهم لزيادة أداءهم وانتاجهم، كأن تخصص مكافأة للموظف الأفضل إنتاجا، أو جوائز وهدايا لأفضل الموظفين وأحسنهم.
- فالحوافز مادية كانت أو معنوية تشبع بعضا من حاجات الموظفين الاجتماعية أو المعنوية أو المادية بالإضافة إلى الحوافز الفردية، فهناك أيضا الحوافز الجماعية والتي تركز على التعاون بين الأفراد عن طريق العمل الجماعي، هذه الحوافز الجماعية تحقق أهدافا أهمها:

¹ - جميل جودت ابو العينين، مرجع سبق ذكره، ص 230

- تعزيز روح الإلتواء والولاء.
- تكريس و مضاعفة التعاون.
- التنافس من أجل تحقيق المصلحة العامة.
- إن القيم السامية تؤثر في الآخرين بشكل قوي فإذا أردنا إنجازا جيدا وأداء قيما فيجب وضع قدوة من المشرفين والرؤساء يلتزمون بتلك القيم ويشجعونها.
- إن تشجيع التعاون يجب أن يكون من أولويات الرؤساء والقادة لأن ذلك يؤدي إلى الإنجاز الأفضل، وبالتالي فالناجحون دائما لا يكتفون إلا بالإخلاص والولاء للمنظمة بل يعملون جاهدين على تعميم ذلك الولاء وتكريس الإلتواء بين كافة أفراد المنظمة.
- فالتعاون بين أعضاء الفريق لا يمكن أن يؤدي إلا إلى طريق واحدة وتحقيق هدف جماعي وهو إنجاز أكبر قدر ممكن من الأعمال الموكلة إليهم.
- و لتحقيق تلك القيمة الراقية من قيم العمل (التعاون)، يجب توفير المناخ الملائم لنموها وترعرعها بين أفراد التنظيم وبعثها في نفوسهم بل وخلقها من طرف الرؤساء، كعدالة المعاملة و الحوافز و المكافآت و التزام الصدق بين المرؤوسين مما يخلق بدون شك بيئة أخوية بين المرؤوسين و الذي من شأنه أن ينمي روح التعاون بينهم ويجسدها.
- كذلك من الضروري استشعار حالات الخلاف المحتملة الحدوث بين الأفراد من شأنه أن يمنع التصادم و عرقلة جو التعاون بينهم⁽¹⁾.
- وبما أن الرؤساء لهم الفضل الكبير في تحقيق التعاون كما سبق وأشرنا.
- فإنه يتوجب عليهم كذلك التحلي ببعض الصفات التي تساعد على تنمية تلك الروح المعنوية ومن أهمها:

¹ - جميل جودت ابو العينين، مرجع سبق ذكره، ص 236

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

مظاهر التعاون:

هناك ثلاث مظاهر للتعاون 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⁽¹⁾.
- ز- شروط تحقيق التعاون⁽²⁾:
- يتحقق التعاون من خلال عدة شروط لعل أهمها:
- شروط مرتبطة بالنسق الداخلي.
- شروط مرتبطة بالتنظيم الرسمي والغير رسمي.
- شروط مرتبطة بالنسق الخارجي.
- شروط مرتبطة بشخصية الفاعلين.
- ح- صعوبات إنجاز العمل التعاوني:
- الصعوبات القانونية: إن كثرة القوانين واللوائح والمناشير والمقررات تكبل العمل التعاوني وتعرقله، فعدم فهم هذه القوانين من البعض وعدم الإحاطة بها يعدد من احتمالات تأويلها.

¹ - ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص ص 150-151.

² - المرجع نفسه، ص 152.

- الصعوبات المالية: إن غياب المرونة في المعاملات المالية يجعل من العملية الإدارية أكثر تعقيدا مما يعيق أو يؤجل على الأقل بلوغ الأهداف المحددة.

