

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

### دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية

#### **Organizational Justice and its Relationship to Organizational Commitment A Field Study on Temporary Professors at Algerian Universities**

د. مختار بونقاب<sup>1</sup>

جامعة ورقلة - الجزائر

[moukhtar8@gmail.com](mailto:moukhtar8@gmail.com)

تاريخ النشر: 2021/06/24

تاريخ القبول: 2021/05/22

تاريخ الاستلام: 2021/03/29

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. لذلك تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائماً لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مع الاستعانة بالمنهج الاستقرائي من خلال دراسة ميدانية حول علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، وتعميم النتائج في الأخير. وتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المؤقتين، الذين يعملون بعقود عمل مؤقتة بالجامعات الجزائرية، وشملت العينة التي أجريت الدراسة عليها 231 أستاذاً مؤقتاً. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطاً يميل إلى المستوى المنخفض، كما بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.

الكلمات المفتاح: عدالة تنظيمية، التزام تنظيمي، أساتذة مؤقتين، جامعات جزائرية.

تصنيف JEL: J53 □ D23 □ M54 □ J83.

#### Abstract:

*This study aims at analyzing the relationship between organizational justice and organizational commitment among temporary professors of Algerian universities. Therefore, the descriptive analytical approach has been adopted as it is appropriate to present the various concepts related to organizational justice and organizational commitment. The researcher used the inductive approach supported by a field study on the relationship of organizational justice to the organizational commitment of temporary professors in Algerian universities, with the aim of answering the problem of the study and generalizing the results. The study came up with a set of results, most notably:*

- *The level of organizational justice in all its dimensions among temporary professors in Algerian universities was average tending to the low level, at the same time, it was also noticed that the level of organizational commitment of temporary professors in Algerian universities was moderate.*
- *The results showed a positive correlation statistically significant between total organizational justice and organizational commitment of temporary professors in Algerian universities.*

**Key words:** organizational justice, organizational commitment, temporary professors, Algerian universities.

**Jel Classification Codes :** J53, D23, M54, J83.

## مقدمة:

تعد الجامعة مركز إشعاع حضاري وعلمي تسعى إلى تنمية المجتمع اقتصاديا وعلميا وثقافيا من خلال وظائفها الأساسية التي تقوم بها، من تعليم وبحث علمي وخدمة المجتمع، وهي بذلك تأخذ مكان العقل في جسد المجتمع، ويتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها على كفاءة العنصر البشري بها، فكلما زاد إخلاص وتفاني الأساتذة في أدائهم لأعمالهم التدريسية والبحثية، كلما زاد ذلك من فعالية الجامعة وحسن من ترتيبها على المستوى العالمي. وتعتمد الكثير من الجامعات والمراكز الجامعية الجزائرية على فئة الأساتذة المؤقتين في تأطير العملية البيداغوجية، بسبب نقص الاعتمادات المالية وقلة المناصب الدائمة المفتوحة، مقارنة بعدد الطلبة والتخصصات التي هي بحاجة إلى تأطير من أجل ضمان تكوين مناسب يتماشى مع معايير جودة التعليم، غير أن المسار العلمي للأستاذ المؤقت غالبا ما يكون إما في طور الماجستير أو الدكتوراه، فهو ملزم من جهة باستكمال متطلبات البحث العلمي، وفي نفس الوقت يبحث عن اكتساب خبرة عملية من جهة أخرى عن طريق التعاقد مع الجامعات.

وفي غالب الأحيان يسند للأساتذة المؤقتين تقديم دروس في الأعمال الموجهة، لكن نقص التأطير كما أشرنا إليه يدفع ببيئة التدريس إلى الاعتماد عليهم في تقديم بعض المحاضرات، وهنا يصبح الأستاذ المؤقت بين ضرورة البحث العلمي وإكمال الرسالة من جهة، وبين تحضير المحاضرات وتقديم الدروس للطلبة من جهة أخرى، في ظل غياب الإطار القانوني، الذي يحمي هذه الفئة ويكفل لها حقوقها، فضلاً عن غياب العدالة والمناخ التنظيمي المناسب للبحث العلمي، بالإضافة إلى المشاكل الاجتماعية التي يتخبط فيها الأستاذ المؤقت، بسبب حرمانه من حقه في السكن، وعدم منحه أجرا يكفل كرامته، لأن المبلغ الرمزي الذي يصرف له لا يكفي أحيانا لتغطية مصاريف تنقله للجامعة، والأدهى من ذلك أن الكثير من الأساتذة المؤقتين يعملون بالبحر، كل هذه المشاكل تؤثر على مردودية الأستاذ بشكل خاص، وتنعكس على التحصيل العلمي للطلاب بشكل عام، وترهن مستوى الجامعة الجزائرية.

إن الاعتماد على فئة الأساتذة المؤقتين وحرمانهم من حقوقهم له أثر سلبي على الالتزام التنظيمي للأستاذ المؤقت على المستوى البيداغوجي والبحثي، وعلى مهنة التدريس في الجامعة بشكل عام، وبذلك نجد أنفسنا أمام إشكالية إعادة إنتاج نفس أسباب تأخر الجامعة الجزائرية، التي أصبحت تضم أكثر من مليون ونصف مليون طالب، والعديد من التخصصات. ومن هنا فالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يعتبران من المفاهيم الإدارية الأساسية، التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين والمهتمين، وذلك نظراً لأهميتهما والدور الذي يؤديانه في تغيير اتجاهات وسلوكيات الأساتذة نحو جامعاتهم، خاصة وأن الجامعات أحد أكثر المؤسسات حاجة للعدالة التنظيمية والأكثر تأثراً بالالتزام التنظيمي، حيث تعد الجامعات صرحا علميا ومعرفيا ومركز إشعاع حضاري يقيس تطور وتقدم الدول، ويتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها على كفاءة العنصر البشري بها، فكلما زاد الالتزام التنظيمي للأساتذة في أدائهم لمهامهم التدريسية والبحثية، كلما زاد ذلك من فعالية الجامعة وحسن من تصنيفها على المستوى العالمي، وعليه تسعى المؤسسات الجامعية باستمرار إلى توفير البيئة المناسبة لعمل الأساتذة من أجل مساعدتهم في أداء مهامهم النبيلة.

