



ALbaha University

Issue No: 10 ... Sha'ban 1438 H - April 2017 AD

Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed

**A proposed Vision for the Role of Academic Departments Heads to Achieve
the Organizational Justice in Faculty of Education at King Khalid University**

Dr. Mofareh bin Saeed Al krдем

Associate professor of Educational Administration
Educational Administration and Supervision Department
College of Education, King Khalid University

Dr. Amal Mohammed Hassan ElBadwi

Assistant Professor of Educational Administration
and Educational Planning
College of Education, King Khalid University

Published by Albaha University

دار المنار للطباعة 017 7223212

رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية بكليات التربية جامعة الملك خالد

إعداد

د. أمل محمد حسن البدوي

أستاذ الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي المساعد

بقسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية جامعة الملك خالد

د. مفرح بن سعيد آل كردم

استاذ الإدارة التربوية المشارك

بقسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية جامعة الملك خالد

الملخص:

تركز التوجهات الحديثة في تطوير الجامعات على الجوانب الأساسية التي تنبأها القيادات الأكاديمية في التعامل مع المرؤوسين، ووضع استراتيجيات حديثة لإحداث نوعاً من الانسجام بين الأقسام الأكاديمية وبين أعضاء هيئة التدريس؛ حيث يرتبط أداء الأفراد داخل المؤسسة الجامعية وسلوكياتهم على نوعية العدالة التنظيمية التي يشعرون بها خلال تعاملهم مع الرؤساء. وتعد العدالة التنظيمية سمة أساسية من سمات نجاح المؤسسات التي تنمو إلى المستقبل، كما تُعد أحد مرتكزات الاستقرار في العمل، وعنصر فعال في تنمية الولاء للمؤسسة، ورفع كفاءة العمل والعاملين، ويعد القسم الأكاديمي بمثابة الوحدة الأساسية بالجامعات؛ حيث يوفر بيئة مهمة للأنشطة التي تشكل مواقف أعضاء هيئة التدريس وأدائهم، ويمثل حلقة الوصل الوسطي بين القيادة لتحقيق التوازن بين مطالب الإدارة العليا وتطلعات أعضاء هيئة التدريس والعاملين، عن طريق تحقيق مناخ بيئي يساهم في تحقيق العدالة التنظيمية، ويهدف البحث الحالي إلى وضع رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية وأبعادها بكليات التربية جامعة الملك خالد من خلال تعرف واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد العدالة التنظيمية، واستخدام البحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة من أعضاء بكليات التربية بجامعة الملك خالد بلغت (٢٤١) عضواً. بواقع (٧٥) عضوة هيئة تدريس و (١٦٦) عضو هيئة تدريس، وتوصل البحث إلى وضع رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية بكليات التربية جامعة الملك خالد تكونت من عدداً من العناصر، وهي: المرتكزات الرؤوية، وآليات تطبيق الرؤية المقترحة تمثلت في آليات تطبيق بعد العدالة (التوزيعية)، والتعاملية، والتقييمية، والأخلاقية)، ومقومات نجاحها، والجهات المسؤولة عن تطبيقها. وأخيراً توصل البحث إلى عدد من النتائج، ومنها: أظهرت استجابات إجمالي أفراد البحث أن المتوسط العام حول واقع دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية بجامعة الملك خالد لبعد (التوزيعية) جاءت بدرجة "متوسطة"، ولبعد (الإجرائية) جاءت بدرجة "موافقة" متوسطة، ولبعد (التعاملات) جاءت بدرجة "موافقة" متوسطة، ولبعد (التقييمية) جاءت بدرجة "موافقة" كبيرة، ولبعد (الأخلاقية) جاءت بدرجة "موافقة" كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية بجامعة الملك خالد لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) طبقاً لتغير (التخصص العلمي، والجنس، والدرجة العلمية)، ووصي البحث بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم مساهماتهم ومقترحاتها فيما يخص الإجراءات وتعديلها وسيرها وتعديلها، وتصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية لكافة أعضاء هيئة التدريس بالقسم على تنمية الوعي بمفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية وآثاره الإيجابية على مستوى أداء الأعضاء وتساهم في بذل المزيد من الأعمال التطوعية بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية والكلية.

الكلمات المفتاحية: رؤساء الأقسام الأكاديمية، العدالة التنظيمية، كليات التربية، جامعة الملك خالد.

A proposed Vision for the Role of Academic Departments Heads to Achieve the Organizational Justice
in Faculty of Education at King Khalid University

BY

Dr. Mofareh bin Saeed Al krдем
Associate professor of Educational Administration
Educational Administration and Supervision Department
College of Education, King Khalid University

Dr. Amal Mohammed Hassan ElBadwi
Assistant Professor of Educational Administration and Educational Planning
College of Education, King Khalid University

Abstract:

The modern trends focuses on developing the universities on the basic aspects adopted by the academic leaders in dealing with the subordinates and design modern strategies to create a sort of harmony among the academic department and the staff where the members' performance involved in the university institutions with the type of organizational justice which they feel during their contacting with the heads. The organizational justice considers a basic feature of institutions success which aspire to future, as it considers one of the pillars of stability in work and an effective element in developing the loyalty to the institutions and raise the competence of work and workers. The academic department is the main unit in the university because it provides a significant environment of activities which forms the attitudes of the members, their performance and represents the middle circle to the leadership to achieve the balance between the high administrative demands, the aspirations of the staff and other employees through providing a good environmental atmosphere contributing in fulfilling the organizational justice. The present research is to put a proposed vision of the role of the academic department heads for organizational justice and its dimensions in the faculties of Education, King Khalid University through recognizing the reality of the academic heads practices for organizational justice. The researcher used the descriptive approach and the questionnaire as a tool of gathering the data and applying on a sample of members of the faculties of Education, King Khalid University. The sample reached (241) member, (75) female members, (166) male members. The research resulted in creating a proposed vision of the role of the academic department heads to achieve organizational justice in the faculties of Education, King Khalid University, and the vision included a number of elements: vision pillars, mechanism of applying the vision represented in post application mechanism (distributive, transactional, evaluative, and ethic) and the components of success, and the one who is in charge of implementation. Finally, the research concluded to a number of results: the responses of the overall average of the sample regarding the reality of the role of the academic department heads in the faculties of Education, King Khalid University for the distributive dimension came to a high degree of matching, for the procedural one, it came in a medium degree of matching, transactional dimension came in a medium degree of matching and for evaluative one, it came in a big degree of matching and for ethic dimension, it came in a big degree of matching. There are no statistically significant level at (0.01) among the sample members responses averages about the reality of the role of the academic department heads in the Faculties of Education, King Khalid University for the organization dimensions (distributive, procedural, transactional, evaluative, ethic) according to the variable of (scientific major, sex, scientific degree). The research recommended encouraging the staff to provide their contributions, proposals of procedures and its modification, and review. It also recommended designing and implementing a host of training programs for all members in the department to raise their awareness of the concept and the organization dimensions and its positive effects at the performance level of the members to contribute in exerting more efforts in voluntary work in a way that achieving the objectives of the academic department and the college alike.

Key Words: Heads of academic departments- organizational justice- Faculties of Education- King Khalid University

مقدمة:

وانخاذها، للاستفادة منها في تطوير الجامعات
(Angelo J. Greco, 2013:253).

حيث تمثل الجامعات قمة الهرم التعليمي وإحدى القوى الموجهة للتنمية الاقتصادية، إذ تحتل موقعاً حيوياً في منظومة التنمية الشاملة، وتقوم بدور فعال في توجيهها وتحسينها ورفع مستوى المجتمع من جميع النواحي الثقافية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية والعملية من خلال إيجاد مناخ مؤسسي يساهم في زيادة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (الكثيري، ٢٠١١م: ١٦٧)، ومن ثم تسعى الجامعات بشكل فعال إلى امتلاك البقاء والاستمرار في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ذلك فيجب على المؤسسات أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفرداها عن غيرها من المنظمات الأخرى. وهذا الأمر لا يأتي صدفة بل يجب على المؤسسة أن تعرف قواعد التنافس القائمة وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم (البكري، ٢٠١٣م: ٦).
والتركيز على التدويل، والبحث العلمي الذي يكشف بذلك عن شهرتها، وسمعتها الحسنة، ويزيد من السمعة الدولية الحسنة للجامعة، والذكاء التكنولوجي، ووفرة الموارد: من خلال بنية تحتية مكلفة وحديثة كالمختبرات والمعدات العلمية

تركز التوجهات الحديثة في تطوير الجامعات على الجوانب الأساسية التي يتبناها القيادات الأكاديمية في التعامل مع الرؤوسين ووضع الاستراتيجيات المتطورة لاختيار تلك القيادات والعمل على تطوير أدائهم إدارياً وعلمياً، ووضع استراتيجيات حديثة لإحداث نوع من الانسجام بين الأقسام الإدارية والأكاديمية من جانب وبين أعضاء هيئة التدريس من جانب آخر؛ حيث يرتبط أداء الأفراد داخل المؤسسة الجامعية وسلوكياتهم وإنتاجيتهم على نوعية العلاقات والعدالة التنظيمية التي يشعرون بها خلال تعاملهم مع الرؤساء، ومن ثم تحقيق أهداف الجامعة.

وتقوم الجامعات بدور مهم في تقدم الأمم، باعتبارها أداة حيوية لا غنى في إحداث التنمية، من خلال قيامها بنقل المعرفة وتدريب القوى البشرية المهارات العلمية والتقنية التي تجعلها قادرين على قيادة البلاد، وتنميتها، وهذا يتوقف على قدرة القادة من تحقيق الرضا للأفراد الناجم عن الاحساس بالعدالة بين الجميع بالمؤسسة الجامعية (Bringula 2011, 53-72). والاهتمام بتقييم أدائهم في معايير واضحة ومحددة يعرفها الجميع، وعمل توصيف لأداء أعضاء هيئة التدريس، وتدعيم فرق العمل المختلفة والعمل على تدريبهم على كيفية التعامل مع كفريق، والمشاركة في صنع القرار

الجهد المبذول في العمل ومن ثم تظهر تحقيق العدالة في سلوكيات وتعاملات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (العمرى، وعيسى، ٢٠١٠م: ١٨٧).

ويعتبر التنظيم الإداري أحد العناصر الرئيسة في النشاط الإداري لجميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة أو نشاطاتها، ويقصد بالتنظيم الإداري تقسيم الأعمال والمسؤوليات في الجهاز الإداري وتخصيصها في إدارات وأقسام ووحدات إدارية رئيسة وفرعية تختلف في أعدادها وأحجامها من مؤسسة لأخرى، وتوزيع هذه الاعمال والمسؤوليات على فرق العمل بما لأدائها طبقاً لضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة، وتحديد العلاقات التنظيمية بينهم. بما يضمن تحقيق نوع من العدالة التنظيمية داخل المؤسسة (المنقاش، ٢٠٠٩م: ١٥١).

كما تعد العدالة التنظيمية من السمات الأساسية لنجاح المؤسسة وتحقيق أهداف المستقبل لأن البيئة التي تعمل فيها وتتفاعل معها تتغير باستمرار للانتقال من المرحلة الحالية إلى مرحلة أكثر تطوراً في سهولة وتعكس التنوع والتغيير وتعكس مدى ما تسهم به العوامل والظروف المادية المحيطة. يمكن العمل في توفير مناخ ومشجع على أداء العمل بالمؤسسة بفاعلية (الجندي، والبنا، ٢٠٠٧م: ١١)، وتعد العدالة أحد مرتكزات الاستقرار في العمل، وعنصر فعال في تنمية الولاء للمؤسسة، وفي تحسين الأداء، وتقليل حدة الصراعات، ورفع كفاءة العمل

وتكنولوجيا المعلومات والوصول إلى المعرفة العالمية، وفرق الباحثين الذين يقومون بأبحاث ذات تخصصات متداخلة تسهم في تحقيق مكانة متقدمة للجامعة، و التركيز على العنصر البشري كأحد المدخلات الرئيسة التي يتوقف عليها جميع عمليات التطوير بالجامعة" (Jeonjwoo Lee,2013,p.56).

ويشكل العنصر البشري في أية مؤسسة أهم مواردها؛ حيث تكون كفاءة تلك المؤسسة رهناً بكفاءة وجود هذا العنصر البشري، ومن ثم تحرص تلك المؤسسات على اختيار تلك الموارد البشرية واستثمارها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، والبحث عن الوسائل التي تحقق التزام ورضا العاملين وشعورهم بدعم المؤسسة لهم حتى يبادلوا مؤسستهم في المقابل بذل قصاري جهدهم لتحقيق أهدافها؛ خاصة وأن الفرد عندما يقوم بمجهوداً ما فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً، وتسهم العدالة التنظيمية في إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للأغراض الإدارية والإنسانية من خلال محاولة سد الفجوة بين أهداف الأعضاء وأهداف المؤسسة، وإيجاد وسائل تكفل توافر مناخ تنظيمي إيجابي، يتعامل معه الأفراد في المؤسسات الجامعية، كما أنها تعد المحدد لجهود الأفراد داخل الجامعة وتطوير أدائهم ومؤشراً واضحاً لرضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل بالجامعة، فعندما يشعر الأفراد بتحقيق العدالة في توزيع الراتب والتقدير والترقية والمكافآت وفقاً لجدارتهم ومستوى التعليم ومقدار

بهدف تحقيق العدالة التنظيمية، فهم يقومون بتوزيع الأعمال على أعضاء هيئة التدريس كإعداد الجدول الدراسي وتوزيعه والمشاركة في اللجان العلمية المختلفة وتوزيع العبء الوظيفي بعدالة وموضوعية، ومدى احترامه للزملاء في القسم وتعامله معهم على أساس من العدل والمساواة في التعامل بين الجميع وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة (السعود، وسلطان، ٢٠٠٦م: ١٢٨)، فهو مركز النشاطات اليومية التي تشكل اتجاهات وسلوكيات وأداء أعضاء هيئة التدريس، وهو ميدان خصب لتطبيق رؤية وتصورات الكليات والجامعات والوحدة الإنتاجية الأساسية بما وعلى قدر سلامة هذا البناء وإبداعه يتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها المنشودة القريبة البعيدة كما أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يتميزون بامتلاك قدر كبير من السلطة والصلاحيات تمنحهم قوة التأثير في القرارات والإجراءات التي تتخذها الجامعات، فهم يملكون مطلق المسؤولية في التوصية بتعيين أعضاء هيئة تدريس جدد، والترقية والتعيين الآخرين، والتحكم بميزانية الأقسام، ووضع جداول المحاضرات وأيضاً التحكم بمسار مستوى الطلاب مع جامعتهم، ورسم الأطر العامة لسياسة الأقسام الأكاديمية، كما يتطلب طبيعة عملهم أيضاً رسم أو صياغة سياسات وأهداف القسم (أحمد، ٢٠١١م: ٢)؛

والعاملين (السعود وسلطان، ٢٠٠٩، ص ٢٠٢).

ويحقق ذلك من خلال قيام القادة بأدوار إدارية وفنية تنعكس سلباً أو إيجاباً على العاملين معهم وتترك آثاراً واضحة على سلوكهم ويتأثر أحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بمجموعة من العوامل منها: أسلوب القائد في التعامل معهم بعدالة في اتخاذ القرار وفي توزيع المهام، وإيجاد جو من الثقة والصراحة بشكل يسمح بتبادل الأداء ومناقشة الموضوعات والمشكلات بكل حرية ووضوح، وأن غياب العدالة سوف يؤدي إلى العديد من المشكلات التي سوف تظهر في المؤسسة (الحراشة، ٢٠١٢م: ٥١).

وتعد الأقسام الأكاديمية وحدات إدارية من وحدات الهيكل التنظيمي للجامعات، وبالرغم من صغرها إلا أن الجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلالها فهي المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية بالجامعة كمّاً ونوعاً، وعن طريقها يمكن التحكم في جميع القرارات الجامعية المركزية، كاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات الدراسية والاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس (الطراونة، ٢٠١٢م: ١٠١)

ويعد رئيس القسم الأكاديمي مهنة لها واجباتها الوظيفية والأخلاقية تجاه أعضاء هيئة التدريس

على ذلك فإن مدى قدرة تلك الأقسام على ممارسة مهامها المحددة بكفاءة عالية وفعالية متزايدة تؤدي إلى قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهذا يؤكد الحاجة المستمرة إلى إدخال مزيد من التطوير والتحسين في شكل وجوهر أداء تلك الأقسام الأكاديمية. وتعني رئاسة أو إدارة القسم الأكاديمي بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد والتأثير في سلوكهم لتحقيق أهداف معينة حيث أن الإدارة تختص بالمسؤوليات والوظائف الضرورية لتحقيق أهداف أي منظمة، ويمكن تحديد رئاسة القسم الأكاديمي: بأنه الجهاز الإداري المسؤول عن تعبئة الإمكانيات والطاقات المادية والمالية والجهود البشرية والعمل على تنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف القسم الأكاديمي وأهداف الجامعة (الحربي، ١٤٣٢ هـ: ٤٣).