فالتعاون كما يعرفه برنارد: " هو نسق من الأنشطة المنسقة بطريقة واعية بين شخصين أو عدة أشخاص"(1)، جاءت اسهامات شيسشر برنارد بمثابة حلقة وصل بين تحليلات ماكس فيبر ونظريته البيروقراطية من جهة، وبين النظرية البنائية الوظيفية من جهة ثانية، فهو من رواد النظريات المتعددة الجوانب لقد أقر "شيسشر برنارد" بإسهاماته هذه بوجود نسق تعاوني كمركب معقد فيزيقيا وبيولوجيا و سوسيولوجيا، له علاقة متميزة من خلال التعاون بين الأفراد في التنظيم، فهذا الأخير بالنسبة له عبارة عن نظام تعاوني يقوم على التعاون بين طرفين أو أكثر، من أجل تحقيق هدف محدد، فالتنظيم وحدة فرعية في نظام أكبر وبدوره يتكون من عدة وحدات صغرى هذه الأنساق الصغرى تتضمن بدورها نسقا تعاونيا داخليا(2).

يقترح شيسشر برنارد في كتابه حول (وظائف الاطارات العليا) بناء أنساق تعاونية داخل التنظيم، إذ على المسؤولين أن يقيموا قنوات اتصال يجتهد في الحفاظ عليها لكي تضمن الخدمات الأساسية لبقية الأعضاء، فكما يقول: "إن فائدة وأهمية التسلسل يتم بطريقة واعية ومقصودة من طرف كل أعضاء التنظيم وليس بطريقة عفوية".(3)

وفي الأخير يمكن القول أن التنظيم يخرج إلى الوجود عندما تكون هناك مجموعة من الأشخاص القادرين على التواصل فيما بينهم والمصممون على المشاركة في أفعال تسعى إلى تحقيق نفس الهدف فالعناصر المكونة للتنظيم هي: التواصل، الإرادة التي تمثل في خدمة التنظيم والهدف المشترك(4).

¹ - لحبيب معمري مرجع سابق، ص 30 .

² - عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي -الرواد والنظريات- ،ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2017، ص106.

³ - المرجع نفسه، ص 106

⁴ - لحبيب معمري مرجع سابق، ص 31 .

3- العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية قيمة ونمطا اجتماعيا و هي مكون أساسي من مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث يعتبر تجاوزها من قبل المنظمة تدميرا للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين و يترتب عن غيابها سلوك العاملين سلوكيات ضد أهداف المنظمة.

أ- نظريات العدالة التنظيمية:

نظرا للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، هناك الكثير من النظريات التي ساهمت في بناء وتأطير مفهومها، وهذه بعض من تلك النظريات:

- نظرية العدالة لآدمز: لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها باسم ستيسي آدمز، وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، وتفترض هذه النظرية 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- أهمية العدالة التنظيمية⁽¹⁾:

وتعتبر العدالة التنظيمية متغيرا مهما ومؤثرا في العمليات الإدارية العامة ووظائفها، وهي ذات فعالية في التأثير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، فهي كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي للعاملين في المنظمة.

ج- أبعاد العدالة التنظيمية: ⁽²⁾

لم يختلف الباحثون في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة وهي:

¹ - 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، ص 52.

² - 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 -

عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات.

د- مبادئ العدالة التنظيمية⁽¹⁾:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهمها:

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

هـ- أشكال العدالة التنظيمية:

تعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية وهي كالآتي⁽²⁾:

- العدالة الداخلية - العدالة الخارجية - العدالة الفردية.

و- الآثار المترتبة على 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⁽³⁾:

- 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.

¹ - 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. -

² - 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.

³ - محمد مصطفى الخرشوم، مرجع سابق، ص 312. -

- 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.

رابعاً: الالتزام التنظيمي

1- أهمية الالتزام التنظيمي.

لقد تزايد وبشكل كبير الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، إذ يمكن تبريره بما يلي:
أ- يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الجوانب السلوكية للأفراد.

ب- أن الالتزام التنظيمي و من كونه سلوكاً مرغوباً فيه قد انجذب إليه العديد من المديرين وعلماء السلوك الإنساني.