وفي ضوء ذلك يمكن القول إن العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة، التي تفرض على الباحثين في المجال الإداري دراستها ومعرفة الآثار التي يمكن أن تترتب عليها، وهو ما سوف تناوله هذه الدراسة.

## 1. إشكالية الدراسة:

إن المتتبع لحالة الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية والظروف التي يعملون فيها، يجد أنهم يعانون من عديد المشاكل التي تعترض مسيرتهم وتحول دون تبليغهم لرسالتهم النبيلة، ومن بين هذه المشاكل نجد غياب الإطار القانوني، الذي يحمي هذه الفئة ويكفل لها حقوقها، فضلاً عن غياب العدالة والمناخ التنظيمي المناسب للبحث العلمي، بالإضافة إلى المشاكل الاجتماعية التي يتخبط فيها الأستاذ المؤقت.

إن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية يكون له الأثر الكبير في الاستقرار الوظيفي وزيادة الإنتاجية. وبناءً على ما ذكر ونظراً لأهمية العدالة التنظيمية وارتباطها الوثيق بالكثير من السلوكيات في بيئة العمل ومنها الالتزام التنظيمي وربطاً لما سبق استعراضه في البيئة الجامعية،

وجد الباحث أن تسليط الضوء على دراسة هذه المتغيرات يعزز من إدراك مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية.

وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

— ما هي طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الإشكاليات الجزئية يمكن طرحها كالتالي:

— ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟

— ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟

— هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟

— هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (المقياس الكلي) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟

— هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟

## 2. فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من أسئلة الدراسة واستجابة لمتطلبات أهدافها، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

— الفرضية الأولى: مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطاً؛

— الفرضية الثانية: مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية جاء بدرجة متوسطة؛

— الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؛

— الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (المقياس الكلي) على الالتزام التنظيمي للأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؛

— الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على الالتزام التنظيمي للأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.

## 3. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

— قياس مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؛

— التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؛

— دراسة تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.

## 4. أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة في ظل تزايد أعداد الأساتذة المؤقتين (الدكاترة البطالين، طلبة الدكتوراه وحاملي الماجستير والماستر)، حيث بلغ عدد الدكاترة البطالين لوحدهم سنة 2018 أكثر من 30 ألف أستاذ حسب تنسيقية الدكاترة البطالين، وبالتزامن مع البدء في تجسيد مخطط عمل الحكومة 2024، الذي يولي أهمية كبيرة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ومن هنا تكمن أهمية الدراسة في التعرف على المفاهيم والجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكذا دراسة تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة

المؤقتين في الجامعات الجزائرية، بالإضافة إلى إبراز أهمية تطبيق العدالة التنظيمية بالنسبة للأساتذة المؤقتين، حيث تساهم العدالة التنظيمية في ضمان الالتزام التنظيمي لدى هذه الفئة، فضلاً عن زيادة كفاءتهم وفعاليتهم.

## 5. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود البشرية والمكانية: اقتصرته هذه الدراسة على الأساتذة المؤقتين في الجامعات الجزائرية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية سنة 2020.
- الحدود الموضوعية: هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

## 6. منهج الدراسة

تتضمن هذه الدراسة بعد ميداني تطبيقي كونها تدرس علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، لذلك اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها من خلال استبيان تم إعداده لهذا الغرض وتحليله باستخدام برنامج احصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة من الأساتذة المؤقتين في الجامعات الجزائرية. كما قمنا بالاستعانة بالمنهج الاستقرائي، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، وتعميم النتائج في الأخير.

7. مصطلحات الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة بصفة أكبر على التعريفات الإجرائية للمفاهيم الرئيسية، وذلك بهدف نقل صورة مبسطة عن موضوع الدراسة، وتغاديا للاعتماد على المفاهيم النظرية الجامدة، والتي لا تعدو كونها مزيداً من الحشو والتكرار.

- العدالة التنظيمية: هي درجة إدراك الأستاذ المؤقت لحالة الإنصاف والمساواة من خلال مقارنة ما قدمه من جهد في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات، بجهود نظرائه من الأساتذة الدائمين، بالإضافة إلى إشراكه في صنع القرارات التي تخص عمله، وإحساسه بتعامل المسؤولين معه بموضوعية واحترام داخل الجامعة التي يعمل بها. أو بعبارة أخرى هي شعور الأستاذ المؤقت بوجود إنصاف ومساواة بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مخرجات.

- الالتزام التنظيمي: هو استعداد الأستاذ المؤقت للقيام بالأعمال التي يكلف بها من طرف الجامعة التي يعمل بها مقابل الاستمرار في العمل بها، وتطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف الجامعة والعمل على تحقيق تلك الأهداف.

- الأساتذة المؤقتين: يعرف الأستاذ المؤقت بأنه أستاذ حامل لشهادة دكتوراه أو طالب دكتوراه أو حامل لشهادة ماجستير يمارسه مهامه التعليمية والبحثية في التخصصات المختلفة ويعمل بعمود عمل مؤقتة في الجامعات الجزائرية. ويقدم الأساتذة المؤقتون دروساً تتراوح بين المحاضرات، الأعمال التطبيقية والأعمال الموجهة، عن طريق نظام ساعي محدد مقابل تعويضات مالية للساعة تتراوح بين 220 دينار جزائري (حوالي 1.73 دولار) لطالب الدكتوراه و610 دينار جزائري (حوالي 4.8 دولار) بالنسبة للدكتور أو حامل الماجستير، ويشار إلى أن أغلب هؤلاء لا يشغلون مناصب عمل دائمة خارج الجامعة.

8. الدراسات السابقة: سوف نستعرض فيما يلي الدراسات السابقة ذات العلاقة بمحوري الدراسة (العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي):

### 1.8 الدراسات العربية

1.1.8. دراسة فاضل فايزة (2019) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال (دراسة ميدانية بالجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت "زهانة" بولاية معسكر). ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اختيار عينة بلغ عدد أفرادها 300 عاملاً من أفراد العينة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك مستوى متوسط لدى عمال شركة صناعة الإسمنت "زهانة" من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ومستوى مرتفع من الدافعية للإنجاز لديهم؛

- عدم وجود الفروق بين العمال من حيث الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، السن وسنوات الأقدمية.