مشكلة البحث:

يعد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من أهم مراحل التخصص الأكاديمي التي تهدف إلى إعداد الطاقات البشرية لخدمة المجتمعات السعودية ودفع مسيرة التنمية حاضراً ومستقبلاً، لذلك فقد تبوأ التعليم العالي مكانة أساسية في التخطيط التنموي للدولة، واليوم يلعب دوراً أساسياً في تطور البلاد ورسم خريطة المستقبل بكل ما تحمله من متغيرات متسارعة وتحديات متلاحقة (عسيري، ١٤٣٤ هـ: ١١)، وأن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية قد حظي بأولوية واهتمام خاص

حيث يوفر بيئة مهمة للأنشطة التي تشكل مواقف أعضاء هيئة التدريس وسلوكهم وأدائهم ويمثل حلقة الوصل الوسطي بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التوازن بين مطالب الإدارة العليا من جهة وتطلعات أعضاء هيئة التدريس والعاملين من جهة أخرى عن طريق تحقيق مناخ بيئي يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية (الشمرى، ٢٠١٣م: ٢٢٢).

وفي هذا الاتجاه أولت العديد من الدراسات على أهمية إيجاد بيئة تعليمية تعمل على تحقيق العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة من خلال رئيس القسم وقيامه بتطبيق تلك المبادئ الداعمة للعدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة، ومنها دراسة "حرب" التي أكدت على أهمية رؤساء الأقسام في تحرير الطاقات البشرية، والتوازن بين حاجات الفرد والجماعة، والدفاع عن القيم، وتسهيل وتقديم المبادرة والمبادأة على كافة المستويات التنظيمية، وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية لتنمية مهارات وقدرات رؤساء الأقسام الأكاديمية، فالتدريب الجيد يشمل الواقع الذي يعيش فيه الرئيس الأكاديمي وحتى يؤتي التدريب ثماره يفضل استخدام المشروعات التعليمية القائمة على الفعل، والطرق القائمة على الواقع والتوجيه، والعمل على تفصيل برامج تلامس الاحتياجات النوعية. (حرب، ١٠١٢م: ٨٤).

لا شك أن نجاح أو فشل الأقسام الأكاديمية في أي جامعة يمثل نجاحاً أو فشلاً لتلك الجامعة، وبناء

الاساتذة في صنع واتخاذ القرارات بالكلية (حمدي)،
٢٠١٥م).

وفي السياق أكدت دراسة "السلوم، والعضايلة"
على أن الدعم التنظيمي لـدي أعضاء الهيئة
التدريسية بجامعة الملك سعود كانت بدرجة
متوسطة، وأن ممارسة السلوك التنظيمي لديهم جاءت
بدرجة مرتفعة، واوصت الدراسة عن أهمية العمل
على زيادة الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعة
لأعضاء الهيئة التدريسية وتعزيز بيئة العمل الايجابي
للمحافظة على الدرجة المرتفعة من سلوك المواطنة
،والعمل على حوافز ومكافآت تعطي لمن يمارسون
سلوك المواطنة بدرجة متميزة (السلوم،
والعضايلة ٢٠١٣م)

كما أكدت دراسة "الدهلوس" أن درجة ممارسة
القيادة للعدالة التنظيمية في المؤسسات العامة كانت
بدرجة متوسطة، وأن مستوى عدالة التوزيع لدى
أفراد العينة مرتفع، ومستوى عدالة الإجراءات
وعدالة التعاملات متوسط، وارتفاع مستوى الولاء
التنظيمي لدى أفراد العينة.
(الدهلوس، ٢٠١٣م). وفي السياق ذاته أشارت
دراسة "حري" أن رؤساء الأقسام الأكاديمية
يمارسون من خلال تخصصاتهم وظيفية التدريس
والبحث الا أنهم يمارسون مهام منصب رئاسة
القسم دون امتلاك للخبرات اللازمة لقيادة القسم
الأمر الذي يسهم في غموض الأدوار وقلة تحقيق
مناخ يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية بين أعضاء

من قبل الدولة إيماناً منها بضرورة إتاحة فرصة
التعلم لكل مواطن ويعود ذلك لاستشعار الدولة
بواجبها تجاه أبناء المجتمع وتحقيق التنمية في كافة
مجالات الحياة. (حكيم، ٢٠١٢: ١٢٧).

بالرغم من ذلك يوجد العديد من المشكلات
الإدارية والتنظيمية التي تعوق تحقيق الجودة في
المؤسسات الجامعية تتمثل في ضعف الهياكل
التنظيمية، وضعف عمليات الاتصال، والافتقار إلى
وجود علاقات اتصال واضحة بين أفراد الهيكل
التنظيمي ومستوياته المختلفة. ومن ثم تبذل
الجامعات السعودية جهوداً كبيرة لتبني لتحقيق
التميز على مستوى الجامعة إيماناً منها بأنه يسهم في
تحسين نوعية التعليم الجامعي من خلال العمل على
إيجاد أساليب حديثة تستخدم في تقييم الأداء
والارتقاء بمستواه عامة، وكلية البنات التابعة له
خاصة، ومن ثم تم تطوير إجراءات القبول،
واستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وإنشاء
هيئة وطنية للجودة والاعتماد الأكاديمي، واستخدام
الأساليب التقييم التي تسهم في تحقيق هذه
الأهداف؛ حيث أكدت دراسة "حمدي" عن
انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة
التوزيعية والتفاعلية وانخفاض مستوى الرضا
الوظيفي لدى الاساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة
بالرضا على الإجراءات، كما وأوصت الدراسة
بضرورة تغيير الإجراءات المتبعة في
الكلية من إدارة وقرارات، ومحاولة اشراك

- ٢- ما واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لبعدها (الإجرائية) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ٣- ما واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لبعدها (التعاملات) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ٤- ما واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لبعدها (التقييمية) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ٥- ما واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لبعدها (الأخلاقية) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ في استجابات أفراد عينة البحث حول دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) بكليات التربية في جامعة الملك خالد بأبها تعزى لمتغيرات (التخصص العلمي، والجنس، والدرجة العلمية)؟ "

- ٧- ما الرؤية المقترحة لتحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية وأبعادها بكليات التربية جامعة الملك خالد؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية

هيئة التدريس بالقسم (حربي، ١٩٩٩م) كما فرضت تغييرات كبيرة وقوية في الجامعات مثل تحسين الجودة وتقليل التكلفة وزيادة المرونة، ومن ثم بدأت الجامعات تبحث عن وسائل وطرق جديدة واستخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التقييم في تقييم أدائها (Bates; Sangra, 2011, 3-11).

كما أكدت دراسة (Zeliha) على وجود العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية وأبعادها لدى العاملين وسلوكهم داخل المؤسسة، وأن هناك علاقة تفاعلية بين العدالة الإجرائية وسلوكهم من حيث الأبعاد مثل: بعد منع فرد من التواصل والتعبير عن نفسه، والهجمات ضد الفرد العلاقات الاجتماعية والسمعة والمهنية وجودة الحياة، والمالية والمادية تلف نحو الفرد. وكشفت النتائج أن هناك علاقة معتدلة بين العدالة التنظيمية والمهاجمة وان العاملين يميلون نحو السلوك المهاجمة في حالة انخفاض مستوياتها الإدراك العدالة التنظيمية لديهم (Zeliha, 2014).

أسئلة البحث:

- ما واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية في جامعة الملك خالد للعدالة التنظيمية؟ وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
- ١- ما واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لبعدها (التوزيعية) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

- قد تساعد نتائج البحث القيادات العليا بالجامعات السعودية عامة وجامعة الملك خالد خاصة على تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية وبالتالي تجويد وتحقيق أهداف كليات التربية بجامعة الملك خالد.

- قد تساعد نتائج البحث في تطوير برامج وورشات عمل خاصة بتحسين الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

- بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تأتي في سياق جهود حثيثة تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وهي تطوير التعليم الجامعي والارتقاء به إلى مصاف الدول المتقدمة.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، من خلال رصد وتحليل الأدبيات والدراسات التي أجريت على رؤساء الأقسام الأكاديمية ودورهم في تحقيق العدالة التنظيمية وأبعادها، وكذلك رصد أنواع العدالة التنظيمية في بعض الجامعات العربية والأجنبية، وتعرف دواعي ومبررات تطبيقها بكلية التربية بجامعة الملك خالد.

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية في جامعة الملك خالد للعدالة التنظيمية وأبعادها دون غيرها من الكليات بالجامعة.

وأبعادها بكلية التربية في جامعة الملك خالد من خلال تعرف واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية عامة والجامعية خاصة.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث في:

- تعد الأقسام الأكاديمية أحد العوامل الحاسمة في تحقيق اية عملية للإصلاح التعليمي بالمؤسسات الجامعية، والمحور الرئيس في زيادة كفاءة الجامعة من خلال اتباع الأساليب العلمية في تسير العملية التعليمية ومن ثم تحقيق أهدافها.

- أنها تهم بدراسة موضوع العدالة التنظيمية لما له من تأثير كبير إلى حد كبير في زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسات. الأمر الذي يستلزم معه تعرف هذا المفهوم وأبعاده ومحاولة تطبيقه في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات.

- يعد العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة التعليمية الجامعية (أعضاء هيئة التدريس) وتطويرها ومن ثم فإن تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة لديهم من خلال تعامل الرؤساء معهم سوف يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

- يعد رؤساء الأقسام الأكاديمية نقطة الوصل بين القيادات العليا بالجامعات وأعضاء هيئة التدريس، التي تعمل على تطوير أدوارهم وفقاً للاتجاهات الإدارية المعاصرة.

مصطلحات البحث:

١- العدالة التنظيمية:

Organizational Justice

يقصد العدالة التنظيمية بأنها بما "إعطاء كل فرد ما يستحقه، وتعرف كذلك بأنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتعرف بأنها "إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل، وذلك من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيس العمل والتي تؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (العطوي ٢٠٠٣م: ١٩).

وتعرف العدالة التنظيمية - أيضاً بأنها: " المفهوم الذي يحفز الأفراد للاستجابة للقيود المفروضة عليهم ويتفقون عليه كادني ثمن دفعه في سبيل الحصول على تعاون الآخرين معهم، أو أنها إجراءات مؤدية إلى الاهتمام بالإفصاح عن المظالم من خلال آليات معينة للتعامل مع الشكاوي والتظلمات في التنظيم مما يستعي وجود نظام استشراف رسمي لحماية العاملين من الانحرافات التي تحدث في ثقافة المؤسسة وتؤدي إلى حماية القيم السائدة فيها (العمري، وعيسي، ٢٠١٠م: ١٨٨).

وتعرف العدالة التنظيمية إجرائياً في هذا البحث بأنها عملية تشير قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بأدوار تعمل على تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) من خلال ما يقدموه من جهود في

مجال عملهم وما يترتب عليه من نتائج ومردودات تعمل على تحقيق أهداف الكلية. ويقاس دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة لهذا.

٢- رؤساء الأقسام الأكاديمية:

تعرف رؤساء الأقسام الأكاديمية بأنهم أعضاء هيئة التدريس يشغلون منصب رئيس قسم أكاديمي في الجامعة، وتمثل مهامهم الأساسية بالتخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة لتسيير الأعمال بالأقسام العلمية بالكليات أو أنه: موظف يتولى إدارة شؤون رئاسة المركز أو القسم بعد استيفائه لشروط شغل الوظيفة ويصدر قرار تعيينه من الجهات العليا (العربي، ٢٠١٢م: ١٠) أو بأنه عضو من أعضاء هيئة تدريس المكلف رسمياً من قبل رئيس الجامعة ليرأس رئاسة القسم الأكاديمي والذي يملك حق صنع القرار من موقعه كإداري (دراكة، ٢٠١٢م: ١٥٢)، أو أنه عالم مختص في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية يغلب عليه الاستقلالية الفردية، قائد تربوي يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس، يحرص على تنمية ولائهم للقسم مع زيادة إنتاجيتهم العلمية". (مرسي، ومحمد، ٢٠١١م: ٤٩).

الدراسات السابقة:

تم حصر عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث في جانب أو أكثر من جوانبه، ويتم عرض هذه الدراسات في محورين هما: دراسات ركزت اهتمامها على العدالة التنظيمية في التعليم الجامعي، ودراسات ركزت اهتمامها على رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتبة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

المحور الأول: دراسات ركزت اهتمامها

على العدالة التنظيمية في التعليم:

اجري "حمدي، ٢٠١٥م" دراسة هدفت تعرف أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (٥٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأسفرت عن انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الاساتذة خاصة في الابعاد المتعلقة بالرضا على الإجراءات، وأوصت الدراسة بضرورة تغيير الإجراءات المتبعة في الكلية من إدارة وقرارات، ومحاولة اشراك الاساتذة في صنع واتخاذ القرارات بالكلية.

وقام " اسكندر، ومولي، ٢٠١٥م" بدراسة هدفت تعرف مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور

بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومقياس العدالة التنظيمية / ومقياس الإحباط، طبق على (١٥٠) معلماً ومعلمة بالمدارس الابتدائية، وأسفرت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية كانت أعلى من المتوسط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وجود علاقة بين ارتباطية بين العدالة التنظيمية والشعور بالإحباط (عدم اشباع الحاجات) أي أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تفادي شعور المعلم بالإحباط وعدم القدرة على اشباع حاجاته .

وهدف دراسة " Nsal S ، UFUK 2015 " تحديد آثار تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية على اتجاهاتهم نحو التعلم التنظيمي المعلمين في هذه العملية، والتفاعلات بين تم قياس متغيرات البحث باستخدام نماذج المعادلة الهيكلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة طبقت على عينة من المعلمين بلغت في بلغت (٢٩٢) طبقت على المدارس الابتدائية والثانوية العامة في حي كانكايا أنقرة بتركيا، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الانحدار الخطي ومتعددة تحليل الارتباط، وأسفرت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية بين تصورات المعلمين للعدالة الإجرائية، والتوزيعية، والتعامل مع الآخريين، والإعلامية بالتعلم التنظيمي للمعلمين.

وهدفت دراسة " (Tziner and Sharoni, 2014) تعرف دراسة العلاقات المتبادلة بين السلوك التنظيمي والعدالة التنظيمية، وضغوط العمل، والصراع: واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة من المعلمين، وأسفرت الدراسة وجود نموذجين للعلاقات المشتركة النموذج الأول علاقة إيجابية العدالة التنظيمية، وهذا النموذج يشير إلى أن المتغيرات والإجهاد التوسط بين العدالة التنظيمية والصراع بين العمل والأسرة، والنموذج الثاني علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والصراع بين العمل والأسرة، ويشير هذا النموذج الثاني للصراع والعمل والأسرة كوسطاء بين التنظيمية العدالة.

وحاولت دراسة " (Ronald and others, 2014). "دراسة الآثار الرئيسة والتفاعلية للعدالة التنظيمية ومستوياتها التنظيمية على مستوى الصحة العامة للأفراد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (٤٢٧) عاملاً في (٢٩) مؤسسات تعليمية في كندا، وأسفرت عن العلاقة كانت بين مشاكل العدالة التوزيعية والصحة العقلية أقوى عندما العلاقات الشخصية كانت العدالة عالية، وإن هناك التفاعل بين العدالة وأنماط التحول تبعاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية خصائص العاملين، وأن الصحة الجيدة والرفاهية غير مكلف لكل من الأفراد والمجتمع، وأوصت أن تحديد المتغيرات التي تؤثر

وهدفت دراسة " (Yahya, Kursad, 2015) تعرف آثار متغير الأقدمية على تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعلاقات مع المديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات طبقت على عينة من المعلمين بلغت (٥٢٠) معلماً، وأسفرت الدراسة عن أن الأقدمية لها تأثير ضعيف جدا على مفهوم العدالة التنظيمية، وأبعادها الفرعية مثل: العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعلاقات مع المديرين، وأن المعلمين أقل من الخبرة زيارتها تصور أكثر إيجابية حول العدالة التنظيمية في البعد العدالة التوزيعية، وأوصت الدراسة بتعرف المعلمين بأهمية العلاقة بين العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية.

وحاولت دراسة " (Aharon, and Others, 2015) "العلاقة بين العوامل المناخية الأخلاقية والعدالة التنظيمية وأبعادها المتباينة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كاداه لجمع البيانات طبقت على عينة من المعلمين بلغت (٧١٦) معلماً في المدارس الرومانية ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية مترابطة للغاية. وأسفرت الدراسة عن وجود ارتباط سلبي إلى حد كبير بين المناخ الأخلاقي وأنواع من العدالة التنظيمية؛ وأوصت بأهمية عقد دورات تدريبيـة للمعلمين على المناخ الأخلاقي وعلاقاته بالعدالة التنظيمية.

التدريس، ووجود علاقة ايجابية بين وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس وتوزيعها على الدرجة العلمية بعدالة، وتوفير حوافز تشجع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي وربطه بحاجات المجتمع، وتعديل نظام الترقية والرواتب بما يحقق عدالة أكثر بين العاملين .

وأجري "السلوم، محمد، ٢٠١٣م" دراسة هدفت تعرف إدراك الدعم التنظيمي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة طبقت على عينة بلغت (٣٩٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأسفرت الدراسة عن أن الدعم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود كانت بدرجة متوسطة وأن ممارسة السلوك التنظيم لديهم جاءت بدرجة مرتفعة وأوصت الدراسة عن أهمية العمل على زيادة الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية وتعزيز بيئة العمل الإيجابي للمحافظة على الدرجة المرتفعة من سلوك المواطنة، والعمل على حوافز ومكافآت تعطي لمن يمارسون سلوك المواطنة بدرجة متميزة .