ج- بإمكان الالتزام التنظيمي أن يساعد الأفراد في كيفية إيجاد هدف لهم في الحياة.⁽¹⁾ ولقد جاءت العديد من نتائج الدراسات مؤكدة أهمية الالتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي والقومي فضلاً عن المستوى التنظيمي⁽²⁾.

2- مراحل الالتزام التنظيمي⁽³⁾

إن من واجب الإداري التعرف على مراحل ترسخ الالتزام لدى الفرد في المنظمة كي تساعد على تطوير مستوى ذلك الالتزام وهي:

أ - مرحلة الطاعة: وتعني القبول والإذعان للآخرين وهو الرضوخ للأوامر والتعليمات.

ب - مرحلة الاندماج مع الذات: وهي تقبل الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل.

ج - مرحلة الهوية: وهو اعتقاد الفرد العامل بأنه جزء من المنظمة.

¹ - عبد الباقي صلاح، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق ص 136.

² - الفضلي فضل، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مرجع سابق ص 102.

³ - المرجع نفسه، ص 165.

هناك تصنيف آخر لمراحل الالتزام التنظيمي للفرد كمرحلة التجربة و مرحلة الثقة بالتنظيم.

3- أنواع الالتزام التنظيمي.

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي، هي :

أ- الالتزام الاستمراري "Continuance Commitment"

ب - الالتزام العاطفي "Affective Commitment"

ج - الالتزام المعياري: "Normative Commitment"

4- أبعاد الالتزام التنظيمي.

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى

الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية و من بينها: (1)

أ- الولاء التنظيمي: ويمكن إجمالها حسب جواد شوقي (2) فيما يلي:

- يري "بوتر" وزملاؤه أن الولاء التنظيمي هو: " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"

ب- المسؤولية اتجاه المنظمة: يمكن حصرها في معنيين رئيسيين هما: المسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية (3).

ج- الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة: يمثل بعد الالتزام في الاستمرار بالعمل في المنظمة في الالتزام التنظيمي المستمر (4).

¹ - خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد3، 1996، ص78.

² - جواد شوقي، السلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر، القاهرة. 2000 ص 253.

³ - عبد الرازق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998، ص 394.

⁴ - 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.

د- 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 وتنوع المهارات المطلوبة.⁽¹⁾

5- نتائج الالتزام التنظيمي.⁽²⁾

للا التزام التنظيمي نتائج متعددة (إيجابية، سلبية) و على مستويات مختلفة لعل أهمها:

- على مستوى الأفراد.

- على مستوى جماعة العمل.

- على مستوى المنظمات.

خامسا: نتائج الدراسة:

- سعي أغلب الموظفين الذين يشعرون بالراحة في وظائفهم إلى مساعدة زملائهم عند الحاجة، فمن المفترض أن هذا السلوك (التعاون) ينم عن وعي كبير يتمتع به هؤلاء الأفراد، فقيمة التعاون من أهم القيم التي نصت عليها أو شجعتها كافة المجتمعات على اختلافها.

- إن التعاون باعتباره حالة من التفاعل بين الأفراد والجماعات يظهر جليا بين الموظفين الذين يشعرون بالراحة في وظائفهم ويمدون يد المساعدة لزملائهم أكثر من غيرهم.

- لا يمكن توظيف مؤشر القيام بالزيارات للزملاء بأنه سلوك تنظيمي، بل هو سلوك إنساني عام وتأثيره في أطر تنظيمية قد لا يرقى إلى التوصيف العلمي الذي يُستأنس به، وبصفة أدق هو ضمن السلوكيات الإنسانية التي تنجم عن التفاعل الجمعي العام.

- أما استشارة الزملاء فهو سلوك تدور حيثياته في أطر مؤسسة معينة، فهو سلوك تنظيمي بامتياز - وإن أخذ في بعض الحالات الطابع الغير رسمي - خصوصا إذا كانت

¹ - الخشالي شاكر، 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، 2004. المجلد

(7)، العدد (1) ص217.

² - نفس المرجع، ص 250.