**2.1.8. دراسة بطة مليكة (2018) بعنوان:** العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعي بقسم علم النفس، كما تم اختيار عينة بلغ عدد أفرادها 45 أستاذ وأستاذة من أفراد العينة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؛
- وجود علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي؛
- وجود علاقة بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي.

**3.1.8. دراسة محمد عبد سعيد عليان (2016) بعنوان:** العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة). اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من 261 فرداً من أفراد العينة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- وجود علاقة إيجابية بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي؛
- وجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي؛
- وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي؛
- تتوفر لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة درجة عالية من الالتزام التنظيمي.

## 2.8. الدراسات الأجنبية

**1.2.8. دراسة (Dorji, Kaur, 2019) بعنوان<sup>1</sup>:** أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (دراسة تصويرية لمعلمي بوتان)، هدفت الدراسة في الأساس إلى إيجاد تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة بوتان، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغ حجمها 200 أستاذاً، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تأثيراً كبيراً وإيجابياً للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك أساساً إلى العدالة الإجرائية، أما البعدين الآخرين من أبعاد العدالة التنظيمية فقد كان لهما تأثير ضئيل.

**2.2.8. دراسة (Naghypour, and Others, 2018) بعنوان<sup>2</sup>:** العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي: دراسة حالة المعلمات، هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي للمعلمات في إيران، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية وهامة بين جميع مكونات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة تبوية كبيرة بين العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية مع الالتزام المستمر والالتزام المعياري.

**3.2.8. دراسة (Attar, and Others, 2017) بعنوان<sup>3</sup>:** العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة حالة التجار المعتمدين في كوتونا، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية للموظفين ومستوى الالتزام التنظيمي، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصور العدالة التنظيمية للمشاركين ومستويات الالتزام التنظيمي؛
- أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ليس لهما تأثير على الالتزام التنظيمي، في حين أن بُعد العدالة التعاملية له تأثير قوي على الالتزام التنظيمي.

## 9. الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

### 1.9. العدالة التنظيمية:

حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وذلك بسبب تأثيره الكبير على العمل والإنتاجية، وهذا يحتم تطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم السلوك الإنساني للأفراد داخل المنظمات.<sup>4</sup> وتعتبر العدالة

التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعيا، يؤدي تجاوزها إلى تدمير القيم والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وعليه فإن غياب العدالة يترتب عليه اتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة. وعلى العكس من ذلك فإن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة وإدارتها والذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية والاستمرار بالعمل، فالعدالة التنظيمية تتعلق بالظروف الوظيفية التي يشعر الموظفون من خلالها بأنهم يعاملون بإنسانية وبعادلة أو بالظلم والمحاباة.<sup>5</sup>

تعد العدالة التنظيمية كشرط وحاجة أساسية للأداء الفعال للمنظمات والعاملين، لدرجة أنه في حال غيابها فإن المنظمات ستجد صعوبة في تحفيز وقيادة العاملين.<sup>6</sup> ويشير مصطلح العدالة التنظيمية إلى مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل، والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة.<sup>7</sup> وتعرف العدالة التنظيمية بأنها: "إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات".<sup>8</sup> وعرفها آدمز بأنها: "المساواة، التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم".<sup>9</sup> كما بين أوجن أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يفضي إلى السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة.<sup>10</sup> ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن العدالة التنظيمية تعني شعور العاملين بالإنصاف فيما يقومون به من واجبات وفيما يحصلون عليه من حقوق، مما يحفزهم ويدفعهم إلى المزيد من السلوك الإيجابي، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية العاملين والمنظمة التي يعملون بها على حدٍ سواء.

إن المتابع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر، يجد أن هناك تركيزاً واسعاً على موضوع العدالة التنظيمية، من خلال دعوات كثير من العلماء الذين كتبوا في مجالات الإدارة ووظائفها ونظرياتها، والمدرسة السلوكية أكدت على التوازن ودعت إلى التبادل العادل بين الفرد والمنظمة، حيث أن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاه إلى إقامة الصراع السلبي في المنظمة.<sup>11</sup>

### 1.1.9. أهمية العدالة التنظيمية:

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية<sup>12</sup>:

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار الصادرة، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- توضح العدالة التنظيمية حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع؛
- أمّا تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن هنا يبرز بعد عدالة التعاملات؛
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار من خلال عدالة الإجراءات؛
- تساهم في تقوية روح فريق العمل والجماعة، وبالتالي زيادة فاعلية العمل الجماعي؛
- تعد العدالة التنظيمية مؤشراً مهماً للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات.

### 2.1.9. أبعاد العدالة التنظيمية:

أبرز علماء النفس ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

- **العدالة التوزيعية:** يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافر مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات.<sup>13</sup>
- **العدالة الإجرائية:** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية<sup>14</sup>، بمعنى مدى شعور الموظف بعدالة طرق وأساليب تعامل الإدارة بخصوص المهام وتنفيذها والممارسات الإدارية والتنظيمية.

• **العدالة التعاملية:** هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة، التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات والأساليب التي يتم استخدامها في التعامل مع العاملين.<sup>15</sup>

### 3.1.9. الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

قد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك على النحو التالي<sup>16</sup>:

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

### 2.9. الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة في البقاء عضو فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".<sup>17</sup> كما يعرف بأنه "الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها، والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء فيها، من خلال بذل الجهود وتفضيلها على ما سواها، مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز بنجاحها".<sup>18</sup> ويتضح من التعريف السابقة أن الالتزام التنظيمي هو إيمان الفرد بمنظمته وتوافقه مع أهدافها وقيمها، مع استعداده لبذل الجهود لصالحها، وامتلاك الرغبة القوية في المحافظة على عضويته فيها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها.