وأجرت "الدهلوس، ٢٠١٣م" دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة للعدالة التنظيمية

على الصحة العقلية ويمكن السيطرة عليها من قبل صانعي القرار التنظيمية، والمنظمات التي تستخدم إجراءات عادلة، تعامل الموظفين مع الاحترام والكرامة .

وهدفت دراسة كالي "Mustafa Kale,2013" تعرف تصورات طلاب كلية التربية نحو العدالة التنظيمية والثقة في الإداريين، والمدرين في تركيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومقياس العدالة التنظيمية طبق على طلاب ست جامعات تركية بلغت (١٨٧٢) طالباً، وأسفرت الدراسة عن أن نوعية المعلمين لديه القدرة على التأثير في الطلاب وتحقيق نوع من الثقة فيهم نتيجة أنهم يمارسون ابعاد العدالة التنظيمية تحقيقها كما تسهم في جودة التعليم مباشرة، وأن هذه التصورات الأساسية التي يقوم الطلاب خلال دراستهم تسهم بشكل كبير في ممارستهم للعدالة والثقة التنظيمية بعد التخرج.

وقام " شطناوي، والعقلة، ٢٠١٣م" بدراسة هدفت الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع المعلومات طبقت على عينة بلغت (٤٨١) عضو هيئة التدريس بالإضافة إلى مقابلة مع القادة الأكاديميين، وأسفرت الدراسة عن أن درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة

وهدفت دراسة " العبيدي، ٢٠١٢م" تعرف العدالة التنظيمية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ومعرفة الأثر بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة طبقت على عينة بلغت (٦٧) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والإيمان بالمؤسسة، ووجود ارتباط وتأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وحاولت دراسة " الحراحشة، ٢٠١٢م" تعرف درجة إحساس العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة القرن بالعدالة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) موظفاً، وتوصلت إلى أن درجة إحساس العاملين بمجالات العدالة التنظيمية الثلاثة عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع جاءت جميعها بدرجة منخفضة، وأوصت الدراسة بأهمية إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومناقشة الموضوعات بحرية .

وهدفت دراسة "العقلة، ٢٠١١م" تعرف مستوى العدالة التنظيمية في جامعة "اليرموك"، وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها، وسبل تحسينها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات طبقت على عينة الدراسة بلغت (٤٨١) عضواً من هيئة التدريس في جامعة "اليرموك"، ومقابلة (١٢) من القادة الأكاديميين،

في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ومستوى الولاء التنظيمي، ومعرفة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على استبانة طبقت على عينة البحث (٣٤٨) موظفاً من (٣٧) مؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وهي: أن درجة ممارسة القيادة للعدالة التنظيمية في المؤسسات العامة متوسط، وأن مستوى عدالة التوزيع لدى أفراد العينة مرتفع، ومستوى عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات متوسط، وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة .

وتناولت دراسة " السبعي، ٢٠١٢م " درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على استبانة طبقت على عينة البحث بلغت (١٩٠) مشرفاً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كانت متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق مقياس العدالة التنظيمية ومقياس الرضا الوظيفي وبلغت عينة الدراسة (٤٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، وتوصلت إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية كانت مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

وهدف دراسة "اللوزي، ٢٠٠٩" تعرف درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمرؤوسين، وثقتهم بقادتهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على عينة بلغت (٤٨٦) إدارياً بوزارة التربية الأردنية، وأسفرت عن أن القادة الإداريين يمارسون العدالة التنظيمية بشكل مرتفع وفي جميع أبعادها، وأن مستوى الأداء الوظيفي ودرجة الثقة التنظيمية للمرؤوسين مع القادة الإداريين كانت مرتفعة .

وقام " العميان، والسعودي، ٢٠٠٩" بدراسة هدفت تعرف أثر العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، في الوزارات الأردنية، وتم استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة الدراسة النتائج، ومنها: درجة العدالة التنظيمية في جامعة "اليرموك" كانت بدرجة متوسطة.

وحاولت دراسة " العمري، وعيسى، ٢٠١٠م " تعرف النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كاداه لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت إلى أن النماذج التنظيمية الثلاثة (البيروقراطي، والرفاعي، والسياسي) السائدة مرتبة تنازلياً من البيروقراطي فالرفاعي فالسياسي، وأن العدالة التنظيمية جاءت العدالة التعاملية في المرتبة الأولى، والعدالة الإجرائية بالمرتبة الثانية، وأن مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بشكل عام كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إيجابية بين النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية والعدالة التنظيمية، واهتمت الدراسة بالاهتمام بتطبيق النموذج البيروقراطي؛ حيث يكفل العدالة التنظيمية لأنه يقوم على الأسس الموضوعية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس.

وهدف "السعود، وسلطان، ٢٠٠٩م" تعرف مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس،

جامعة الجوف، وحائل، والحدود الشمالية، واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (١٩٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأسفرت الدارسة عن أن ابرز الخصائص الشخصية لرؤساء الأقسام هي المسؤولية الإدارية، والثقة في النفس، والتواضع، والقُدوة الحسنة، وأن أهم مهارات الإدارة الجامعية التي تمارس هي الإشراف الفعال على مناشط القسم، والإلمام باللوائح التنظيمية للجامعة، وتفعيل اللجان، وحاجة رؤساء الأقسام الأكاديمية إلى دورات في أسس الإدارة الجامعية، واتخاذ القرار وحل المشكلات، وإدارة الوقت والتخطيط الاستراتيجي.

وهدفت دراسة "الثويني" إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية، واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغ (٢٤٦) عضواً من جميع أعضاء هيئة التدريس وأسفرت الدارسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية كانت بدرجة مرتفعة، وأوصت الدارسة بتدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على مهارات القيادة التحويلية، وتقديم التغذية الراجعة عن ممارساتهم القيادية (الثويني، ٢٠١٣م).

وهدفت دراسة "الشريفي، ومهدي، والصررايرة، والناظر، ٢٠١٣م" تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي في

وتوصلت إلى أن بعد العدالة التقييمية جاء المرتبة الأولى، وبعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية، وبعد عدالة التعاملات في المرتبة الثانية، وبعد العدالة الأخلاقية في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة بعد العدالة التوزيعية، ويرجع ذلك إلى عدم تناسب المكافآت مع الأداء .

المحور الثاني: ركزت اهتمامها على رؤساء الأقسام الأكاديمية:

هدفت دراسة "السعود، رحيم، ٢٠١٤م" تعرف درجة تفويض السلطة لعمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام، واستخدمت الدارسة استبانة لقياس درجة تفويض السلطة، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي، طبقت على عينة بلغت (٢٠٦) رئيساً من رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأسفرت الدارسة عن درجة أن تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية جاءت مرتفعة، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جاء مرتفع، وأوصت الدارسة بالعمل على تعزيز أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال رفع روحهم المعنوية وتشجيعهم من خلال الدعم لجهودهم المرتفع .

قام "الشمري، ٢٠١٣م" بدراسة هدفت فحص مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة مثل:

تطبيق أداة الدراسة على جميع رئيسات الأقسام الأكاديمية بلغت (٣٥) عضوة من عضوات أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بتهيئة الإجراءات المناسبة التي من شأنها تمكين رئيسة القسم من الجمع بين الدور الإداري لها والدور الأكاديمي المتعلق بالبحث العلمي، وتوفير برامج تدريبية لشاغلي المناصب الإدارية بالمدخل الإدارية الحديثة مثل: إدارة الجودة والعلاقات التنظيمية الفعالة .

وهدفت دراسة " الطراونة، ٢٠١٢م " تعرف مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (١١٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأسفرت الدراسة أن أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة في المجال الإداري والفني، ومتوسطة في مجالات التدريس والتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وأوصت الدراسة بقدر عدد من الدورات التدريبية في مجال إدارة الأقسام الأكاديمية، وإيجاد الدعم من قبل إدارة الجامعة لمساعدتهم في الوصول إلى درجة عالية من الفاعلية في الأدوار للقيام بالأدوار المتباينة لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

وهدفت دراسة " عربيات، ٢٠١٢م " تعرف أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة

جامعة الشرق الأوسط في عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (٩٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الشرق الأوسط، وأسفرت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الشرق الأوسط لعملية صنع القرار الأخلاقي تعزي لمتغيرات الرتبة العلمية والخبرة، والتخصص العلمي، وأوصت بالعمل على تنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في صنع القرار الأخلاقي.

وحاولت دراسة " Burns, DiPaola, 2013 " دراسة العلاقات بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وأثارها على إنجاز الطلاب المدارس الثانوية العامة في فيرجينيا، وأسفرت الدراسة عن أن المعلمين يتفاعلون مع مديري المدارس في عمليات صنع القرار، ويسهم إلى حد كبير في زيادة جودة المدارس، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيمية العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية وارتباط كبير بين العدالة التنظيمية، والتحصيل العلمي للطلاب (وتناولت دراسة " بن زرعه، ٢٠١٢م " ضغوط العمل لدى رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة، ومدى رضا رئيسة القسم عن منصبها من حيث حجم العمل المتوقع منها سرعة الانجاز العمل وحجم العمل الحالي، وتعرف حقيقة وغموض الدور التي تمارسه رئيسة القسم، وتم

طريقة تقديم الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم العالي، عبر التحول من ميزانيات الأداء إلى أنواع مختلفة من الميزانيات التي تركز على الأداء والكفاءة، ومنح التمويل بناء على نتائج الأداء والعمل المتفوق. وتوصلت الدراسة إلى أن جامعات المستقبل تتطلب منح الجامعات الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية، والابتعاد على الروتين الحكومي الطويل، وأوصت الدراسة بأهمية وجود معايير تقويم وجوده متسقة مع المعايير الدولية، وقيادة جامعية قادرة على تبني رؤية استراتيجية تسمح بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي، وإيجاد روابط شراكة مع قطاعات الإنتاج بغرض إجراء وتطبيق البحوث .

وهدفت دراسة "حرب، ٢٠١٢" تعرف ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية بجامعة الإسكندرية ودورها في تحقيق الأقسام لأهدافها، وإنجاز الأعمال الموكلة إليها، وتحديد أبرز المهارات التي يجب أن يمتلكها رؤساء هذه الأقسام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبيان، وأسفرت الدراسة عن وجود بعض القصور لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإسكندرية في ممارستهم المهاترات العلاقات الإنسانية، وأوصت بالعمل على إكساب تلك المهاترات لرؤساء الأقسام .

استبانة طبقت على عينة بلغت (٢٢٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأسفرت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بتدريب خاص لرؤساء الأقسام الأكاديمية عند استلام المناصب القيادية، وأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة في قيادة القسم الأكاديمية .

وهدفت دراسة "Kampman,2012" تعرف مدى إندماج رؤساء الأقسام بالجامعة وردود فعل صنع القرار لدى رؤساء الأقسام بالجامعة بالغرب الأوسط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات طبقت على عينة بلغت (٨٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في سبعة أقسام بالجامعة بالغرب الأوسط، وأسفرت الدراسة عن وجود عوامل تؤثر في صنع القرار لدى رؤساء أقسام الجامعة مثل :حساسية المعلومات المطلوبة من أجل صنع القرار، وكذلك قدرة رئيس القسم على دمج أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار واتخاذها في الأقسام الأكاديمية.

وتناولت دراسة "Helen, 2012" رؤية للدعم الحكومي لتطوير الجامعات، والوقوف على دعم الحكومة لتنافسية مؤسسات التعليم الحالي للوصول لجامعات المستقبل ذات الطابع العالمي، وذلك من خلال التشريع، والتنظيم، والتمويل، وإيجاد أنماط مختلفة من الجامعات بالتواجد، والعمل على تغيير

خلال سمعة أكاديمي متميزة، ودعم الانفتاح على جامعات العالم، وأوصت الدراسة بأهمية تحقيق التميز البحثي للجامعة، وإيجاد مقياس للحكم الذاتي الداخلي والتقاليد الراسخة، وجود التمويل الكافي والتيسيرات اللازمة لجذب ألمع وأفضل الطلاب على مستوى العالم .

وهدفت دراسة " Tommaso, 2011 " تقييم كفاءة الإدارات الجامعية في العلوم التكنولوجية، وكفاءة البحوث في الأقسام الأكاديمية في إقليم لومبارديا الإيطالية، واستخدمت الدراسة أسلوب (DEA) تحليل مغلف البيانات؛ ومؤشرات لقياس مالمكويست التغيرات في الإنتاجية، وتوظيف الاختبارات كروسكال اليس لتحليل التغيرات في الإنتاجية في السنوات الأخيرة (من ٢٠٠٤ وحتى ٢٠٠٧)، والكشف عن العوامل التي يهتمل أن تكون التي تؤثر على الكفاءة، وتم تطبيق استبانة على أعضاء هيئة التدريس، وأسفرت الدراسة عن تحسن كفاءة الأقسام الأكاديمية، وتدهور كفاءة الحدود، وأن العوامل الداخلية والخارجية مثل (القطاع العلمي، ونسبة الموظفين، والمكان) لها تأثير محدود في ضعف الكفاءة والأقسام الأكاديمية .

وتناولت دراسة " العمري، ٢٠١١م " العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التمكين

وهدف دراسة "ThiLan Huong,2012" تحديد الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في الجامعات الحديثة في فيتنام، وأسفرت الدراسة عن وجود العديد من الاحتياجات التدريبية لهم حتي تكون لديهم القدرة على قيادة الأقسام الأكاديمية بكفاءة عالية مثل: إدارة المعارف والمهارات القيادية، وإجادة اللغة الإنجليزية لتحسين لغتهم مهارات الاتصال والتخطيط، وأساليب المهارات والممارسة والقدرات الشخصية، والشخصية قدرات، وقدرات المعرفية، والكفاءات العامة، والكفاءات دور معين، ويحتاج التدريب الأكثر أهمية لرؤساء الإدارات ترتبط عام والكفاءات المحددة الدور، ومهارات الإدارة العامة، والمعرفة من أجل القيام بها الأدوار على نحو كاف في سياق تغيير جددًا من التعليم العالي.

وتناولت دراسة "Jun Li، 2012" عرض النموذج الصيني لجامعة المستقبل ذات المستوى العالمي وعرض سماها الرئيسة وإسهاماتها في المجتمعات العالمية. وتوصلت الدراسة إلى مجموع من المتطلبات اللازم للوصول بالجامعات إلى المستوى العالمي، ومنها: الرسالة العالمية، وزيادة إنتاج المعرفة، والامتياز الأكاديمي والتعليمي، والقيم الجوهرية للسيادة الذاتية للجامعة واستقلاليتها، والحريّة الفكرية والأكاديمية لأعضاء هيئ التدريس، واستقطاب الدراسين من شتى بقاع العالم من

الوقت، وقد توصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة الوقت لا تمارس بشكل جيد من قبل رؤساء الأقسام بالجامعات الليبية .

وحاولت دراسة " الشريف، ٢٠١١م " تعرف واقع التدوير الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة طبقة على عينة بلغت (٩٨) عضواً من رؤساء الأقسام الأكاديمية واصحاب المناصب الإدارية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التدوير الوظيفي يساعد على تحسين أداء الإدارة العليا للجامعات السعودية .

وحاولت دراسة " أحمد، والفقيه، ٢٠١٠م " تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية ومقوماتها وضرورتها للقيادات الأكاديمية، ومدى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتحديد آليات مقترحة لتطويرها في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، وأسفرت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نجران لأبعاد القيادة الاستراتيجية (الإداري، والتحويلي، والأخلاقي) تعزي لمستغيرات الرتبة الأكاديمية، وأوصت الدراسة بربط استراتيجيات العمل برؤية القسم وقيمه وتعبئة وتكامل الامكانيات المادية لإنجاز الأهداف الاستراتيجية للقسم، تطوير العلاقات التنظيمية على أسس تستند

الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك، وأوصت الدراسة بأهمية إتاحة الفرصة لمشاركة القيادات الأكاديمية في صنع القرارات الإدارية، خاصة التي تتعلق بخطط الجامعة، العمل على نشر ثقافة التمكين بين القيادات الأكاديمية، والاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في مجال تطبيق التمكين بها.

وهدفت دراسة " الدرداكة، ٢٠١١م " تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات طبقت على عينة البحث بلغت (٢٨٠) عضواً هيئة تدريس، وأوصت بإعطاء أهمية خاصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية من حيث التأهيل المستمر، وحسن الاختيار، وتكليف رؤساء الأقسام الأكاديميين برئاسة القسم حسب الكفاءة والجدارة والإبداع لا على حساب التناوب، وتوفير الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية المناسبة لتحقيق أهداف الجامعة.

وهدفت دراسة " Elabbar,2011 " تحليل عمليات إدارة الوقت لدى رؤساء الجامعات الليبية وذلك من خلال التركيز على المدى الذي يمارس فيه رؤساء الأقسام في الجامعات الليبية وفقاً لمجالات محددة التنظيم، والتخطيط، والتحكم في الوقت، وما أسس إدارة الوقت الأكثر استخداماً من قبل رؤساء الأقسام، وما العوامل التي تتأثر بإدارة

الحديثة، وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق معايير الجودة الخاصة بتنفيذ الإجراءات الإدارية لضمان استمرارية الجودة في نظام إجراءات العمل.