مادة الاستشارة تتعلق بقضايا العمل ومتطلباته، ومن خلال تصريحات الموظفين يتضح لنا أن العلاقة ما بين السلوك التنظيمي الذي تتمثله استشارة الزملاء كقيمة تعاونية لا يتأثر بالشكل الكافي بمدخلات السلوك الانساني الذي تتمثله زيارة الزملاء.

- يبدو أن نظم التعاون لا تخضع بشكل قوي لتأثيرات المكافآت والحوافز نظير الجهد الإضافي، وبالتالي فالحوافز نظير الجهد تبدو منفصلة فاعلانيا عن نظام شبكة التعاون داخل إدارة الجامعة.

- إن التعاون كقيمة عمل هامة لا يمكن فصلها عن النسق القيمي الذي تتمثله إدارة الجامعة سواء أكان هذا التعاون في بعده النظامي أو خارجه وإنما يدعمه ويشجعه وجود مكافآت وحوافز خاصة عندما يبذل مجهود إضافي من طرف الموظفين.

- وجود حالة من الإستعداد لمساعدة الزملاء عند تعرضهم لمشكل ما، وباعتبار التعاون قيمة مهمة في منظومة قيم العمل والتي يتمتع بها أغلب الموظفين بصفة طوعية، هذه القيمة التي قد تساعد على تنميتها حالة العلاقات الإنسانية السائدة والتي تظهر من خلال جماعات العمل المتماسكة بعيدا عن أي خلفية أو روااسب سابقة.

- إن إقبال الموظفين الشديد على التفاعل مع زملائهم وبشكل إرادي، وتفضيل العمل بشكل طوعي ضمن فريق يدل على وجود حالة شديدة من المرونة يتمتع بها الموظفون سواء أكانت هذه العلاقات الاجتماعية والإنسانية غاية في حد ذاتها، أو أنها وسيلة للتخفيف من ضغط العمل.

- تصريحات المبحوثين تثبت تلك الفجوة ما بين مؤشر المكافأة عند بذل جهد إضافي وبين مؤشر استشعار العدالة من طرف الرؤساء.

- إن عدم استشعار العدالة من طرف الموظفين -إلا فيما ندر- كما تشير النسب الواردة أعلاه مع التصريح بعدم انعكاس المؤهلات والجهد على العائد المادي يمكن إرجاعه إلى :

- بعد نوع التكوين الذي يتلقاه الموظف عن ممارسة المهام الموكلة إليه بعد تعيينه في منصب عمله وبالتالي فإن أي ترقية أو تكوين أو رسكلة قد لا تتطابق مع مؤهلاته .

- الخصوصيات الثقافية والخلفيات الاجتماعية لدى المسؤولين التي لم تستطع أن تتماشى مع هذا النمط الحديث من التسيير و بالتالي فمكافأة الموظفين مقابل جهودهم قد تخضع لعلاقات اجتماعية بعيدا عن أشكال وأنماط التسيير وفق المستجدات و التطور الحاصل ، فالتعامل مع الرؤوسين في الكثير من الحالات يبقى حبيس تلك الخصوصيات و الخلفيات.

- إن تأثر الموظفين باستشعار العدالة من طرف الرؤساء من عدمه قد يوحى بحالة من الوعي لدى الموظف بأهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل الجامعة مما قد يخفف بعضا من عبء العمل لدى الموظفين.

أ- - ومن خلال تصريحات الموظفين والتي تميل إلى حالة من التذبذب والإرتباك وعدم الوضوح، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى الخلفيات الاجتماعية والثقافية والتي قد تكون سببا في خلقه، وبالتالي تتأثر منظومة التوظيف - بشكل او بآخر - بهذا المناخ الذي يعارض أبجديات الاستقرار و الذي لا يمكن أن يكون مناخا لنمو وتطور القيم بمعناها الموجب.