أكدت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة (أقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل، بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وكفاءتهم، وذلك يزيد إنتاجيتهم وبالتالي تزداد إنتاجية المنظمة، حيث إن كثيراً من الدراسات تشير إلى أن طول خدمة العاملين يزيد من إنتاجيتهم، كما يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، فكلما زادت العلاقات الاجتماعية ازداد إدراك الفرد لجاذبية العمل الذي يعمل فيه، والارتباط النفسي بالمنظمة، وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاجية.<sup>19</sup>

إن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً مادياً ومعنوياً بالفرد من خلال الاقتناع والإيمان بأهمية أهداف منظمته، مما ينعكس على أدائه وإنتاجيته حسب مستوى الالتزام التنظيمي، وأن فهم الالتزام التنظيمي والالتزام بالعمل من قبل الأفراد يساعد على تحليل السلوك الإداري وفهمه وتعديله، كما أنه يبرز الطاقات ويميز الأداء، لذلك يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشراً لتقييم أداء العاملين.<sup>20</sup>

### 1.2.9. أهمية الالتزام التنظيمي:

أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي والقومي، وتعود هذه الأهمية لعدة أسباب نذكر منها<sup>21</sup>:

- انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها؛

- انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء؛
- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة، فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها؛
- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم؛
- يساعد مؤشر التزام الأفراد تجاه منظماتهم في التنبؤ بفعالية المنظمة.

### 2.2.9. أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي كالتالي<sup>22</sup>:

- استخدام أساليب مبتكرة للتعريف بقيم وأهداف وإنجازات المنظمة بحيث تجعل العاملين يشعرون بالفخر لانتمائهم لها؛
- مشاركة الموظفين في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم؛
- التزام المنظمة نحو العاملين واستمرار بدعمهم؛
- يتوجب على الإدارة أن تدرك بأن الالتزام عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تعترف بإسهامات ومصالح العاملين بها من أجل ضمان التزامهم؛
- إيجاد مناخ يتمتع بالثقة من خلال شعور العاملين بعدالة المعاملة وإحساسهم بالمصداقية، والإيفاء بالوعود من قبل المنظمة، وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالعاملين من خلال الأخذ برأيهم ومشاركتهم؛
- أخذ مصالح العاملين بعين الاعتبار من قبل المنظمة وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على أسلوب التحكم والضبط، وعدم إهمال حقوق العاملين بالتعلم وتطوير أنفسهم والتقدم في السلم الوظيفي؛
- خلق الشعور بوحدة المصير لدى الفرد مع جميع زملائه في العمل والتخلص من ثقافة نحن وهم؛
- العمل على دمج الفرد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، ومشاركته بالأرباح أو بالملكية؛
- تطوير أساليب ارتباط واندماج الفرد بالعمل خلال عملية تصميم العمل، وتحقيق الإثراء الوظيفي.

## II - الطريقة والأدوات:

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع البحث. وبناءً عليه فالمجتمع المستهدف يشمل الأساتذة المؤقتين (حاملو الدكتوراه، حاملو الماجستير وطلبة الدكتوراه) الذين يعملون بعمود عمل مؤقتة في الجامعات الجزائرية، للإشارة لا توجد إحصائية رسمية من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حول عدد الأساتذة المؤقتين، لكن توجد إحصائيات مستقلة تقدر نسبتهم ب 60% من إجمالي مجموع الأساتذة، وتتجاوز نسبة الاعتماد عليهم في بعض التخصصات 80%.<sup>23</sup>

استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 250 استبيان على عينة الدراسة، أسترجع منها 231، أي بنسبة 92.40%، والجدول رقم (01) يوضح ذلك.



الجدول رقم (01) الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة المئوية %	التكرارات	البيان
100%	250	الاستثمارات الموزعة
7.6%	19	الاستثمارات غير المسترجعة
0.4%	01	الاستثمارات الملغاة
92%	230	الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الاستبيان

يبين الجدول رقم (01) العدد الاجمالي للاستثمارات الموزعة والبالغ عددها 250 استمارة منها 231 تم استرجاعها، وباقي الاستثمارات غير مسترجعة، وبعد تفحصنا للاستثمارات المسترجعة تبين لنا عدم صلاحية 01 استمارة من مجموع الاستبيانات الموزعة، وذلك نظراً لعدم الجدية في الإجابة، وبالتالي تم إلغاؤها، ليصبح بذلك العدد النهائي للاستثمارات الصالحة للتحليل 230 استمارة أي ما يعادل نسبة 92%.

## 2. ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و (1)، وكلما اقتربت من الواحد دلّت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من الصفر دلّت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول رقم (02) معاملات الثبات لمقاييس الدراسة.

الجدول رقم (02) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية ككل	15	0.889
العدالة التوزيعية	06	0.726
العدالة الإجرائية	04	0.813
العدالة التعاملية	05	0.822
الالتزام التنظيمي	06	0.728
المجالات السابقة معا	21	0.870

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (02) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، حيث تراوحت بين (0.726، 0.889) لكل مجال من مجالات الاستبانة. وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.870)، بعبارة أخرى كانت جميع قيم معامل ألفا للمقاييس المستخدمة في الدراسة أكبر من (0.6) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة كبيرة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- **المتوسط الحسابي (Mean):** من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد قسمت مستويات الإجابة إلى ثلاثة مستويات (مقياس ليكارت الثلاثي)، حيث تم التعامل معها على النحو الآتي: (1-1.66: منخفض)، (1.67-2.33: متوسط)، (2.34-3: مرتفع)، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام الانحراف المعياري من أجل التعرف على مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.<sup>24</sup>
- **معامل بيرسون (Pearson correlation):** للتحقق من العلاقة بين المتغيرات، وتكون العلاقة بين متغيرين إيجابية مثالية إذا اقتربت من +1، والعكس صحيح سلبية مثالية عند قرابها من -1.
- **تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression):** لقياس أثر متغير مستقل على متغير تابع.
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** لقياس أثر أكثر من متغير مستقل على متغير تابع، كما يوضح أيضاً من المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً على المتغير التابع.<sup>25</sup>