وهدفت دراسة " الشامان، ٢٠٠٦م " تعرف حاجات التطوير الإداري لوكالات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتهم الوظيفية وذلك للتوصل إلى تصور مقترح لبرنامج تدريبي يساهم في التطوير الإداري لوكالات الأقسام الأكاديمية في الجامعات، وطبقت الدراسة أداة على عينة من وكالات الأقسام الأكاديمية في ثلاث جامعات سعودية هي جامعة الملك سعود، والملك فيصل، وجامعة الملك عبد العزيز، وأسفرت الدراسة عن أن غالبية وكالات الأقسام الأكاديمية بالجامعات يحملن درجة استاذ مساعد، وأن حجم الممارسة والاهتمام الذي توليه وكالات الأقسام لأدوارهن جاء للمهام الاجتماعية أولاً ثم المهام الأقسام انهن بحاجة كبيرة إلى تطوير إداري في عدد من المهارات منها: إدارة الاجتماعات، وإدارة الصراع، وإدارة العلاقات الانسانية والتنظيمية .

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق ما يلي:

(١) تأكيد العديد من الدراسات السابقة على أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق نوع من الرضا والولاء الوظيفي لدي العاملين في المؤسسات التعليمية.

إلى قيم العدالة والاحترام وحقوق الآخرين والشفافية .

كما قام " Tripathi & Others, 2010 " بدراسة حاولت تطوير أداة لتقييم الأداء والجودة لتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية، وتحديد الكفاءات الأكاديمية، والحصول على معلومات قيمة تفيد في تحديد فجوة المهارات، وقد تم تصميم النموذج المقترح من خلال فحص كفايات أعضاء هيئة التدريس في أربعة مجالات هي: الإدارية، والبحثية، والمعرفية، والسلوكية، وإدارة المواهب الأكاديمية القائمة على تدابير بناء الثقة في العمل الأكاديمي تمثل جوهر إدارة الموارد البشرية .

وتناولت دراسة " المنقاش، ٢٠٠٩ " واقع التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية، وتحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه هذه المراكز في ضوء مبادئ وأسس التنظيم الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وضع عدد من الحلول المقترحة للمشكلات التنظيمية منها: أن تحتل المسؤولة عن إدارة مركز الطالبات في الجامعة منصب وكيله مديرة الجامعة لمركز الطالبات وترتبط إدارياً بمدير الجامعة، ووضع أدلة تنظيمية للتوصيف الوظيفي يتم فيها تحديد اسم الوحدة الإدارية وهدفها ومهامها وارتباطها التنظيم، وفقاً للهيكل الجديد، وفتح قنوات اتصال مباشرة بين إدارة الجامعة ومركز الطالبات باستخدام تقنية الاتصالات والتكنولوجيا

تصورات العاملين نحو المساواة في المعاملة التي يحصل عليها العامل في المؤسسة التي يعمل بها أو أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (شطناوي، والعقلة، ٢٠١٣م: ٧٤).

وتعرف كذلك بأنها تصور أو إدراك الأفراد للعدالة والانصاف في المؤسسة، أو أنها القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحكم بها المؤسسة أعمالها وذلك في ثلاثة أبعاد في كيفية تخصيص الموارد والعائدات وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها وكيفية التعامل الشخصي مع الأفراد (حمدي، ٢٠١٥م: ٥٤٦). أو أنها المعاملة المنصفة والاخلاقية لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة، أو مدى ادراك العاملين لمعاملتهم بصورة خالية من التحيز من رؤسائهم في المؤسسة أو شعور الأفراد بالعدالة في البيئة التي يعملون بها (نافع، ٢٠١٢م: ٣٧٠).

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية على بأنها تصورات المعلمين للعدالة المتعلقة بالتفاعل مع قادة المدارس والمسؤولة عن إيجاد مناخ للعدالة وفهم الآثار المترتبة على تصوراتهم للعدالة، مما يسمح للمعلمين المشاركة في عملية صنع القرار العمليات، وتحمل المسؤولية عن الأخطاء وتصحيحها، وتطبيق القواعد والممارسات باستمرار، واتخاذ

(٢) أكدت معظم الدراسات على أهمية العدالة التنظيمية وتوفير كل ما شأنه تحقيقها داخل كافة المؤسسات التعليمية لما لها من تأثير مهم في تحقيق تحسين جودة العمل المؤسسي.

(٣) بعض الدراسات تناولت النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وبعضها تناول درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وبعضها تناول درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمرؤوسين، وثقتهم بقادتهم.

(٤) استفادة الدراسة الحالية في تحديد الاطار النظري للبحث، وكذلك تصميم ادواته البحث الميدانية.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: العدالة التنظيمية:

١- مفهوم العدالة **Equity**: يشير مفهوم العدالة إلى مجموعة العمليات والانعكاس الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها، ويتوقف سلوك واتجاهات الأفراد اتجاه نتائج هذه المقارنات على مدى إدراكهم للعدالة من عدمه، فاذا ما أدراكها الأفراد فلا يتوقع تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم وفي المقابل في حالة إدراك عدم العدالة سيعسي الفرد لاستعادتها، ويشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى

١) العدالة الإجرائية : Procedural Justice

يقصد بها مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، وتمثل هذه الإجراءات في جملة من القواعد التي تؤدي إلى العدالة، ومنها قاعدة الاستئناف بأن يكون هناك مجال للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك، والقاعدة الأخلاقية بأن يتم توزيع المصادر وفقاً لمعايير الأخلاقية السائدة، وقاعدة التمثيل بأن تتضمن عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة، وقاعدة عدم الانحياز بأن يكون موضوعية وعدم تأثير الذاتية على مجريات اتخاذ القرار، وقاعدة الدقة بأن يكون هناك تركيز على مصادر المعلومات الدقيقة والصحية والسليمة، وقاعدة الانسجام بأن هناك انسجام في عمليات إجراءات التوزيع على الجميع في كل الأوقات (العمري، وعيسي، ٢٠١٠م: ١٨٧)، وتعرف كذلك بأنها إدراك الأفراد للعدالة المتعلقة باستخدام الأساليب والإجراءات والطرائق التي يتم بها تحديد القرارات المتعلقة بالمخرجات، كما يوجد لها عدد من المعايير التي يتم الاعتماد عليها في إدراك العدالة الإجرائية وهي: الانسجام ويعني الثبات والعدالة في التعامل مع الأفراد، وعد التحيز وذلك بعدم الميل لفرد دون غيره، والدقة وذلك بتحري الدقة في المعلومات قبل اتخاذ القرارات الإجرائية، والتصحيح وذلك بتصحيح القرارات في حالة تقديم الطعون

القرارات استناداً إلى البيانات بدلاً من الشائعات والتلميحات (Tra, Mic hael, (2013). 250).

وتعود الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يحصلون عليها ومقترنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين، الذي نادي بها (Adams)؛ حيث يري أن المحدد لجهود العامل وأدائه والرضا عن العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها في وظيفته (العمري، وعيسي، ٢٠١٠م: ١٨٧).

ويتضح مما سبق أن هذه التعريفات تدور حول مدى قيام القائد في المؤسسة بالعديد من الإجراءات والمهام التي تعمل على تحقيق نوع من الرضا لدى جميع العاملين مما يساهم في تحقيق العدالة التنظيمية لدى أكبر عدد ممكن منهم .

٢- أبعاد العدالة التنظيمية.

اتفقت العديد من الدراسات على تحديد أبعاد العدالة التنظيمية في ثلاثة أبعاد هي: العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، ولكن أضافت بعض الدراسات عدالة التقييم، وعدالة الأطلاق، ويمكن تناول أبعاد العدالة التنظيمية على النحو التالي:

٢) العدالة التفاعلية Interactional Justice :

وتمثل إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيقها، فعندما يشعر بعدالة الإجراءات والتوزيع يمكن أن تؤثر في إحساسهم بالعدالة التنظيمية (سلطان، والسعود، ١٣٢)، وتشير إلى طريقة تصرف القيادة اتجاه الأفراد التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على درجة من المصادقية والاحترام والدبلوماسية وجودة التفاعل المتبعة من متخذي القرار، وهي تضم نوعين من العدالة عدالة العلاقات الشخصية التي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع مرؤوسيه، وعدالة المعلومات التي تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثق ومؤكد مثل قيام المدير بتقديم شرح للموظفين حول القرارات التي تؤثر فيهم (السكر، ٢٠١٣: ٤١٣)، كما أنها تعبر عن مدى اهتمام الأفراد بطبيعة وجودة التعامل الذي يتلقونه مع تطبيق الإجراءات وتحتوي على أربعة عناصر هي: المصادقية وتعني مصادقية ووضوح متخذ القرار، والاحترام وتعني مدى ابتعاد متخذ القرار عن الغلظة مع الأفراد، وملائمة الأسئلة وتعني تجنب متخذ القرار لطرح الأسئلة غير اللائقة أو الاحكام

والشكاوي من الأفراد، وممثلة حيث يجب أن تمثل تلك القرارات جميع الأفراد بدون استثناء، والأخلاقية عن طريق احترام المبادئ والخلاق العامة حالة تطبيقها (حمدي، ٢٠١٥: ٥٤٨).

ويقصد بها أدراك الفرد لعدالة الإجراءات التنظيمية الخاصة باتخاذ قرارات توزيع العائد مثل إجراءات تقييم الأداء، أو أنها السلوك والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ الوظائف المختلفة أي أنها عدالة الوسائل التي توصل إلى النهايات أو النتائج المرغوبة (الجندي، البناء، ٢٠٠٧: ١١).

ويوجد مجموعة من القواعد لا بد أن تتبع عند اتخاذ القرارات تشكل القلب الذهبي لإدراك الأفراد لمعني العدالة؛ حيث نجد أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء بهذه القواعد، وهي: قاعدة الاستئناف بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبير ذلك ويدعمه، والقاعدة الاخلاقية، ولن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة، وقاعدة التمثيل، وأن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة، وقاعدة عدم الانحياز، وعدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، وقاعدة الدقة بمعنى أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة، وقاعدة الانسجام وأن تتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات (المليجي، ٢٠١٢: ٣٣٢).

مرتفعاً أكبر من غيره يشعر بالسعادة، اما الطرف الآخر (أقل من الآخر) فإنه يشعر بالغضب، وفي حالة التساوي سيؤدي إلى الشعور بالرضا (حمدي، ٢٠١٥م: ٥٤٨). أو أنها مستوى تقييم الأفراد لمدى توزيع المكافآت أو المهام بشكل عادل ومنصف، أو أنها توزيع ناتج العمل في المؤسسة والذي يتمثل في الدخل والمكافآت والترقية والمهام والمسؤوليات، وتشير إلى عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية إذ يترع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة وتنقسم العدالة التوزيعية إلى ثلاثة أنواع هي : الانصاف ويقوم على قاعدة توزيع العائد وفقاً لمستوى الأهمية، والمساواة وتركز على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس واللون والعرق وأخذ الجميع. (نافع، ٢٠١٢م: ٣٧١)، (شطناوي، والعقلة، ٢٠١٣م: ٧٦).

وتتضمن العدالة التوزيعية جانبين هما: الجانب المادي وتحقق من خلاله العدالة الخارجية، والعدالة الداخلية؛ فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمؤسسة بنظراتها السائدة في مؤسسات أخرى، أما العدالة الداخلية فتحقق من خلال مراعاة أن يحصل الفرد على أجر يعادل ما يحصل عليه الآخرون بالمؤسسة والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل ويؤدون نفس الوظيفة، والجانب الاجتماعي ويعبر

المسبقة، وتعني التبريرات التي يقدمها متخدر القرار في قراراته تجاه الأفراد، كما يمكن تقسيمها إلى عدالة معلومات وتمثل في ملائمة المعلومات المستعملة في شرح كيفية اتخاذ القرارات ودقة الحسابات المقدمة، وعدالة شخصية وتشير إلى درجة التعامل مع الأفراد من حيث الاحترام والتقدير (حمدي، ٢٠١٥م: ٥٤٩)، وهذا البعد من أبعاد العدالة التنظيمية يتضمن كل من: عدالة التعامل مع الأفراد واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات، وعدالة المعلومات وتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل (جوده، القصبي، ٢٠١٢م: ٢٢٥).

٣) العدالة التوزيعية:

وتعد من أهم أبعاد العدالة التنظيمية؛ حيث إنها تعني بمدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه كما تشمل البعد الأول والأساس للعدالة التنظيمية وتشير إلى إدراك الأفراد لمدى عدالة توزيع المخرجات التي يقدمونها للمؤسسة من خلال مقارنة أنفسهم بالآخرين في المدخلات والمخرجات على حدا سواء، وبمعنى آخر مقارنة الفرد لمدخلاته (اسهاماته) مع المخرجات التي يتلقاها (المكافآت) ومقارنتها مع تلك المدخلات والمخرجات التي يقدمها ويتلقاها زملاؤه في العمل فاذا كان ذلك المعدل غير متكافئ ففي هذه الحالة نجد أن الطرف الذي يكون لديه المعدل

بتحقيق الوسائل المستخدمة في تحقيق الغايات.

٢) العدالة التعاملية: Treatment Justice

وتعني بمدى احساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية، ويؤثر ذلك على الشعور بالعدالة التنظيمية لدي العاملين، كما تعكس مدى احساس العاملين بعدالة المعاملة، وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، كما أنها تتمثل في جودة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال عملية التقييم، وتتضمن عدالة المعاملات جانبيين هما: معاملة الأفراد من جانب الرؤساء، ومدى قيام المؤسسة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة، وتقديم شرح مناسب للقرارات والممارسات الإدارية إلى الأفراد الذين يتأثرون بها، وتظهر أهمية عدالة التعامل في أن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المؤسسة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين، وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات/ كما يؤثر فيها ثلاث عوامل مهمة هي اشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي يؤثر عليهم، والقدرة على فهم الأسباب الكامنة وراء اتخاذ قرار معين، ودرجة وضوح التوقعات بشأن المعايير التي سوف تستخدم في الحكم على قرار معين، وكذا العقوبات المحتملة توقعها في حالة الفشل

عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات (المليجي، ٢٠١٢م:٣٢٨).

كما يمكن تقسيم الأفراد في المؤسسة طبقاً لمدى احساسهم للعدالة إلى ثلاثة مجموعات هي: المؤثرون وهم مجموعة من الأفراد المعطائين، والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه، والوسطيون وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوي معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين، والذاتيون وهم مجموعة من الأفراد أحاذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم (المليجي، ٢٠١٢م:٣٣١).

كما يوجد تصنيف آخر للعدالة التنظيمية قسمها إلى الأنواع التالية (دويدار، ٢٠١١م:١٨٧):

١) عدالة الإجراءات:

وتعني مدى احساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، كما تتعلق بالسياسات والإجراءات المستخدمة في صنع القرار ذاته أو أنها عدالة الإجراءات المستخدمة في صنع القرارات في تحديد الناتج الخاص بالعمل مثل: إجراءات تقييم الأداء، واجراءات الاختيار والتعيين، وإجراءات النقل والترقية، وغيرها وأنها تتعلق

ويتضح من العرض السابق لأبعاد العدالة التنظيمية أنه يوجد أكثر من نموذج لتحديد تلك الأبعاد؛ حيث أشار التقسيم الأول إلى أن توجد عدد من الأبعاد للعدالة التنظيمية، وهي العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التوزيعية، بينما أضاف التقسيم الثاني نوعاً آخر لأبعاد العدالة التنظيمية، وهي عدالة الإجراءات، والعدالة التعاملية، والعدالة الأخلاقية، والعدالة التقييمية وكل هذه الأبعاد يتوقف تحقيقها عللاً نوعية القيادة في المؤسسة ومدى قيامها بالأدوار والمهام التي تسهم في تحقيق تلك الأبعاد، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة.

٣- النماذج التنظيمية للمؤسسات التعليمية

الجامعية.

أبرزت التحولات العالمية العديد من الحقائق المعبرة عن التغييرات التنظيمية بكافة المؤسسات التعليمية، الأمر الذي استوجب كون الهياكل الإدارية بها في حاجة لتبني مداخل إدارية حديثة تتوافق مع هذه المتغيرات العالمية والاقليمية بما يعكس الطبيعة التفاعلية للعلاقات التنظيمية داخل البيئة الدينامية للمؤسسات التعليمية الجامعية، وجعل الجامعات تطور من أساليب التعامل، وإعداد استراتيجيات لتطوير الهياكل التنظيمية والإدارية بما يحقق التجويد الأمثل لها وحقق اعلي معدلات الصحة التنظيمية للتعامل مع هذه المتغيرات ويزيد

(المليح، ٢٠١٢م: ٣٣٣) النابعة من المعتقدات، والقيم التي تركز على المثاليات المرغوبة التي تستحق التقدير، وتعبير عن الواقع ويتم اشتقاقها من خلال الخبرات الخاصة بالأفراد، وعندما يتم مشاركة القيم والمعتقدات بين العاملين والرؤساء في داخل المؤسسة تنشأ العدالة التنظيمية (Ngang & Nyongesa, 2012, p.211).

ويقصد بها مدى أحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق بعض الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات، وتحديد مبررات واضحة للقرارات المتخذة، ومدى اخلاص الإدارة العليا، وعدم استخدامها للخداع في التعامل مع العاملين، ومدى التزام الإدارة العليا بحدود اللياقة في تعاملها مع العاملين (العمرى، عيسى، ٢٠١٠م: ١٨٧).