- إن تصريحات أغلب الموظفين بأنهم يقدمون مصلحة المؤسسة على مصلحتهم الشخصية قد ينم على:

وعي ذاتي يرتبط بالمصلحة العامة تتمثله (التضحية) رغم عدم الاستفادة الشخصية الضيقة (غياب المصلحة الفردية)، وهو وعي ذاتي ينتقل من حالة تلبية الرغبة الذاتية المشروعة إلى صيرورة النشاط المؤسسي وبشكل منظم باعتبارها الأولى والأحق بالتضحية، وبعيدا عن متاهات التفاعل مع مسؤولين قد لا يقدرّون حجم المجهودات المبذولة أو محاولة محاصرتها.

- يمكن اعتبار تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية معيارا هاما للموظفين - ذات خصوصية أو ميزة التضحية - خصوصا إذا ما توفر لها مناخ وظيفي يدعم جودة الخدمات المقدمة للموظفين من طرف الجامعة.

- يمكن اعتبار الالتزام بأداء المهام وفق ما يخطط له من طرف الجامعة وعيا ذاتيا بضرورة إنجاز المهام والتحلي بروح المسؤولية أو أن هذه التصريحات لا تعدو أن تكون تملقية ومن باب المزايدة على الالتزام.

- إن التفكير في مغادرة الجامعة في حال توفر فرصة عمل أفضل يدل على حالة من عدم الرضا لدى الموظفين على عوائدهم المادية كما صرحوا بذلك، و بالتالي ستكون قراراتهم حاسمة بمغادرة الجامعة إذا ما توفرت فرصة أفضل في مؤسسة أخرى، كذلك الذين صرحوا بالتفكير في الأمر تمثلهم نسبة عالية في الجدول أعلاه، وبالتالي يمكن استشفاف ملوح البيئة الجامعية باعتبارها بيئة طاردة.

- أن الموظفين قد اكتسبوا الخبرة الكافية - نظرا لأن أغلبهم قد مارس الوظيفة لمدة لا بأس بها - في التعامل مع كافة الظروف المحيطة بهم ما يسمي بالتأقلم و التكيف الوظيفي.

- البيئة الوظيفية الجامعية ذات الطبيعة الجاذبة من ناحية التحفيز المعنوي تستدعي رغبة الموظفين إلى الالتزام بانتمائهم للجامعة، و العكس بالعكس إذا كانت بيئة وظيفية جامعية طاردة و الأمر في هذه الحالة لا يخلو أن يكون طبيعيا ضمن قوانين اجتماعية معروفة تتعلق بنظم العمل و لكنها مع ذلك ليست قانونا حتميا.

خلاصة

إن مفهوم الإستقرار الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وعموما فهو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة لعدة عوامل بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع المنظمة للسعي جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية، كما تحفز الفرد لبذل أقصى الجهد من خلال أدائه والذي يقوم به عن حب ورغبة ورضا، فتصبح قيم

المنظمة قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء معها، محاولاً بذلك التكيف والتأقلم مع قيم العمل السائدة فيها.

قائمة المراجع:

- محسن مخامرة وآخرون، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2014.
- عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي - الرواد والنظريات -، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2017.
- 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 والقانونية، مجلد (26) العدد 2.
- جميل جودت ابو العينين، أصول الإدارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت، لبنان، 2002.
- عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (10) العدد 1، 2007.
- عبد الباقي، صلاح. السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية. مصر، 2004.
- عبد الرازق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998.
- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط4، الاسكندرية، 1988.
- لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، ط1، المغرب، 2009.
- لطفي بركات أحمد، القيم والتربية، دار المربح للنشر، الرياض، 1983.
- محمد علي شبيب، السلوك الانساني في التنظيم، ط2، القاهرة، 1976.
- مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة: دار النهضة العربية، القاهرة. 2000.
- منصور فهمي، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار الشعب، ط3، القاهرة
- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي، لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، مصر، 2015.
- ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- أبو جاسر صابرين، مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- الخشالي شاكر، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها 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.
- الفضلي فضل، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مرجع سابق.
- جواد شوقي، السلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر، القاهرة. 2000
- خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي و فاعلية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد3، 1996.
- محمد ماهر عlish، مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت.

- يوسف درويش، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، الرياض، 1999، المجلد (39) العدد (3).