### III- النتائج ومناقشتها:

#### 1. وضعية الأساتذة المؤقتين في الجامعات الجزائرية:

يعمل الأساتذة المؤقتون بالجامعات الجزائرية في ظل ظروف عمل صعبة، بسبب عدم تطبيق العدالة التنظيمية على هذه الفئة، لأن الأستاذ المؤقت لا يتقاضى راتباً شهرياً يتناسب مع مؤهلاته العلمية ومجهوداته المبذولة، بالإضافة إلى أنه لا يتمتع بامتيازات الأستاذ الجامعي الدائم، خاصة المستحقات المالية في حالة (العطل الموسمية، العطل المرضية، الأعياد وفي حالة الإضراب)، بل أنه حتى في حالة إضراب الطلبة، فإن القانون يجرمه من أجره الساعات الإضافية<sup>26</sup>، وفي ذات السياق تقول التنسيقية الوطنية لحاملي وطلبة الدكتوراه والمجستير: أن الأجر الساعي لهذه الفئة هو أجر مؤقت وضعيف ولا يلبى شروط الحياة الطيبة للباحث الجزائري، وبالإضافة أن العديد من الأساتذة المؤقتين لم يتحصلوا على مستحقاتهم لسنوات مضت عبر العديد من الولايات، واستنكرت التنسيقية القرار المححف في حق الأساتذة المؤقتين القاضي بتخفيض الأجر الساعي لهذه الفئة في ظل جائحة كورونا، والتي عانت ولا تزال تعاني التهميش بكل أشكاله خاصة مشكلة البطالة والبيروقراطية في التوظيف.<sup>27</sup>

وفي الدراسة التي قام بها الباحثان (الجيلالي كرايس، ربيع زمام، 2018) وجدوا بأن أغلب الأساتذة المؤقتين الذين شملتهم الدراسة ليس لديهم وظائف دائمة خارج إطار الجامعة، أي أنهم يعتمدون بشكل كلي على تلك الساعات الإضافية التي يدرسونها، يشار إلى أن سلم التعويضات المعتمد لم يطرأ عليه تغيير منذ حوالي عشرين سنة، وهو ما يشكل إهانة كبرى لفئة الأساتذة المؤقتين الذي يحملون أعلى الشهادات العلمية، وهذا ما ولد وضعية اقتصادية صعبة، جعلت الأستاذ المؤقت يعاني نوعاً من التهميش والاعتزاز. ويقف الأستاذ المؤقت بين فئة البطالين التي ينتمي إليها ويعاني من كل مشاكلها، وفي نفس الوقت هو عضو في المؤسسة الجامعية ولو شكلياً، وله مكانة الأستاذ الجامعي، الذي لا زال يتمتع بمكانة اجتماعية مرموقة، إلا أن الوضع الاقتصادي الصعب جعله في موقف تردد بين الجماعتين، فهو يحمل مطالب البطالين من حاملي الشهادات، لكنه يقوم بدور الأستاذ الجامعي، هذه الحالة المتناقضة أثرت سلباً على نفسيته وشخصيته من جهة، وعلى مساره البيداغوجي وإنتاجه العلمي من جهة أخرى.<sup>28</sup>

يعيش الأستاذ المؤقت حالة من الاستلاب والاعتراب في نفس الوقت، إذ أن جهده المبذول لا يتحصل على ما يقابله من أجر أو امتيازات من الجامعة، كما أن وضعه هذا أثر سلباً على مساره الأكاديمي، خاصة في ما يتعلق بالطروحة البحثية التي يعدها من أجل التخرج، إذ أن تسخير وقته من أجل إعداد وتحضير الدروس التي تسند إليه عادة بطريقة عشوائية، ولا تتناسب مع معايير جودة التعليم، ولا حتى تهتم لمستوى الأستاذ المؤقت وارتباطاته البحثية، كما أن الكثير من الأساتذة المؤقتين مرتبطين بأكثر من جامعة وبحجم ساعي يثبت أن هناك نوع من الاعباتية واللامسؤولية في عملية تكليف الأساتذة المؤقتين بتدريس المقائيس، فحسب الدراسة التي قام بها الباحثان (الجيلالي كرايس، ربيع زمام، 2018) صرح أحد المبحوثين: "بأنه متعاقد مع 3 جامعات بالإضافة إلى جامعة التكوين المتواصل، وأنه يقوم بتدريس المحاضرات إلى جنب تقديم الأعمال التطبيقية"، وهذا يشير إلى مدى خطورة الوضع داخل الجامعة الجزائرية، والتي أصبح الكثير منها لا يعبر أي أهمية لنوعية الدروس والمدرسين داخلها، وهو ما انعكس على تصنيف الجامعة الجزائرية، التي تذيلت الترتيب عالمياً حسب أغلب التصنيفات العالمية المعترف بها، وتسبب في تزايد ظاهرة هجرة الأدمغة نحو الخارج.

## 2. نتائج اختبار الفرضية الأولى:

ينص السؤال الأول على: (ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟)، وللإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على استبانة العدالة التنظيمية ككل وعلى كل بعد من أبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية). ويبين الجدول رقم (03) هذه النتائج.

الجدول رقم (03) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العدالة التنظيمية وأبعادها

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
العدالة التوزيعية	1.60	0.70	منخفض
العدالة الإجرائية	1.71	0.76	متوسط
العدالة التعاملية	1.98	0.83	متوسط
العدالة التنظيمية الكلية	1.76	0.76	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (03) أن مستوى العدالة التنظيمية لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل 1.76 وانحراف معياري قدره 0.76، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد العدالة بين (1.6-1.98)، فقد كانت عينة الدراسة أكثر شعوراً بالعدالة التعاملية، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 1.98 وانحرافها المعياري بـ 0.83، ثم العدالة الاجرائية بمتوسط حسابي بلغ 1.71 وانحراف معياري قدر بـ 0.76، بينما كانت عينة الدراسة أقل شعوراً بالعدالة التوزيعية، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1.6 والانحراف معياري بـ 0.70.

تبين لنا من النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطاً، مما يدعو إلى إعادة النظر في قضية الأساتذة المؤقتين بشكل عام، وموضوع العدالة التنظيمية لدى هذه الفئة بشكل خاص، ويُرجع الباحث هذه النتيجة المتوسطة في مستوى العدالة التنظيمية إلى ضعف الاهتمام بالأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية وعدم توفير البيئة المناسبة لعملهم. أما فيما يخص مستوى العدالة التوزيعية فقد كان منخفضاً، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم تقاضي الأستاذ المؤقت للراتب الشهري الذي يتناسب مع مؤهلاته العلمية ومع الجهود التي يبذلها، بالإضافة إلى انعدام الامتيازات والحوافز المادية، فضلاً عن ضعف العدالة التوزيعية بشكل عام.