٣) العدالة التقييمية:

وتعني الدرجة التي يستشعر بها الموظف التراهة والشفافية في التقييم الإداري لأدائه وسلوكه في العمل، مما يؤدي إلى زيادة درجة رضاه عن نظم التقييم وعدالتها.

٤) العدالة الأخلاقية:

وتعني الدرجة التي يشعر بها الموظف الإداري بالعدالة الأخلاقية النابعة من العقيدة والقيم الثقافية التنظيمية والحضارية في المؤسسة مقارنة بزملائه في نفس المستوى الإداري والتنظيمي.

التنظيم، وتقاضي جميع العاملين في التنظيم أجراءً مقابل عملهم، وضبط المصادر التي يحتاجها التنظيم من أدوات وأجهزة من أجل تحقيق أهدافه المنشودة، والنموذج ويركز هذا النموذج على تحليل الكيفية التي تتوزع فيها القوي والمقدرة على التأثير في التنظيم وما يترتب على ذلك من قرارات لصنع النظام، ويؤثر هذا النموذج في صنع القرارات واتخاذها في المؤسسات في الموارد، القرارات الرؤوية، والنموذج الرفاعي الذي يؤكد على التشاركية بين بعدى السلطة وعملية القرار في التنظيم، ويكون التشارك بين القائد والعاملين الفاعلين في التنظيم في رسم وصناعة القرارات، كما تسود علاقات التنظيم غير الرسمي (العمري، وعيسي، ٢٠١٠م: ١٨٥).

ثانياً: الأقسام الأكاديمية:

يمكن تناول عدد من النقاط التي تتعلق بالأقسام الأكاديمية على النحو التالي:

١ - الأقسام الأكاديمية:

أنشئت الجامعات باعتبارها جزءاً جوهرياً وهدفاً قومياً، واستراتيجية أساسية للتنمية المستدامة على المستوى القومي؛ حيث تقوم الجامعات عالية المستوى بدور رئيس في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز القدرة على إيجاد وبث المعرفة والتكنولوجيا، والنمو الاقتصادي والتنافسية العالمية، وتسهم الجامعات في تنمية الاقتصاد من خلال اجتذاب الاستثمار الأجنبي، وتعزيز قدرة الدولة

من قدرتها على القباء والمنافسة في مجتمعات علمية وتعليمية متغيرة (عيدارواس، ٢٠١٣م: ١١).

ويتوقف نجاح المؤسسة ليس على اختيار نوع معين من التنظيم ولكن على اختيار التنظيم الصحيح الذي يتناسب مع اوجه نشاطه وطبيعة عملياته، فالتنظيم هو الذي يعتمد على مبادي سليمة ثابتة ومعروفة تامة ودراسة كافية لاحتياجات المؤسسة المعين، والتنظيم الصحيح هو الذي على سير العمليات المؤسسة بسهولة ويسر وفي اتجاهات غير متضاربة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن اهم الاسس التي يمكن استخدامها في التنظيم هي: التقسيم على أساس الوظائف، والتقسيم على أساس المنتج أو الخدمة، والتقسيم على أساس الجغرافي، والتقسيم على أساس العمليات، والتقسيم المركب أو المختلط (عبدالرحمن، ٢٠٠٧م: ١٤٢).

وتوجد عدة نماذج تنظيمية تستخدم بشكل كبير في المؤسسات العامة والتعليمية، منها: النموذج البيروقراطي، والرفاعي، والسياسي، وغيرها من النماذج. ويكمن عرض لأهم هذه النماذج على النحو التالي: النموذج البيروقراطي ويتسم بهرمية المكاتب، ووجود نصوص وتعليمات وقوانين وأنظمة لكل وظيفة في التنظيم، وتخصي مهام، والموضوعية في عمليات الاتصال، والتواصل يكون بشكل نمطي بعيداً عن المؤثرات الشخصية والأهواء، وسجلات موثقة لجميع معاملات

والإدارية حيث يمارس دوره الوظيفي في اتجاهين، الاتجاه الأول: مسؤوليته الإشرافية على مهام الوظيفة المكلف بها على من يرأسهم، أما الاتجاه الثاني: المسؤولية التنفيذية للواجبات والمهام والمطالب بتنفيذها من هم أعلى منه في الدرجة التنظيمية من القيادات الإدارية في الجامعة (اليحيوي، ٢٠١١م: ١٢٧) (٣٥).

وتعتمد كفاءة القسم الأكاديمي وقدرته على تحقيق أهدافه على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيس القسم، فنوعية وكفاءة القسم الأكاديمي تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم، فهو المسؤول عن إدارة شؤون القسم، بالإضافة أنه يعمل كحلقة وصل ضرورية بين القسم الأكاديمي والمهزم الإداري للكلية والجامعة، ولا ينحصر عمل رئيس القسم في الأدوار الوظيفية المتعلقة بقسمه بل يتعدى ذلك إلى الأقسام الأخرى من خلال عضويته في مجلس الكلية ومشاركته في صنع القرارات الأساسية المتعلقة بشؤون الأقسام أو الكلية بشكل عام (البشري ٤٣٤: ٥١: ٥٠).

وتعد الأقسام الأكاديمية وحدات تنظيمية تقوم بالدور الأكبر في نشر المعرفة وتنميتها وتطبيقها، وهي تمثل للطلبة وحدات تعليمية لدراسة تخصص معين، وللإداريين وحدة تعليمية بحثية مستقلة، وسلماً وظيفياً علمياً بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، وفي هذا السياق يبرز دور رئيس القسم الأكاديمي كونه المحرك والموجه للطاقات

على التنافس في السوق العالمي للتعليم الجامعي عن طريق حيازة المعرفة، وتكليفها من خلال أقسام أكاديمية تمتلك القيادات التي تسهم في تطويرها (Salmi., 2009,p29).

ومن ثم تعتبر الأقسام الأكاديمية في الجامعات هي وحدات تنظيمية تقوم بالدور الكبير في تحقيق نشر المعرفة وتنميتها ثم تطبيقها، وهي مهمات متكاملة يتم بعضها لبعض وبينها تداخل إلى حد كبير، ومن ثم تولي الدول المتقدمة والنامية على السواء اهتماماً كبيراً بتطويرها وتنظيم أنشطتها وتنسيق جهود أفرادها من أجل تحقيق أهدافها المرجوة، ويعد رئيس القسم ممثلاً له في مختلف المستويات الإدارية ومسئولاً عن تحديد احتياجاته وواجباته، وإدارته، والمشرف عن تعزيز سياسات الجامعة وتنفيذ لوائحها، ويسهم في التأثير على أدائها من خلال قيامه بأدواره المتباينة وتحديد تلك الأدوار لأجل تحقيق أهداف القسم (الشريف ٢٠١١م: ٢٢١).

كما يعد القسم الأكاديمي الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة؛ فكثير من القرارات التي تصدر من قمة التنظيم في الجامعة تبدأ من رؤساء الأقسام الأكاديمية، كما يعد المسؤول الأول عن تحديد احتياجات وواجبات وإدارة موظفيه وترى الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي وأن المشرف والمسؤول عن سياساتها وتنفيذ لوائحها، ويمثل رئيس القسم القيادة الأكاديمية

ويعد اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية عملية بالغة الأهمية فهي تتضمن تكوين رؤية مستقبلية عما ستكون عليه المؤسسات التعليمية في المستقبل وكيف يمكن أن تكون مختلفة عما هي عليه في الوقت الحاضر (سادلر، ٢٠٠٧م: ١٣٨)، وإيجاد رئيس القسم المتميز الذي يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية داخل قسمه يجب يختار بعد القيام بالعديد من الجهود المستمرة للكشف عن العناصر التي تمتلك المهارات اللازمة القيادية، بالإضافة إلى إيجاد منظومة قيمية وأساليب عمل مرنة تستخدم وسائط تكنولوجية متفوقة تقود إلى الارتقاء بالعمل المطلوب منه، وأن تجري عملية اختياره على أسس منها الخبرة بالإدارة ومدى استعداداتها لطبيعة الدور الذي تتولى مسؤولياته، ومحاولة أن يتصف ببعض المواصفات الموضوعية وتشمل: الشهادة العلمية: تتمثل في شهادة علمية عليا (دكتوراه) في أحد تخصصات الكلية التي تستند إليه ومن جامعة معترف بها، والمرتبة العلمية: تعني حيازة مرتبة علمية، ويفضل الحصول على الأستاذية، والخبرات: وتتمثل في إدارة أحد أقسام كليته لمدة زمنية أو إدارة مركز بحثي، أو فريق بحث أو وجود خبرات علمية وأكاديمية وإدارية أخرى كالتدريس والإشراف، والمؤهلات: تتمثل في اجتياز دورات تدريبية قيادية، إجادته لغات، إجادته استخدام الحاسب الآلي والتعامل مع الانترنت، والسيرة

والقوى التي يضمها القسم وما يوفره من مناخ محفز يدفع بالقسم وأعضائه نحو تحقيق أهدافه وغاباته المنشودة التدريس في الجامعة، واختيار طلاب الدراسات العليا وتنميتهم: إن عملية اختيار طلاب الدراسات العليا وتنميتهم تعد في غاية الأهمية، لأن هؤلاء ستقدمون في فروع المعرفة إلى مستويات عالية، وسيصبح معظمهم في المستقبل أعضاء هيئة تدريس، وهذه الوظيفة ليست سهلة بل تعد من المهام الصعبة. وتناول أن وظيفة القسم في عملية اختيار طلبة الدراسات العليا وتنميتهم يمكن أن تتمثل في عنصرين أساسيين هما: مساعدة الطلبة على اكتساب الكفاية في موضوعاتهم والقدرة على الممارسة والمشاركة على المستوى العالي من التدريس والبحث إلى جانب تنمية قدراتهم لعمل مبدع أصيل، إذ أن الأصالة والإبداع يعدان جزءاً من وظيفة الطالب وقدراته ومهاراته وتوعية عقله (المصري، ٢٠٠٧م: ٦٧).

والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال ما تقدمها الأقسام الأكاديمية بالجامعات من برامج متنوعة ثقافية اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية تتلاءم مع احتياجات ورغبات الأفراد والتي من شأنها رفع كفاءتهم المهنية والثقافية والفكرية وإكسابهم قيم سلوكية وعملية وتحسين مستواهم الأدبي والمادي مما يعمل على تحديث المجتمع علمياً وتكنولوجياً (حربي، ١٩٩٩م: ٧٣).

للعمل الفريقي بالقسم، والإشراف على مهام الإرشاد والإشراف العلمي (الشمري، ٢٠١٣م: ٢٣)، وتنمية الباحثين وقدراتهم، وتوفير مناخ حافز وداعم للتعليم والنمو داخل القسم، ووضع برنامج لمشاركة أعضاء القسم في المؤتمرات والندوات العلمية داخل وخارج الجامعة، وفتح قنوات اتصال بين الباحثين بالقسم والأساتذة أصحاب المدارس العلمية للتعليم والتكوين العلمي (الردادي، ٢٠١٤م: ٥٢-٥٥)، واقتراح خطط الدراسة في القسم، والنهوض بالمستوى العلمي في القسم والكلية، ووضع المناهج الدراسية للمقررات التي يدرسها القسم، وتنفيذ قرارات مجلس الكلية فيما يتعلق بالقسم، وتشجيع وتنسيق أنشطة البحث العلمي في القسم، وإبداء الرأي في الترقيات والتعيين لأعضاء هيئة التدريس ولأعضاء هيئة التدريس المساعدين، والإشراف على وضع جدول الدروس والمحاضرات المتعلقة بالقسم، وإبداء الرأي في تعيين المشرفين على الرسائل العلمية وتشكيل لجان مناقشتها، واقتراح ميزانية القسم وتحديد شروط قبول الطلاب والأعداد التي يمكن قبولها في القسم، وتوثيق الروابط بين القسم والجهات والهيئات ذات العلاقة خارج الجامعة والمتعلقة بأنشطة القسم ومهامه العلمية (المخلافي: ٢٠٠٩م: ١٩٥-١٩٧).

وتنظيم عمل القسم، والارتقاء بأداء أعضاء هيئة

العلمية: (المؤلفات، والتراجم، والبحوث، والمؤتمرات، وعضوية الجمعيات العلمية، وتنفيذ عقود استشارية، والجوائز العلمية (القحطاني، ٢٠١٣م).

٢- أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق

العدالة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية الجامعية:

تسعي الجامعات العالمية من خلال أقسامها الأكاديمية الوصول إلي الامتياز الأكاديمي علي المستوي المحلي والعالمي من خلال العمل على مشاركة جميع الأفراد في عملية صنع القرار واتخاذها، والالتزام باستراتيجية قوية تسهم في مجابهة التنافس العالمي المتصاعد للجامعات، وقيامهم بالعديد من الأدوار المتباينة التي على تعمل وتحقيق المكانة عالية المستوي على المستوي المحلي والعالمي (Saldak & lie, 2009).

ومن تلك الأدوار التي يجب أن يقوم بها رئيس القسم الأكاديمي في المؤسسات الجامعية بصفة عامة، وأدوار لتحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية بصفة خاصة من الأدوار العامة: وضع الخطط الدراسية للبرامج وتقييم تنفيذها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديلها في ضوء المتغيرات والأهداف المحددة، والعمل على استخدام طرائق التدريس المناسبة لأهداف المقررات ومحتواها، وحفز أعضاء هيئة التدريس لاستخدام التقنيات التعليمية الحديثة، والعمل على إيجاد بيئة مناسبة

زملائه من أعضاء هيئة التدريس دون المساس بالأنظمة والقوانين المنظمة للعمل، وتشخيص المواقف بصورة علمية وتعزيز مهاراته الإدارية والقيادية الناجحة وتوظيفها في إدارة القسم وتطويره واحترامه لأعضاء هيئة التدريس في القسم عند تعامله معهم في سبيل توفير أسس العدل والمساواة بين الجميع وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات والأصول الإدارية المنبثقة من الجامعة ، وإدارة وقته لاستثمار جهده في تطوير القسم، واحترام المواعيد وتأدية الواجبات الإدارية والتعليمية بأمانة وبما تقتضيه المصلحة العامة والى يستغل سلطته الرسمية لتحقيق مصالحه، وتحفيز إدارة الأفراد والتأثير على إدايتهم وإيجاد روح الابداع والابتكار والقدرة على حل المشكلات، والالتزام الخلقى والمهني واخلاقيات المهنة يوفر له امكانيات قيادة مجموعة العمل وتحفيز إدارة الأفراد والتأثير على أدايتهم وإيجاد روح الابداع والابتكار والقدرة على حل المشكلات، والأخذ بأساليب علمية في معالجة المواقف التعليمية والإدارية. بما يعزز مهاراته الإدارية والقيادية وتوظيفها في قيادة القسم وتطويره (طويقات، ٢٠١٥م: ٤١١).

والعمل على إدخال تغييرات إيجابية في المؤسسة التعليمية من خلال مجموعة من الأفكار القيادية تركز على قيم القائد القدوة والاستشارة الفكرية وتشجيع العاملين بمنحهم الفرصة ليكونوا مبدعين وخلاقين ومشاركين في المهام ويكون هناك نوع من العدالة في توزيع هذه المهام، والتشجيع على

التدريس، وتوفير المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس، وتوجيه القسم لخدمة المجتمع، وتطوير مقررات القسم الدراسية (حرب، ٢٠١٢م: ٣٠٨)، وعقد اجتماعات القسم، ومتابعة أعضاء هيئة التدريس بالقسم، ومدى إنجازهم للمهام الموكلة لهم، واتخاذ القرار الإداري السليم على مستوى القسم، ومتابعة لجان القسم، وتمثيل أعضاء القسم بشكل إيجابي وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء هيئة التدريس بالقسم بشكل عادل بما يتناسب مع قدراتهم والتعامل في إطار العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم والجوانب الإدارية بالقسم والكلية (الشمري، ٢٠١٣م: ٢٣).

كما يقوم رئيس القسم بدور فعال في جميع مجالات عمل القسم، ويعتبر حلقة اتصال بين العاملين في القسم والمستويات الإدارية الأعلى والأدنى والمجتمع المحلي، وهو القائد الأكاديمي للقسم وله أدوار مهمة في تنمية وتشكيل الروح المعنوية لأعضاء القسم والعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية والمهنية بينهم وكذلك يعتبر المسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي إذ يقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم نهاية كل عام دراسي (الشهراني، ٢٠١٥م: ٦٠).

أما الأدوار المتعلقة بتحقيق العدالة التنظيمية فمنها: وضع تصور اخلاقي بمهنته تقوم على الالتزام الكامل والفعلي بأخلاقيات المهنة المؤتمن عليها بعيداً عن الأهواء والمصالح الشخصية لرغبات

طبقاً لعدد من المعايير العدالة والمنصفة لجميع الأعضاء بالقسم دون تفرقة (الشمري، ٢٠١٣م: ٢٢٨).