أما فيما يخص بعدي العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، فقد كان مستواها متوسطاً يميل إلى المستوى المنخفض، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها: أن الإجراءات الإدارية المطبقة لا تتسم بالعدالة، عدم استشارة الأساتذة المؤقتين في القرارات المتخذة وعدم تطبيقها بالشكل المطلوب، فضلاً عن عدم السماح لهم بمعارضة ومناقشة القرارات المتخذة.

يقود الاهتمام بالعدالة التنظيمية وتطبيقها في الجامعات إلى شعور الأساتذة المؤقتين بالالتزام الوظيفي، وعلى عكس ذلك فإن شعور الأستاذ المؤقت بعدم إدراك العدالة يؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا، والذي بدوره يقوده إلى عدم إيمانه بجامعته وعدم توافقه مع أهدافها وقيمتها، بالإضافة إلى عدم استعداده لبذل الجهود لصالحها والتضحية من أجلها، ومن ثم الرغبة في ترك العمل، هذا من جهة، وضعف الجامعة وعدم تحقيقها لأهدافها، هذا من جهة أخرى.

### 3. نتائج اختبار الفرضية الثانية:

ينص السؤال الثاني على: (ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟)، وللإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على استبانة الالتزام التنظيمي، ويبين الجدول رقم (04) هذه النتائج.

الجدول رقم (04) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.89	2.12	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (04) أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي ككل 2.12 وانحراف معياري قدره 0.89، وبالرغم من أن هذا المستوى في الالتزام التنظيمي جاء متوسطاً، إلا أنه يعد مؤشراً يجب الانتباه له مستقبلاً، ويعكس هذا المستوى المتوسط من الالتزام التنظيمي مستوى العدالة التنظيمية، الذي جاء متوسطاً يميل إلى المستوى المنخفض، ويُرجع الباحث هذا المستوى من الالتزام التنظيمي إلى أن الجامعة لا توفر بيئة العمل المناسبة للأساتذة المؤقتين، حيث نلاحظ عدم تقاضي الأستاذ المؤقت لراتب شهري يكفل كرامته، فضلاً عن انعدام الامتيازات والحوافز المادية، وهذا ما دفع بهذه الفئة إلى التعبير عن عدم الرضى عن هذه الأوضاع والتفكير في ترك الجامعة والبحث عن فرص عمل في قطاعات أخرى.

### 4. نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

للإجابة على السؤال الثالث، والذي ينص على: (هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟)، تم حساب معامل بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، ويبين الجدول رقم (05) نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

الجدول رقم (05) معاملات ارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية

أبعاد العدالة التنظيمية	الالتزام التنظيمي
معامل الارتباط	معامل الارتباط
العدالة التوزيعية	0.262
العدالة الإجرائية	0.302
العدالة التعاملية	0.234
العدالة التنظيمية الكلية	0.306

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (05) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، حيث بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي (0.306)، وهذا يعني أنه كلما زادت العدالة التنظيمية زاد الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.

وأظهرت نتائج الجدول رقم (05) وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي، حيث جاء معامل الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية والالتزام الوظيفي (0.262)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وبلغ معامل الارتباط بين بعد العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي (0.302)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). أما معامل الارتباط بين بعد العدالة التعاملية والالتزام الوظيفي فقد بلغ (0.234)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). وكانت أقوى العلاقات الارتباطية بين بعد العدالة الإجرائية والالتزام الوظيفي، تليها العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام الوظيفي، في حين كانت العلاقة بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي هي أضعف العلاقات.

وتعتبر هذه النتيجة منطقية حيث أن تطبيق العدالة التنظيمية ينعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي للأستاذ، والذي بدوره يزيد إنتاجيته ومن ثم تحقيق أهداف الجامعة، إذن فالعلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي كانت إيجابية. لكنها ضعيفة وهذا يرجع لضعف تطبيق العدالة التنظيمية على هذه الفئة. وبناءً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الثالثة، والتي تنص على وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.

## 5. نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

للإجابة على السؤال الرابع، والذي ينص على: (هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (المقياس الكلي) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، ويوضح الجدول رقم (06) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (06) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير العدالة التنظيمية (المقياس الكلي) على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثابت	8.789	0.306	0.094	10.552	0.000
العدالة التنظيمية	0.148			4.859	0.000

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي،  $F=23.608$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (06) أن قيمة (F) بلغت 23.608 عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد معنوية النموذج وأن هناك تأثيراً للعدالة التنظيمية الكلية على الالتزام التنظيمي، ويتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0.094، مما يعني أن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) يفسر ما نسبته 9.4% من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، أما الباقي فيعزى إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة، كما يتبين من قيمة ( $\beta$ ) التي بلغت 0.148 أن الزيادة في العدالة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الالتزام التنظيمي بمقدار 0.148.

ومن خلال الجدول السابق يمكن استنتاج معادلة خط الانحدار بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كما يلي:

$$Y = 8.789 + 0.148 X$$

وهكذا فإن هذه النتائج تعني قبول الفرضية الرابعة، والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (المقياس الكلي) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، مما يعني أن تطبيق العدالة التنظيمية له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للأساتذة المؤقتين في الجامعات الجزائرية.