وإدارة القسم بأسلوب اخلاقي تكاملي قائم على المواثيق التربوية والعلمية والقيم الجامعية، خاصة عند مشاركة الجميع في عملية صنع القرار واتخاذها، وتوزيع المهام الإدارية والعلمية، وتوزيع الجوائز العلمية، وترشيح الأعضاء لحضور المؤتمرات العلمية المحلية والخارجية، والإشراف على الرسائل العلمية، والبرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم (الشريفي، ٢٠١٣م: ١١٩)، والعمل توفير العوامل المادية المناسبة للبيئة وتعيين الأفراد الأكفاء وحثهم على العمل معاً بفاعلية من خلال ربط العلاقات التنظيمية داخل القسم وإتاحة الفرصة للتنمية الذاتية للمرؤوسين من خلال تفويض السلطة للبعض في ضوء عدد من المعايير مثل: القدرة والتميز في الأداء الأمر الذي يسهم في تقوية شعور الانتماء للعمل والمؤسسة والثقة في النفس والاعتزاز بها وزيادة التعاون والاحترام بين الجميع (السعود، ورحيم، ٢٠١٤م: ٣٩)، وإنشاء علاقة سليمة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على أسس علمية بهدف تحقيق نوع من العدالة بين احتياجات الأعضاء واحتياجات القسم والكلية (الطراونة، ٢٠١٢م: ١٠٣)، وأن يكون حلقة وسيطة من حلقات الإدارة الجامعية

العمل الجماعي، وإشاعة ثقافة روح الفريق لإنجاز الأداء بمستويات عالية، واستخدام أسلوب التأثير والاقناع، وتقبل آراء أعضاء هيئة التدريس بكل رحابة وشفافية، ويشجع أعضاء هيئة التدريس على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في عمليتي التعليم والتعلم، وإيجاد نوع من التواصل الفعال الذي يسهم في إيجاد علاقات إنسانية عالية داخل القسم الواحد (الثويني، ٢٠١٤م: ١٤٠).

والعمل على توافر مناخ من العدالة والموضوعية في العمل، وتوزيع المهام والأدوار بين أعضاء القسم في ضوء معايير علمية، وتقدير العمل المنجز، وإتاحة الفرصة للجميع في المشاركة الفعالة في فعاليات القسم المتباينة، تحقيق العدالة في الأجور والحوافز والترقية والتقدم الوظيفي، والاعتراف بأهمية الأفراد، والانسجام مع الزملاء في جميع المواقف التعليمية والإدارية والاجتماعية، والعمل على إشباع رغبات الأفراد الحالية والمتوقعة من العمل ذاته، وإيجاد نوع من الانتماء والولاء للقسم (سلطان، والسعود، ٢٠٠٦م)

والعمل على صنع التغيير في إطار من التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم، وتوفير نظام عادل للمساءلة والمحاسبة والتطوير المؤسسي، والخدمات المساندة والتوجيه والإرشاد العلمي، وتنمية مهارات القدرة على حل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، والاستقلال العلمي

التدريس، والعمل على نشر ثقافة فرق العمل وتدريبهم على كيفية تطبيقها، وتدريبهم على أساليب تقييم الأداء في ضوء معايير الجودة بهدف تقديم خدمة تعليمية للمستفيدين بجودة عالية المقدمة،(Angelo, Greco 2013:143)

٣- مهارات رئيس القسم الأكاديمي المعينة على تحقيق العدالة التنظيمية:

تعتمد كفاءة القسم الأكاديمي وقدرته على تحقيق أهدافه، على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيسه، فكفاءة القسم الأكاديمي تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم، فهو قائد يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم، والمشرف المباشر على أنشطة القسم وفعالياته، والمخطط لها، والمتابع والمقيم لمستويات الأداء لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، والموضح لمسئولياتهم، وبصفة عامة فهو المسئول عن إدارة شؤون القسم (محبوب، ٨١، ٢٠٠٤).

وامتلاك صفات مثل: سرعة البديهة والذكاء، الثقة العالية بالنفس، الصدق والأمانة، والموضوعية والعدالة، والشجاعة والاحترام، والصبر والتصميم، والمثابرة، والتفكير المنهجي المنظم والواضح، والقدرة على التأثير على الآخرين، وحب العمل والإخلاص له، وحب التعلم ومتابعة الجديد، حب الآخرين واحترامهم، والقدرة على التوضيح وإعطاء النموذج، والتزاهة والشفافية، قوة المنطق والقدرة على الإقناع، والطموح المقترن بقدرة التجديد،

وتيسير أمور القسم وضبطها وتنفيذ تعليميات الجامعة وتمثيل وتنفيذ تعليمات أعضاء هيئة التدريس بقسمه، وهذا يتطلب القدرة القيادية بحكمة وعدالة بين تحقيق متطلبات الأعضاء ومتطلبات الجامعة دون التحيز لتحقيق الجامعة على حساب متطلبات الأعضاء بالقسم (الشريف، ٢٠١١م: ١٤٧).

وتحديد المعايير الأخلاقية في بناء وتنفيذ وتقويم استراتيجيات العمل بالقسم من خلال تحديد السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي في كل مهمة من مهام القسم، والتواصل المستمر مع أعضاء هيئة التدريس والجهات المستفيدة منه، والتزام رئيس القسم بأخلاقيات القيادة في سلوكياته وممارساته بحيث يكون نموذجاً يحتذى به في النزاهة والاستقامة والوفاء بالوعد وتحمل المسؤولية والتزام القيم التنظيمية في كل قراراته، وتطوير العلاقات التنظيمية على أسس تستند إلى قيم العدالة والاحترام وحقوق الآخرين والشفافية (أحمد، الفقيه، ٢٠١٠م: ٦٠٦)، وتحسين الأداء من خلال مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس مع تشجيع النمو المهني والإبداع والابتكار والتجديد، وتشجيع المناقشة الجماعية لأساليب العمل (عريبات، ٢٠١٢م: ٧٣٣).

والاهتمام بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وخاصة في مجال البحث. مؤسسات التعليم الجامعي، والعمل تحديد وصيف وظيفي لأداء أعضاء هيئة

ومن معايير اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية أن يتميز رئيس القسم الأكاديمي بعدة ميزات ذكر منها ما يلي: القدرة على فهم الديناميكيات الفريدة التي تميز الثقافة الأكاديمية، وإيجاد أجواء العمل جيد النوعية وعلى تحديد معيقاته وإزالتها، وأجواء الرؤية المشتركة وتعزيزها هو عمل ذو أهمية حيوية، وخوض نقاشات حول القضايا التي تهم القسم، والإصغاء مع احترام مشاركات أعضاء القسم، وعدم تجاهلها، ورسم حدود الخيارات وبيان العواقب المحتملة التي يمكن أن تترتب على الخيار المتخذ، وتوفير للقسم سبل التأمل النقدي في عمله كوحدة (روغن، ٢٠٠٦م: ١٩٩).

ويؤكد أن هناك معايير يجب توافرها لدى كل رئيس قسم أكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، وهي: الكفاءة الشخصية، والعلمية، والتخطيط للتعليم الجامعي، والتنظيم، والإشراف التربوي، والعلاقات الإنسانية، وصياغة القرار التنظيمي، والاتصال بالآخرين، والمالية والإدارية، وتقويم العمل. (عبد الحي، ٢٠٠٧م: ٣٨-٤٠)، ويوجد مجموعة من المهارات التي يجب أن يتصف بها رئيس القسم الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي ذاكراً منها ما يأتي: المهارات الفنية: وهي عبارة عن مجموعة من المهارات التي يجب أن يمتلكها رئيس القسم من أجل تأدية مهامه على الوجه المطلوب، حيث توفر له فهماً وإدراكاً كافياً لمهامه، ومن هذه

واللياقة البدنية المناسبة، والصحة العامة الجيدة، والإيمان بضرورات البحث العلمي ودوره، والقناعة المطلقة بدور المعلوماتية الفاعل، وامتلاك الصفات المهنية القيادية التالية: القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على التعاون مع الآخرين والتأثير فيهم ومشاركتهم، والقدرة على التفاعل مع المؤسسات العلمية، والقدرة على فهم القوانين والتعليمات واللوائح وتنفيذها، والقدرة على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، القدرة على فهم استراتيجية الجامعة وإدراك سياستها، والقدرة على تشجيع العاملين معه، والقدرة على مخاطبة القيم السائدة، وامتلاك المهارات الذاتية وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية للقائد مثل المبادأة والابتكار، وضبط النفس، والحكمة، والبصيرة، والثقة، وتحمل المسؤولية، وامتلاك المهارات الفنية، وهي: المعرفة المتخصصة في مجال النشاط الأكاديمي والإداري والكفاءة في استخدامها بما يحقق الأهداف المطلوبة، وتكتسب مهارات الدراسة والخبرة والتدريب، والمهارات الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وخلق مناخ صحي للعمل وتحقيق الرضا العام والانتماء، والمهارات الإدراكية: وتعني قدرة القائد على الرؤية الشمولية لمختلف نشاطات العمل الجامعي، وفهم الترابط بين أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الأعضاء بعضهم ببعض داخل الجامعة. (القحطاني، ٢٠١٣م: ٥٤-٥٥).

التدريس لتحقيق أهداف القسم، والإمام بمضمون تخصصه الأكاديمي (البشري، ١٤٣٤هـ: ٥١-٥٢).

يتضح من العرض السابق للعدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة أن العدالة التنظيمية تعمل على تحقيق الرضا لدى العاملين في القسم الأكاديمي في المؤسسات التعليمية والعامّة، من ثم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيام الجميع بالعمل بكفاءة عالية وحب للعطاء، ومع ذلك لن يتحقق إلا من خلال قيام القائد في اية مؤسسة أو قسم أو كلية بالعمل على اتخاذ العديد من الإجراءات والتوزيع العادل للمهام بين الجميع، والشفافية العالية في التعامل مع جميع أعضاء المؤسسة.

ثانياً: البحث الميداني:

يمكن تناول عدد من العناصر المتعلقة بالبحث الميداني على النحو التالي:

أهداف البحث الميداني:

يهدف البحث في جانبه الميداني تعرف آراء أعضاء هيئة التدريس حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد العدالة التنظيمية بكلّيات التربية جامعة الملك خالد، ووضع رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية وأبعادها بكلّيات التربية جامعة الملك خالد.

المهارات التي يجب أن يمتلكها رئيس القسم كإعداد الجداول المختلفة للقسم، إدارة وتنظيم الاجتماعات، وكتابة التقارير، وتطوير أداء هيئة التدريس، والمهارات الإدراكية التصورية: ويقصد بها قدرة رئيس القسم على إدراك الموقف ككل، ورؤيته بصورة شاملة ومتكاملة، بمعنى أنه يجب أن يكون مدركاً لمجمل الموقف الذي يتعامل معه مستعيناً بقدرته على استبصار حصيلة هذا الموقف. فهذه المهارات تمكنه من القدرة على الفهم والتنسيق بين أهداف القسم وأنشطته من ناحية وعلاقة القسم بالكلية والجامعة ككل، والمهارات الإنسانية، ويقصد بها تلك المهارات التي تتعلق بقدرة رئيس القسم على التعامل مع أعضاء قسمه بصورة تجعلهم متعاونين معه، ويرتقي بقدرتهم على العطاء، والتأثير فيهم لتحقيق أهداف القسم، وتولد الاحترام والثقة فيما بينهم مما تزيد من دافعيتهم للإنجاز (حرب، ٢٠١٢م: ٣١٠-٣١١)

وأن يمتلك رئيس القسم الأكاديمي الصفات والمهارات التالية: المهارات المتعلقة بالعلاقات الشخصية مع القدرة على العمل بشكل فاعل مع الأساتذة والطلبة والعميد وبقية رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة، والقدرة على تبني أساليب قيادية متنوعة، وتحديد أهداف القسم والتنبؤ بالمستقبل، والبحث المستمر عن عناصر القوة التي تتوفر لديه وكيفية استخدامها لتحفيز أعضاء هيئة

إجراءات البحث الميدانية:

مرت إجراءات البحث الميدانية بعدد من الخطوات، وهي

١- أداة البحث:

في ضوء الأهداف التي يسعى إليها البحث، تم استخدام استبانة اشتملت على خمس محاور المحور الأول: يتعلق بواقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد العدالة التنظيمية، وهي بعد (التوزيعية) للعدالة التنظيمية، والثاني يتعلق بواقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعء (الإجرائية) للعدالة التنظيمية، والثالث بواقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعء (التعاملية) للعدالة التنظيمية، والرابع يتعلق بواقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعء (التقييمية) للعدالة التنظيمية، والخامس يتعلق بواقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعء (الأخلاقية) للعدالة التنظيمية بكلية التربية جامعة الملك خالد.

٢- خطوات بناء أداة البحث:

اعتمد البحث في بناء الاستبانة على ما يلي:

أ- المقابلات الشخصية مع بعض أعضاء وعضوات هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد.

ب- الإطار النظرية للبحث المتعلق بالأقسام الأكاديمية من جانب، والعدالة التنظيمية من جانب آخر.

ج- الدراسات السابقة التي تناولت بالبحث المباشرة وغير المباشرة موضوع البحث في

الإطار النظري للبحث.

٢- تصميم أداة البحث:

تكونت الاستبانة من جزئين: الجزء الأول: البيانات الأولية لعينة البحث، والجزء الثاني: محاور الاستبانة وتكونت الاستبانة من (٥١) عبارة، تم صياغتها في خمس محاور: يجيب عنها أفراد العينة المستفتاة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة على مقياس ذى الخماسي درجات (موافق بدرجة كبيرة جداً، ووافق بدرجة كبيرة، وموافق بدرجة متوسطة، وغير موافق بدرجة كبيرة، وغير موافق بدرجة كبيرة جداً). يوضحها الجدول التالي:

جدول (١) تقسيم مدى المتوسط لإجابات عينة البحث

الفتنة	طول الفتنة
موافق بدرجة كبيرة جداً	٥ - ٤,٢
موافق بدرجة كبيرة	٤,١ - ٣,٤
موافق بدرجة متوسطة	٣,٣ - ٢,٦
غير موافق بدرجة كبيرة	٢,٥ - ١,٨
غير موافق بدرجة كبيرة جداً	١,٧ - ١

٣- صدق أداة البحث:

اعتمد البحث على الصدق الظاهري؛ حيث عرضت أداة البحث الميدانية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة التربوية والتربية وعلم النفس في بعض الجامعات المصرية والسعودية لإبداء وجهات نظرهم حول مدى ملائمة كل عبارة من عبارات المحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوحها من الناحية اللغوية، وقد اقترح بعض

المحكمين إضافة عبارات جديدة، ونقل بعض العبارات إلى مجالات أخرى أكثر ملائمة لها، وحذف بعض العبارات لتشابهها مع عبارات أخرى، ودمج بعض العبارات في عبارة واحدة، وفي ضوء ما أبداه السادة المحكمون من ملاحظات تم أخذها في الاعتبار عند صياغة الصورة النهائية للاستبانة، وتضمنت أداة البحث في صورتها

٤- ثبات أداة البحث:

وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach) على محاور البحث؛ كمؤشر على ثبات أداة البحث وكانت النتائج كما هي مدونة في جدول (٢).

جدول (٢) معامل الثبات لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الثبات
١	واقع تحقيق لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعدهم (التوزيعية) للعدالة التنظيمية	٠,٩١٥
٢	واقع تحقيق لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعدهم (الإجرائية) للعدالة التنظيمية	٠,٨٦٩
٣	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعدهم (التعاملية) للعدالة التنظيمية	٠,٩٣٤
٤	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعدهم (التقييمية) للعدالة التنظيمية	٠,٩١٧
٥	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعدهم (الأخلاقية) للعدالة التنظيمية	٠,٨٩٣
الاستبانة ككل		٠,٩١٢

وتم حساب معامل ألفا لجميع عبارات أداة البحث؛ حيث بلغ ثباتها (٠,٩١٢) وهو ما يؤكد أنها تحمل درجة عالية من الثبات والصدق الذي يجعلها صالحة للتطبيق.

ثالثاً: اختيار عينة البحث الميدانية وتحديد حجمها:

تم تطبيق أداة البحث الميدانية على عينة من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد بمدينة أبها،؛ حيث بلغ مجتمع البحث (٢٦٨) عضواً بهذه الكليات، وتم تطبيق

أداة البحث على جميع المحتج، وبعد استبعاد غير الصالح منها وصل العدد الإجمالي القابل للتحليل الإحصائي إلى (٢٤١) استبانة بواقع (٧٥) عضوة هيئة تدريس من العنصر النسائي، و(١٦٦) عضو هيئة تدريس من الرجال.