## 6. نتائج اختبار الفرضية الخامسة:

للإجابة على السؤال الخامس، والذي ينص على: (هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية؟)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على الالتزام التنظيمي للأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، ويوضح الجدول رقم (07) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (07) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على الالتزام التنظيمي لدى

الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	قيمة (T)	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0.150	1.466	0.101	0.144
العدالة الإجرائية	0.297	2.123		0.035
العدالة التعاملية	0.029	0.295		0.768

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي،  $F = 8.436$  عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (07) أن قيمة (F) بلغت 8.436 عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد معنوية النموذج وأن هناك تأثيراً لأبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، ويتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0.101، مما يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية)

تفسر ما نسبته 10.1% من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، أما الباقي فيعزى إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول أعلاه أن الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كانوا يشعرون فقط بالعدالة الإجرائية ( $0.297 = \beta$ )، مما يعني أن العدالة الإجرائية كانت هي المؤثر الوحيد في الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، بينما أشارت النتائج إلى أن بعدي (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية) ليس لهما أثر في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث كان مستوى الدلالة 0.144 بالنسبة للعدالة التوزيعية و0.768 بالنسبة للعدالة التعاملية، وكليهما غير دالين احصائياً. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى عدم شعور الأساتذة المؤقتين بوجود عدالة توزيعية وعدالة تعاملية، بسبب عدم تقاضي الأستاذ المؤقت للراتب الشهري الذي يتناسب مع مؤهلاته العلمية ومع الجهود التي يبذلها، بالإضافة إلى انعدام الامتيازات والحوافز المادية، فضلاً عن أن التعاملات الإدارية لا تتسم بالعدالة.

خاتمة:

تناولنا في هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، ويتضمن هذا الجزء من الدراسة أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث حول موضوع البحث.

## 1. النتائج:

من خلال ما تم تناوله، وبعد التحليل والمناقشة خرجنا بمجموعة من النتائج نذكر أهمهما فيما يلي:

◆ أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطاً يميل إلى المستوى المنخفض، حيث جاء المتوسط الحسابي لبعدي العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية بدرجة متوسطة يميل إلى المستوى المنخفض، أما فيما يخص المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية فقد كان منخفضاً، واحتل بعد العدالة التعاملية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.98)، يليه بعد العدالة الإجرائية (1.71)، بينما احتل بعد العدالة التوزيعية المرتبة الثالثة (1.60)، أما فيما يخص العدالة التنظيمية الكلية فكان متوسطها الحسابي (1.76)؛

◆ بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي (2.12)؛

◆ أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، حيث بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي (0.306)، كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي، حيث جاء معامل الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية والالتزام الوظيفي (0.262)، وبلغ معامل الارتباط بين بعد العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي (0.302)، أما معامل الارتباط بين بعد العدالة التعاملية والالتزام الوظيفي فقد بلغ (0.234)، وكانت أقوى العلاقات الارتباطية بين بعد العدالة الإجرائية والالتزام الوظيفي، تليها العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام الوظيفي، في حين كانت العلاقة بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي هي أضعف العلاقات؛

◆ أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية الكلية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، وأن العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته 9.4% من التباين في الالتزام التنظيمي، أما الباقي فيعزى إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة؛

♦ بينت النتائج أن أعداد العدالة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته 10.1% من التباين في الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، أما الباقي فيعزى إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة، كما أظهرت النتائج أن بعد العدالة الإجرائية هو المؤثر الوحيد في الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، في حين أن بعدي (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية) ليس لهما أثر في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

## 2. التوصيات:

استناداً إلى ما تقدم، وبهدف الارتقاء بالعدالة التنظيمية في الجامعات الجزائرية ورفع من الالتزام التنظيمي للأساتذة المؤقتين، يمكن أن نوصي بما يلي:

♦ ينبغي على رؤساء الجامعات ومسؤوليها أن يهتموا بهذه الفئة وأن يمنحهم مكانتهم التي يستحقونها، بالإضافة إلى توفير البيئة المناسبة لعملهم؛

♦ توزيع المسؤوليات ومهام التدريس على الأساتذة المؤقتين بصورة مرضية، بالإضافة إلى تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية بصورة عادلة على الجميع ودون استثناء؛

♦ إشراك الأساتذة المؤقتين في عمليات اتخاذ القرارات وإبداء الرأي، والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية، والذي من شأنه تقوية العلاقة بين الأساتذة والإدارة، وتعزيز مستوى التزامهم بأهداف الجامعة وتطلعاتها المستقبلية؛

♦ تبني مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز المبني على الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة شعور الأستاذ المؤقت بمبدأ العدالة، ومن ثمّ ينعكس إيجاباً على إنتاجيته وولائه لمؤسسته؛

♦ تمكين الأساتذة المؤقتين من الاستفادة من التربصات العلمية والمنح الدراسية أسوة بزملائهم من الأساتذة الدائمين، مما يساهم في تطويرهم العلمي والأكاديمي ويعزز من مستوى التزامهم تجاه جامعتهم؛

♦ **توصيات أخرى:** ومن أجل حل مشكلة الاساتذة المؤقتين من جذورها نقترح تطبيق التوصيات التالية:

- ينبغي أن تتوافق المناصب المالية المفتوحة في مسابقات التوظيف (رتبة أستاذ مساعد ب) مع عدد حاملي شهادة الدكتوراه أو على توظيف أغلبيتهم، مع ضرورة التقليل في عدد المشاريع المفتوحة في الدكتوراه بعد دراسة نقص التأطير في الجامعات، بعبارة أخرى ينبغي انتهاز مبدأ التوفيق بين المقاعد البيداغوجية المفتوحة في مسابقات الدكتوراه، واحتياجات الجامعة من حيث التأطير، لأنه من غير المنطقي فتح مشاريع كثيرة في الدكتوراه في ظل ازدياد عدد الدكاترة البطالين؛

- إعادة النظر في سلم التعويضات المعتمد منذ حوالي عشرين سنة، والذي يشكل إهانة كبرى لفئة الأساتذة المؤقتين الذي يحملون أعلى الشهادات العلمية، لهذا نقترح رفع القيمة المالية للساعة الإضافية، بحيث يتقاضى الأستاذ المؤقت أجراً يكفل كرامته، مع ضرورة احتساب الأعياد والعطل كأيام عطل مدفوعة الأجر؛

- إحالة الأساتذة الدائمين الذين بلغوا السن القانوني على التقاعد، بهدف إتاحة الفرصة للشباب من الدكاترة البطالين، فقد اعترف وزير التعليم العالي والبحث العلمي الطيب بوزيد: أن العديد من الدكاترة الشباب يعانون من البطالة، في الوقت الذي استفاد فيه أساتذة كبار في السن تجاوزت أعمارهم 80 سنة وغير قادرين على الحركة من مواصلة نشاطهم بصفة عادية بعد استفادتهم من سنوات إضافية؛

- إلغاء شرط المطابقة الحرفية للتخصص في مسابقات التوظيف (رتبة أستاذ مساعد ب)؛



- فتح أرضية إلكترونية وطنية للتسجيل في مسابقات توظيف أستاذ مساعد "ب" لإلغاء الأوراق في مسابقات التوظيف والتقليل من البيروقراطية وتخفيف الأعباء على الدكاترة البطالين، فمن غير المعقول تكليف حامل شهادة عليا التنقل في أكبر دولة عربية وإفريقية من حيث المساحة من أجل وضع ملف إداري؛
- فتح المجال واسعاً أمام الجامعات والمعاهد الخاصة (المحلية والأجنبية) لامتناس الفائض من الدكاترة البطالين أو للتخفيف من بطالة الدكاترة، وتوفير البديل للدكتور البطال هذا من جهة، وخلق جو تنافسي بين الجامعات العامة والخاصة لتحسين المستوى الأكاديمي والرقمي بالبحث العلمي، هذا من جهة أخرى؛
- حث إدارة الجامعات على تدعيم الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين من خلال تكثيف عقد المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية وورش العمل، التي تتناول تعزيز الالتزام التنظيمي لدى هذه الفئة بما يخدم أهداف الجامعة؛
- يقترح الباحث إجراء دراسات حول العدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، مثل: المناخ التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية، ودراسات أخرى حول الالتزام التنظيمي، مثل: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

### الاحالات المراجع:

- <sup>1</sup> The Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment: a Perception Study on Teachers of Bhutan.
- <sup>2</sup> The relationship between perceived organizational justice and organizational commitment: A case study of female teachers
- <sup>3</sup> THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ON DOĞUŞ OTOMOTIV AUTHORIZED DEALERS IN KONYA.
- <sup>4</sup> Ishak, N. A, & Alam, S. S. (2009) : **The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study**", European Journal of Social Sciences, Vol: 8, issue: 2, p: 326.
- <sup>5</sup> Folger, R., and Cropanzano, R. (1998): **Organizational Justice and Human Resource Management: CA**, Sage Publications.
- <sup>6</sup> Annamaria Di Fabio, Chiara Bartolini (2009): **L'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'engagement affectif dans un hôpital italien** , PTO Spécial Santé au Travail , volume 15 , N°4 , p:421.
- <sup>7</sup> Baldwin, s. (2006): **Organization justice copyright institute for employment studies**, Retrieved from: link: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf>
- <sup>8</sup> Cropanzano, R. & Greenberg, J. (2007): **Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze**. In I.T. Robertson and C.L. Cooper (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol: 12, NY: Wiley, p: 317-372.
- <sup>9</sup> Adams, J. S. (1965): **"Towards an Understanding of Inequity"** Journal of Abnormal and Social Psychology, vol: 67, issue: 5, pp: 422-436.
- <sup>10</sup> Organ, D.W. (1988): **"A Restatement of the satisfaction performance Hypothesis"**, Journal of Management, Vol: 14, pp: 547-557.
- <sup>11</sup> Hodye, J. & Anthony, W.D. (2008): **Organization Theory: A Strategic Approach**, New jersey: Prentice, Inc, pp: 20-24.
- <sup>12</sup> محمد ناصر راشد أبو سمعان (2015): **محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، ص: 28، 29.
- <sup>13</sup> أحمد بجاج (2018): **واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة**، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد: 33، ص: 857.
- <sup>14</sup> ياسر عبد الوهاب (2017): **العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري**، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد: 18، ص: 9.
- <sup>15</sup> Rego, A. & Cunha, M. (2006): **Organizational Justice and Citizenship Behaviors: Study in a Feminine High Power Distance Culture**, University de Santiago, Aviro. Portugal, p: 83.

- <sup>16</sup> حمزة فرطاس (2017): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية (دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة)، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة-الجزائر، ص ص: 59-60.
- <sup>17</sup> محمد كعوان (2015): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، العدد: 44، المجلد: أ، ص: 245.
- <sup>18</sup> أحمد عباس حمادي (2016): الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد: 94، المجلد: 22، ص: 309.
- <sup>19</sup> أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد (2014): دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد: 02، المجلد: 4، ص ص: 363، 364.
- <sup>20</sup> Yeh, H., Shih, Ch. (2012): **The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance**, The Journal of Human Resource and Adult Learning, vol: 8, issue: 2, pp: 50-59.
- <sup>21</sup> محمد كعوان، مرجع سابق، ص ص: 249، 250.
- <sup>22</sup> محمد مصطفى أبو جياب (2014): مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، ص: 23.
- <sup>23</sup> إلهام بولجي: أزمة بطالة تهدد حملة الماجستير والدكتوراه، موقع صحيفة الشروق الإلكترونية: <https://www.echoroukonline.com>، تاريخ التصفح: 29-03-2021.
- <sup>24</sup> مختار بونقاب (2017): دور الهندسة المالية الإسلامية في إدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامي " دراسة حالة بنك البركة الجزائري وعينة من المصارف الإسلامية 2013-2016"، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة-الجزائر، ص: 83.
- <sup>25</sup> Sekaran, U. (2003): **Research methods for business: A skill building approach**, 4th Ed, John Willey & Sons, New Jersey.
- <sup>26</sup> الجيلالي كرايس، ربيع زمام (2018): الأستاذ المؤقت بين التزامات التدريس ومتطلبات البحث العملي (دراسة ميدانية حول مجموعة من الأساتذة المؤقتين)، مجلة الرواق، المجلد: 04، العدد: 01، المركز الجامعي غليزان-الجزائر، ص: 207.
- <sup>27</sup> منير ركاب: حاملو وطلبة الدكتوراه والماجستير يستنكرون قرارات الوزير، موقع صحيفة الشروق الإلكترونية: <https://www.echoroukonline.com>، تاريخ التصفح: 28-03-2021.
- <sup>28</sup> الجيلالي كرايس، ربيع زمام، مرجع سابق، ص ص: 207، 208.