رابعاً: المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد أن تم الانتهاء من تطبيق أداة البحث وجمعها تم استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي وتم تفرغ البيانات وتبويبها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة:

ثالثاً: اختيار عينة البحث الميدانية وتحديد

حجمها:

تم تطبيق أداة البحث الميدانية على عينة من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد بمدينة أبها،؛ حيث بلغ مجتمع البحث (٢٦٨) عضواً بهذه الكليات، وتم تطبيق

نتائج السؤال الأول:

التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ تم

استخدام التكرارات، والمتوسطات والانحرافات

المعيارية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

للإجابة عن السؤال الأول الذي نص على " ما

واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية

التربية بجامعة الملك خالد لبعدها (التوزيعية) للعدالة

جدول (٣) التكرارات، والمتوسطات والانحرافات المعيارية، ودرجة ومستوى الموافقة

لاستجابات أفراد العينة حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية

بجامعة الملك خالد لبعدها (التوزيعية) للعدالة التنظيمية (ن = ٢٤١)

م	العبرة	درجة الموافقة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		بدرجة كبيرة غير موافق		بدرجة كبيرة جداً غير موافق				
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن			
١	يتم توزيع الأعباء بين جميع أعضاء هيئة التدريس داخل القسم بطريقة عادلة.	٣٩	١٦,٢	٦٥	٢٧	٧٦	٣١,٥	٣٠	١٢,٤	٣١	١٢,٩	٣,٢١١	١,٢٣١	٤
٢	تعد الأعمال الإضافية التي أقوم بها أحد الأبعاد المهمة عند تقييم الأداء.	٣٦	١٤,٩	٧٦	٣١,٥	٨٠	٣٣,٢	٣٢	١٣,٣	١٧	٧,١	٣,٣٤٠	١,١٠٣	٣
٣	يتم تخصيص الموارد المادية بشكل عادل دون تمييز بين جميع أعضاء القسم.	٣٦	١٤,٩	٧٨	٣٢,٤	٧٨	٣٢,٤	٣٧	١٥,٤	١٢	٥	٣,٣٦٩	١,٠٦٨	١

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة										العبارة	م
			غير موافق جداً		غير موافق		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٩	١,١٦٤	٣,٠٦٢	٨,٧	٢١	٢٥,٣	٦١	٢٩,٥	٧١	٢٣,٢	٥٦	١٣,١	٣٢	تقديم حوافز تعادل للمجهود الذي يقدم من أعضاء هيئة التدريس المميزين .	٤
٦	١,١٧٨	٣,١٥٣	٨,٧	٢١	٢٢	٥٣	٢٩	٧٠	٢٥,٧	٦٢	١٤,٥	٣٥	يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل عادل بين جميع الأعضاء بالقسم.	٥
١١	١,١٩٨	٣,٠٧٤	٩,٥	٢٣	٢٥,٧	٦٢	٢٦,١	٦٣	٢٤,٩	٦٠	١٣,٧	٣٣	وجود أسس عادلة لاشتراك أعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات الخارجية.	٦
٧	١,١٩٧	٣,١٠٣	١٠,٨	٢٦	١٩,٩	٤٨	٣٢	٧٧	٢٢,٨	٥٥	١٤,٥	٣٥	يتم اختيار القادة الأكاديمية من بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة.	٧

م	العبرة	درجة الموافقة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		بدرجة كبيرة غير موافق		بدرجة كبيرة جداً غير موافق				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٨	يتم تحديد أجور ساعات العمل الإضافية بين الأعضاء بعدالة.	٣٤	١٤,١	٥٣	٢٢	٧٢	٢٩,٩	٥٩	٢٤,٥	٢٣	٩,٥	٣,٠٦٦	١,١٨٨	١٠
٩	يتم توزيع الحضور للدورات التدريبية العلمية بين الأعضاء بطريقة بعدالة.	٤٨	١٩,٩	٧٧	٣٢	٥١	٢١,٢	٤٣	١٧,٨	٢٢	٩,١	٣,٣٥٦	١,٢٤٠	٢
١٠	يتم توزيع التدريس بالبرامج التعليمية بين الأعضاء بالقسم بعدالة.	٣٧	١٥,٤	٦٦	٢٧,٤	٧٠	٢٩	٤٥	١٨,٧	٢٣	٩,٥	٣,٢٠٣	١,١٩٢	٥
١١	يتم اشراك جميع الأعضاء في اللجان المختلفة بالقسم بعدالة.	٣٣	١٣,٧	٦١	٢٥,٣	٦٦	٢٧,٤	٤٩	٢٠,٣	٣٢	١٣,٣	٣,٠٥٨	١,٢٤٠	٨
المجموع												٣,١٩٠	١,٦٤٨	

العموم (٣,١٩٠)، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (١,٦٤٨)، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية على جميع عبارات المحور الأول بدرجة "كبيرة".
- كما يتضح من الجدول أن العبارة (٣)

يتضح من قراءة الجدول (٣) النتائج الآتية :
- أظهرت استجابات إجمالي أفراد البحث أن المتوسط العام لاستجاباتهم حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد بعد (التوزيعية) للعدالة التنظيمية كان على وجه

الملك خالد لتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية لبعدها
العدالة التوزيعية، وأنه يتم تخصيص الموارد المادية
بشكل عادل دون تمييز بين جميع أعضاء القسم،
ولعل ذلك يرجع إلى قناعة أفراد عينة الدراسة من
أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية أن هذه الموارد
المالية تتمثل في الرواتب، وأنه يتم توزيعها بناءً على
القواعد العامة للجامعات السعودية، وأن الأعمال
الإضافية التي أقوم بها تعد أحد الأبعاد المهمة عند
تقييم الأداء، وأن يتم تخصيص الموارد المادية بشكل
عادل دون تمييز بين جميع أعضاء القسم.

- افادت استجابات أفراد عينة البحث بدرجة
"متوسطة" حول تقديم حوافز تعادل للمجهود
الذي يقدم من أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وأنه
يتم تحديد أجور ساعات العمل الإضافية بين
الأعضاء بعدالة، ويتم اشراك جميع الأعضاء في
اللجان المختصة بالقسم بعدالة، ويتم توزيع
الأعباء بين جميع أعضاء هيئة التدريس داخل القسم
بطريقة عادلة. الأمر الذي يدل على قناعة أعضاء
هيئة التدريس بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية تقوم
بإجراءات لا تحقق الرضا العام لدى أعضاء القسم
سواء كانت هذه الإجراءات تتعلق بالجوانب
الإدارية المتعلقة بتوزيع المهام والجوائز وتقييم أداء
جميع الأعضاء بالقسم.

وهذه النتائج تتفق في جزء منها مع نتائج بعض
الدراسات السابقة مثل: دراسة (حمدي، ٢٠١٥م)،
و دراسة (اسكندر، ومولي، ٢٠١٥م)، ودراسة

والتي نصت على أنه " يتم تخصيص الموارد المادية
بشكل عادل دون تمييز بين جميع أعضاء القسم"،
وبلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٦٩) جاءت في
المرتبة الأولى، وجاءت العبارة (٩) والتي نصت
على أنه " يتم توزيع الحضور للدورات التدريبية
العلمية بين الأعضاء بطريقة بعدالة"، وقد بلغ
متوسطها الحسابي (٤.٢٣) في المرتبة الثانية، في
حين جاءت العبارة (٢) التي نصت على " تعد
الأعمال الإضافية التي أقوم بها أحد الأبعاد المهمة
عند تقييم الأداء"، وبلغ متوسطها الحسابي
(٣,٣٤٠)، وجاءت العبارة (٨) التي نصت على "
يتم تحديد أجور ساعات العمل الإضافية بين
الأعضاء بعدالة" في المرتبة قبل الأخيرة، وبلغ
متوسطها الحسابي (٣,٠٦٦)، بينما جاءت العبارة
(٦) التي نصت على "وجود أسس عادلة لاشترك
أعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات
الخارجية" في المرتبة الأخيرة، وبلغ متوسطها
الحسابي (٣,٠٧٤).

ويستخلص من استجابات البعد الأول
للدراية الميدانية الخاص بتشخيص واقع تحقيق
رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية
بجامعة الملك خالد لبعدها (التوزيعية) للعدالة
التظيمية النتائج الآتية:

- اتفاق أفراد عينة البحث بدرجة "كبيرة"
على أن هناك العديد من الإجراءات التي يقوم بها
رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة

على التوالي.

نتائج السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على " ما واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لبعد (الإجرائية) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث ؟ تم استخدام التكرارات، والمتوسطات والانحرافات المعيارية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

(شطناوي، والعقلة، ٢٠١٣م)، التي أشارت إلى وجود علاقة بين ارتباطية بين العدالة التنظيمية والشعور بالإحباط أي أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تفادي شعور المعلم بالإحباط وعدم القدرة على اشباع حاجاته؛ وأن درجة العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة إيجابية بين وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك؛

جدول (٤) التكرارات، والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد العينة حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لبعد (الإجرائية) للعدالة التنظيمية (ن=٢٤١)

م	العبارة	درجة الموافقة												
		كبير جداً		كبير		متوسطة		بدرجة كبيرة غير موافق		بدرجة كبيرة جداً غير موافق		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١	يتم تطبيق معايير واضحة لتحديد الأجرور بين الأعضاء بالقسم.	٢٢	٩,١	٦٠	٢٤,٩	٦٢	٢٥,٧	٥٧	٢٣,٧	٤٠	١٦,٦	٢,٨٦٣	١,٢٢٥	٤
٢	يوجد دليل لتوزيع الأعمال التعليمية والإدارية في ضوء معايير واضحة.	٢٥	١٠,٤	٥١	٢١,٢	٦٦	٢٧,٤	٥٩	٢٤,٥	٤٠	١٦,٦	٢,٨٤٢	١,٢٣١	٥
٣	يتم تقييم أداء الأعضاء بناءً على معايير واضحة ومقننة.	٢٢	٩,١	٥٩	٢٤,٥	٥٤	٢٢,٤	٦٤	٢٦,٦	٤٢	١٧,٥	٢,٨١٣	١,٢٤٢	٧

م	العبارة	درجة الموافقة												
		كبيرة جدًا		كبيرة		متوسطة		بدرجة كبيرة غير موافق		بدرجة كبيرة غير موافق جدا				
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن			
٤	اتاحة الفرصة لجميع الأعضاء في مناقشة الموضوعات التي تتعلق بالأعمال التي أكفل بها.	١٨	٧,٥	٥٣	٢٢,٠	٧١	٢٩,٥	٤٨	١٩,٩	٥١	٢١,٢	٢,٧٤٦	١,٢٢٧	٨
٥	يوجد خطط مستقبلية للإشراف على طلاب الدراسات العليا بالقسم.	١٩	٧,٩	٥٣	٢٢,٠	٨٤	٣٤,٩	٥٠	٢٠,٧	٣٥	١٤,٥	٢,٨٧٩	١,١٤٦	٢
٦	وجود أنظمة ولوائح واضحة للجميع تنظم العمل بالقسم.	٢٨	١١,٦	٤٦	١٩,١	٧٥	٣١,١	٥٠	٢٠,٧	٤٢	١٧,٤	٢,٨٦٧	١,٢٤٤	٣
٧	يوجد خطط مستقبلية لإقامة اللقاءات العلمية وتحديد قائمة من الأعضاء لحضورها بالقسم	٣٤	١٤,١	٥٣	٢٢,٠	٨٠	٣٢,٢	٤١	١٧,٠	٣٣	١٣,٧	٣,٠٥٨	١,٢٢٦	١
٨	يوجد دليل إجرائي لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٢٣	٩,٥	٤٩	٢٠,٣	٧١	٢٩,٥	٥٨	٢٤,١	٣٩	١٦,٢	٢,٨٢٩	١,٢٠٦	٦
٩	يوجد نظام لحضور برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	١٨	٧,٥	٥١	٢١,٢	٦٢	٢٥,٧	٦١	٢٥,٣	٤٩	٢٠,٣	٢,٧٠١	١,٢٢٢	٩
١٠	يوجد دليل تنظيمي لمشاركة الأعضاء في المؤتمرات العلمية المحلية والاقليمية.	٢٢	٩,١	٤٨	١٩,٩	٥٥	٢٢,٨	٦٥	٢٧,٠	٥١	٢١,٢	٢,٦٨٨	١,٢٦١	١٠
		المجموع										٢,٤٥٠	١,٣٥٢	

(٢٠١٧، ٢)، بدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت العبارة (٢١) التي نصت على أنه "يوجد دليل تنظيمي لمشاركة الأعضاء في المؤتمرات العلمية العالمية والمحلية والاقليمية"، في المرتبة الأخيرة، وقد وبلغ متوسطها الحسابي (٢،٦٨٨).

ويستخلص من استجابات البعد الثاني للدراسة الميدانية الخاص بتشخيص واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد العدالة (الإجرائية) للعدالة التنظيمية النتائج التالية:

- اتفاق أفراد عينة البحث على أنه "يوجد دليل لتوزيع الأعمال التعليمية والإدارية في ضوء معايير واضحة، وأنه "يوجد دليل تنظيمي لمشاركة الأعضاء في المؤتمرات العلمية العالمية والمحلية والاقليمية، وأنه" يوجد أنظمة ولوائح واضحة للجميع تنظم العمل بالقسم"، بدرجة "متوسطة"، ولعل ذلك يرجع إلى قناعة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد إلى أن وجود العديد من الأدلة التي تحدد العمل داخل الأقسام الأكاديمية مثل: أدلة القسم، والتوصيف الوصفي، واللائحة الداخلية للعمل بالجامعة وكلها تعمل على دليل واضح الآلية العمل داخل الأقسام الأكاديمية، وبالرغم من ذلك جاءت الاستجابات بدرجة "متوسطة"، ولعل ذلك يرجع إلى وجود هذه الأدلة على الورق دون تطبيق لها بشكل اجرائي على أرض الواقع.

يتضح من قراءة الجدول السابق (٤) النتائج الآتية:

أظهرت استجابات إجمالي أفراد البحث أن المتوسط العام لاستجاباتهم حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لبعد (الإجرائية) للعدالة التنظيمية كان على وجه العموم (٢،٤٥٠)، أي أنها جاءت بدرجة "متوسطة"، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (١،٣٥٢).

- كما أظهر الجدول السابق أن العبارة (١٨) والتي نصت على "يوجد خطط مستقبلية لإقامة اللقاءات العلمية وتحديد قائمة من الأعضاء لحضورها بالقسم" جاءت في المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط الحسابي (٣،٠٥٨)، في حين جاءت العبارة (١٦) والتي تشير أنه "يوجد خطط مستقبلية للإشراف على طلاب الدراسات العليا بالقسم"، في المرتبة الثانية، وقد بلغ متوسطها الحسابي (٢،٨٧٩)، وجاءت العبارة (١٧) التي نصت على أنه "يوجد أنظمة ولوائح واضحة للجميع تنظم العمل بالقسم"، في المرتبة الثالثة، وقد بلغ متوسطها الحسابي (٢،٨٦٧)، وجاءت درجة الموافقة "متوسطة".

- وجاءت العبارة (٢٠) التي نصت على أن "يوجد نظام لحضور برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالقسم"، وقد بلغ متوسطها الحسابي

"متوسطة"، وأن ممارسة السلوك التنظيم لديهم جاءت بدرجة مرتفعة؛ وأن درجة ممارسة القيادة للعدالة التنظيمية في المؤسسات العامة كانت "متوسطة"، ومستوى عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات متوسطة، وأن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كانت متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي على التوالي.

للإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على "ما واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لبعد (التعاملات) للعدالة التنظيمية في من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ تم استخدام التكرارات، والمتوسطات الانحرافات المعيارية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٥) التكرارات، والمتوسطات الانحرافات المعيارية، ودرجة ومستوى الموافقة لاستجابات

أفراد العينة حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة

الملك خالد لبعد (التعاملات) للعدالة التنظيمية (ن = ٢٤١)

م	العجزة	درجة الموافقة														
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		كبيرة جداً		كبيرة						
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
١	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع أعضاء هيئة التدريس بعدالة ومساواة.	٢٢	٩,١	٥٢	٢١,٦	٥٩	٢٤,٥	٥٩	٢٤,٥	٥٩	٢٤,٥	٤٩	٢٠,٣	٢,٧٤٦	١,٢٥٧	٧

- اتفاق أفراد عينة البحث على أنه يتم إتاحة الفرصة لجميع الأعضاء في مناقشة الموضوعات التي تتعلق بالأعمال التي أكفل بها، وأنه يتم تقييم أداء الأعضاء بناءً على معايير واضحة ومقننة" بدرجة موافقة "متوسطة"، وقد يرجع ذلك إلى إحساس أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية بأن رؤساء الأقسام تتيح الفرصة لجميع لمناقشة الموضوعات بحرية تامة في بعض الأقسام وفي بعض الأخر لا يقدم لهم الحرية تامة وقد يرجع ذلك إلى شخصية رئيس القسم.

وهذه النتائج تتفق في جزء منها مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة (السلوم، محمد، ٢٠١٣)، ودراسة (الدهلوس، ٢٠١٣م)، ودراسة (السبعي، ٢٠١٢م) التي أشارت إلى أن الدعم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود كانت بدرجة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة										العبارة	م
			غير موافق		بدرجة كبيرة جداً		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً			
			%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
٣	١,٢٤٩	٢,٩٦٢	١٧,٠	٤١	١٨,٧	٤٥	٢٥,٢	٦١	٢٩,٠	٧٠	١٠,٩	٢٤	وجود أسس واضحة للترقية تطبيق على جميع أعضاء هيئة التدريس.	٢
١	٢,٢٩٤	٣,٠٢٤	١٥,٤	٣٧	٢٣,٢	٥٦	٢٨,٢	٦٨	٢١,٦	٥٢	١١,٤	٢٨	يشجع رئيس القسم جميع أعضاء هيئة التدريس على تقديم أفكار جديدة بعدالة.	٣
٦	١,٢١٧	٢,٧٥٩	١٧,٨	٤٣	٢٧,٣	٦٥	٢٤,٩	٦٠	٢٢,٠	٥٣	٨,٣	٢٠	مناقشة جميع أعضاء هيئة التدريس في الظروف التي تؤدي إلى تدني الأداء.	٤
٨	١,٢٠٤	٢,٦٧٥	٢٠,٣	٤٩	٢٦,١	٦٣	٢٤,٩	٦٠	٢٢,٠	٥٣	٦,٨	١٦	وجود معايير واضحة يتم على أساسها تحديد الأجور بالقسم.	٥

م	العجوة	درجة الموافقة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		كبيرة جداً		كبيرة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٦	اتاحة الفرصة للجميع في مناقشة الموضوعات التي تتعلق بالأعمال التي أكفل بها.	٢٤	١٠,٠	٥٤	٢٢,٤	٦٣	٢٦,١	٥٥	٢٢,٨	٤٥	١٨,٧	٢,٨٢١	١,٢٥٣	٥
٧	يشرك أعضاء هيئة التدريس بالقسم في صنع القرارات واتخاذها بشكل عادل.	٣٤	١٤,١	٥٠	٢٠,٧	٦١	٢٥,٣	٥٧	٢٣,٧	٣٩	١٦,٢	٢,٩٢٩	١,٢٨٧	٤
٨	يشارك الأعضاء في مناقشة الموضوعات بالتعليمية والإدارية القسم.	٢٨	١٦,٦	٧٢	٢٩,٩	٥٣	٢٢,٠	٤٨	١٩,٩	٤٠	١٦,٦	٣,٠٠	١,٢٧٨	٢
المجموع												٢,٢٩١	١,١٢٩	

الحسابي (٢,٨٢١)، بدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت العبارة (٢٥) التي نصت على أنه "مناقشة جميع أعضاء هيئة التدريس في الظروف التي تؤدي إلى تدني الأداء"، في المرتبة قبل الأخيرة، وقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٧٥٩)، في حين جاءت العبارة (٢٦) التي نصت على أنه "وجود معايير واضحة يتم على أساسها تحديد الأجور بالقسم"، في المرتبة الأخيرة، وقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٧٥).

ويستخلص من استجابات البعد الثالث للدراسة الميدانية الخاص بتشخيص واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لبعد (التعاملات) للعدالة التنظيمية النتائج التالية:

- اتفاق أفراد عينة البحث على أن "رئيس يشجع القسم جميع أعضاء هيئة التدريس على تقديم أفكار جديدة بعدالة"، وأنه "يشارك الأعضاء في مناقشة الموضوعات بالتعليمية والإدارية القسم"، وأنه "يشارك أعضاء هيئة التدريس بالقسم في صنع القرارات واتخاذها بشكل عادل"، ولعل ذلك يرجع إلى قناعة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد إلى أن وجود العديد من رؤساء الأقسام الأكاديمية تمتلك بصفات قيادية تسهم في قناعة عينة البحث بأهمية المشاركة، وبالرغم من ذلك جاءت الاستجابات بدرجة موافقة متوسطة.

يتضح من قراءة الجدول السابق (٥) النتائج الآتية:

أظهرت استجابات إجمالي أفراد البحث أن المتوسط العام لاستجاباتهم حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لبعد (التعاملات) للعدالة التنظيمية كان على وجه العموم (٢,٢٩١)، أي أنها جاءت بدرجة "متوسطة"، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (١,١٢٩).

- كما أظهر الجدول السابق أن العبارة (٢٤) والتي نصت على "يشجع رئيس القسم جميع أعضاء هيئة التدريس على تقديم أفكار جديدة بعدالة" جاءت في المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٢٤)، في حين جاءت العبارة (٢٩)، التي تشير إلى أن "يشارك الأعضاء في مناقشة الموضوعات بالتعليمية والإدارية القسم"، في المرتبة الثانية، وقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٠٠)، وجاءت العبارة (٢٣) التي نصت على أنه "وجود أسس واضحة للترقية تطبيق على جميع أعضاء هيئة التدريس"، في المرتبة الثالثة، وقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٦٢)، وجاءت درجة الموافقة "متوسطة".

- جاءت العبارة (٢٧) التي نصت على أنه يتم "اتاحة الفرصة للجميع في مناقشة الموضوعات التي تتعلق بالأعمال التي أكفل بها"، في المرتبة الخامسة، وقد بلغ متوسطها

التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود كانت بدرجة متوسطة، وأن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كانت متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي على التوالي.

للإجابة عن هذا السؤال الخامس الذي نص على: ما واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لبعدها (التقييمية) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ تم استخدام التكرارات، والمتوسطات الانحرافات المعيارية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

- اتفاق أفراد عينة البحث على أنه يتم وجود أسس واضحة للترقية تطبيق على جميع أعضاء هيئة التدريس، وأنه يوجد معايير واضحة يتم على أساسها تحديد الأجور بالقسم وأنه يتم مناقشة جميع أعضاء هيئة التدريس في الظروف التي تؤدي إلى تدني الأداء بدرجة موافقة متوسطة، بالرغم من ذلك جاءت الاستجابات بدرجة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى أن عملية تطبيق تلك المعايير والاجراءات التي تتم من قبل بعض الرؤساء تم بشكل نظامي.

وهذه النتائج تتفق في جزء منها مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة ودراسة (الحراشة، ٢٠١٢م) ودراسة (السبعي، ٢٠١٢)، ودراسة (الدهلوس، ٢٠١٣م)، ودراسة (السبعي، ٢٠١٢م) التي أشارت إلى أن الدعم

جدول (٦) التكرارات، والمتوسطات الانحرافات المعيارية، ودرجة ومستوى الموافقة لاستجابات

أفراد العينة حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية
جامعة الملك خالد لبعدها (التقييمية) للعدالة التنظيمية في (ن = ٢٤١)

م	العبرة	درجة الموافقة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		بدرجة كبيرة غير موافق		بدرجة كبيرة جداً غير موافق				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١	إتاحة الفرصة لجميع الأعضاء في مناقشة الموضوعات تتعلق بالأعمال التي أكفل بها.	٤١	١٧,٠	٦١	٢٥,٣	٥٨	٢٤,١	٥٥	٢٢,٨	٢٦	١٠,٨	٣,١٤٩	١,٢٥٦	٤

الترتيب	الاحراف	المعياري	المتوسط	درجة الموافقة								العبارة	م		
				بدرجة كبيرة		غير موافق		متوسطة		كبيرة				كبيرة جداً	
				%	ن	%	ن	%	ن	%	ن			%	ن
٥	١,٢٨٩	٣,٠٦٦	١٥,٤	٣٧	١٩,٥	٤٧	٢٢,٤	٥٤	٢٨,٦	٦٩	١٤,١	٣٤	يوجد دليل واضح للقواعد والإجراءات المتبعة لتقييم الأعضاء في القسم.	٢	
٩	١,٢٨٥	٢,٨٩٦	١٥,٤	٣٧	٢٨,٢	٦٨	٢١,٦	٥٢	٢١,٢	٥١	١٣,٧	٣٣	يتم تطبيق كل إجراءات التقييم على جميع الأعضاء بلا استثناء.	٣	
٦	١,٢١٢	٣,٠٢٠	١٢,٩	٣١	٢١,٦	٥٢	٢٨,٢	٦٨	٢٥,٣	٦١	١٢,٠	٢٩	يسمح لعضو هيئة التدريس بمناقشة التقييمات الدورية بشفافية مع رئيس القسم.	٤	
٨	١,٢١٤	٢,٩٩١	١٢,٠	٢٩	٢٥,٧	٦٢	٢٥,٣	٦١	٢٤,٩	٦٠	١٢,٠	٢٩	يتم شرح الأسباب المنطقية المتعلقة في درجة التقييم للأعضاء بالقسم.	٥	
١٠	١,٢٦٢	٢,٨٧٥	١٨,٣	٤٤	٢٠,٣	٤٩	٢٨,٢	٦٨	٢٢,٠	٥٣	١١,٢	٢٧	يوجد بالقسم إجراءات وأنظمة محددة للتقييم للجميع بدون استثناء.	٦	
٧	١,٢٧١	٣,٠٠٠	١٥,٨	٣٨	١٩,١	٤٦	٢٨,٦	٦٩	٢٢,٤	٥٤	١٤,١	٣٤	وجود ثقة لدى الأعضاء في درجة التقييم الناجم عن العدالة من رئيس القسم.	٧	

م	العبارة	درجة الموافقة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		بدرجة كبيرة		بدرجة كبيرة جداً				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٨	يتم تقييم الأداء في ضوء أعباء الواجبات التي أكلف بها بالقسم.	٥٧	٢٣,٧	٥٧	٢٣,٧	٤٦	١٩,١	٣١	١٢,٩	٣١	١٢,٩	٣,٢٦١	١,٣٥١	١
٩	يتم اعتبار التنسيق مع جميع أعضاء هيئة التدريس لإنجاز العمل في معايير التقييم.	٤٥	١٨,٧	٦١	٢٥,٣	٦٠	٢٤,٩	٤٧	١٩,٥	٢٨	١١,٦	٣,١٩٩	١,٢٧٥	٢
١٠	تنفيذ الأعمال بدون وجود مراقبة من رئيس القسم.	٤٢	١٧,٤	٦١	٢٥,٣	٦٤	٢٦,٦	٣٩	١٦,٢	٣٥	١٤,٥	٣,١٤٩	١,٢٨٥	٣
المجموع													٣,٦١	١,٢٤١

الأولى، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٦١)، في حين جاءت العبارة (٣٢) والتي تشير إلى أن " يتم تطبيق كل إجراءات التقييم على جميع الأعضاء بلا استثناء"، في المرتبة الثانية، وقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٩٩)، وجاءت العبارة (٣٠) التي نصت على أنه " إتاحة الفرصة لجميع الأعضاء في مناقشة الموضوعات تتعلق بالأعمال التي أكلف بها"، في المرتبة الثالثة، وقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٤٩).

- جاءت العبارة (٣٦) التي نصت على أنه يتم " يوجد ثقة لدي الأعضاء في درجة التقييم

يتضح من قراءة الجدول (٦) النتائج الآتية:
أظهرت استجابات إجمالي أفراد البحث أن المتوسط العام لاستجاباتهم حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لبعد (التقييمية) للعدالة التنظيمية كان على وجه العموم (٣,٦١)، أي أنها جاءت بدرجة "كبيرة"، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (١,٢٤١).
- كما أظهر الجدول السابق أن العبارة (٣٧) والتي نصت على أنه " يتم تقييم الأداء في ضوء أعباء الواجبات التي أكلف بها بالقسم" جاءت في المرتبة

هيئة التدريس بالقسم يطبق في الجامعات السعودية وبالرغم من ذلك جاءت الاستجابات بدرجة موافقة متوسطة.

- اتفاق أفراد عينة البحث على أنه " يتم تقييم الأداء في ضوء أعباء الواجبات التي أكلف بها بالقسم"، وأنه يوجد ثقة لدى الأعضاء في درجة التقييم الناجم عن العدالة من رئيس القسم، وأن الاعضاء تقوم بتنفيذ الأعمال بدون وجود مراقبة من رئيس القسم، بالرغم من ذلك جاءت الاستجابات بدرجة متوسطة.

وهذه النتائج تتفق في جزء منها مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة (الدهلوس، ٢٠١٣م)، ودراسة (السبعي، ٢٠١٢) ودراسة (العقلة، ٢٠١١)، ودراسة (الحراشنة، ٢٠١٢ م) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة للعدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية ومستوى عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات كانت متوسطة، وأن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كانت متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي أن درجة إحساس العاملين بمجالات العدالة التنظيمية الثلاثة عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع جاءت جميعها بدرجة منخفضة، وأن درجة العدالة التنظيمية في

الناجم عن العدالة من رئيس القسم"، في المرتبة السابعة وقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٠٠)، في حين جاءت العبارة (٣٢) التي نصت على أنه " يتم تطبيق كل إجراءات التقييم على جميع الأعضاء بلا استثناء"، في المرتبة قبل الأخيرة، وقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٧٥). في حين جاءت العبارة (٣٥) التي نصت على أنه " يوجد بالقسم إجراءات وأنظمة محددة للتقييم للجميع بدون استثناء"، في المرتبة الأخيرة. وقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٨٧٥).

ويستخلص من استجابات البعد الرابع للدراسة الميدانية الخاص بتشخيص واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة الملك خالد لبعد (التقييمية) للعدالة التنظيمية النتائج التالية:

- اتفاق أفراد عينة البحث على أن " يوجد دليل واضح للقواعد والإجراءات المتبعة لتقييم الأعضاء في القسم، وأن" رئيس القسم يسمح لعضو هيئة التدريس بمناقشة التقييمات الدورية بشفافية"، وأنه " يوجد بالقسم إجراءات وأنظمة محددة للتقييم للجميع بدون استثناء"، ولعل ذلك يرجع إلى قناعة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد إلى أن وجود قائمة ونموذج يتم في ضوءه تقييم أداء أعضاء

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية كانت مرتفعة على التوالي.

للإجابة عن السؤال السادس الذي نص على: مما تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لبعدهم (الأخلاقية) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ تم استخدام التكرارات، والمتوسطات الانحرافات المعيارية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جامعة "اليرموك" كانت بدرجة متوسطة، وأن العدالة التنظيمية جاءت العدالة التعاملية، والعدالة الإجرائية، وأن مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بشكل عام كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إيجابية بين النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية والعدالة التنظيمية، وأن مستوى العدالة التنظيمية

جدول (٧) التكرارات، والمتوسطات الانحرافات المعيارية، ودرجة ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد العينة حول تحقيق بعد (الأخلاقية) للعدالة التنظيمية بكليات التربية جامعة الملك خالد رؤساء الأقسام الأكاديمية في (ن = ٢٤١)

م	العبارة	درجة الموافقة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		بدرجة كبيرة غير موافقة		بدرجة كبيرة جداً غير موافقة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١	يلم رئيس القسم بالميثاق الاخلاقي للجامعة.	٣٨	١٥,٨	٦٧	٢٧,٨	٥٧	٢٣,٧	٤٩	٢٠,٣	٣٠	١٢,٤	٣,١٤١	١,٢٦٣	١
٢	يتم استيعاب ملاحظات الزملاء دون حساسية.	٣٢	١٣,٣	٥٧	٢٣,٧	٥٥	٢٢,٨	٥٥	٢٢,٨	٤٢	١٧,٤	٢,٩٢٥	١,٣٠١	٣
٣	يتم التضحية من قبل رئيس القسم من أجل مصلحة العمل.	٢٦	١٠,٨	٥٦	٢٣,٢	٥٩	٢٤,٥	٥٥	٢٢,٨	٤٥	١٨,٧	٢,٨٣٧	١,٢٦٨	٨
٤	مطابقة قرارات رئيس القسم للمواثيق الاخلاقية المهنة.	٢٦	١٠,٨	٤٨	١٩,٩	٦٤	٢٦,٦	٥٦	٢٣,٢	٤٧	١٩,٥	٢,٧٩٢	١,٢٦٧	١١
٥	يتم التعامل مع جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم باحترام.	٣٠	١٢,٤	٤٥	١٨,٧	٧٢	٢٩,٩	٤٨	١٩,٩	٤٦	١٩,١	٢,٨٥٤	١,٢٧٧	٧
٦	مراعاة الأحوال الشخصية والنفسية لجميع أعضاء	٢٨	١١,٦	٥٩	٢٤,٥	٦٥	٢٧,٠	٤٧	١٩,٥	٤٢	١٧,٤	٢,٩٣٣	١,٢٦٦	٢

هيئة التدريس بالقسم.																
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة										العبارة	م		
			بدرجة كبيرة غير موافق		بدرجة كبيرة غير موافق		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً					
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٤	١,٢٦٤	٢,٩٠٠	١٨,٣	٤٤	١٩,٥	٤٧	٢٧	٦٥	٢٤,٥	٥٩	١٠,٨	٢٦	٧	يتم تقديم المساعدات العلمية والتقنية لجميع أعضاء هيئة التدريس.		
٦	١,٢٧١	٢,٨٧٥	١٥,٤	٣٧	٢٨,٢	٦٨	٢٣,٢	٥٦	١٩,٩	٤٨	١٣,٣	٣٢	٨	العمل بروح الفريق بالقسم وقيام الأعضاء بعمل الزميل في حالة غيابه.		
٥	١,٢٤٢	٢,٨٨٣	١٦,٢	٣٩	٢٣,٧	٥٧	٢٧,٠	٦٥	٢٢,٠	٥٣	١١,٢	٢٧	٩	تقديم المساعدات العلمية للأعضاء الجدد.		
١٠	١,٢٦٢	٢,٨٠٠	١٨,٧	٤٥	٢٤,٥	٥٩	٢٥,٧	٦٢	٢٠,٣	٤٩	١٠,٨	٢٦	١٠	معالجة الخلافات العلمية بين أعضاء القسم بحكمة وافتقار.		
١٢	١,٢٧٤	٢,٧٠٩	٢١,٢	٥١	٢٦,١	٦٣	٢٣,٢	٥٦	١٩,٥	٤٧	١٠,٠	٢٤	١١	تعد الأعمال الإضافية التي أقوم بها أحد الأبعاد المهمة عند تقييم الأداء.		
٩	١,٢١٤	٢,٨٢٩	١٥,٤	٣٧	٢٧,٨	٦٧	٢٤,٤	٦٠	٢٢,٤	٥٤	٩,٥	٢٣	١٢	يقدر رئيس القسم ما أسهم به في سبيل تقدم القسم والكلية		
			المجموع													
			١,٢٠٢١	٣,٦٢٥												

يتضح من قراءة الجدول (٧) النتائج الآتية:

وجه العموم (٣,٦٢٥)، أي أنها جاءت بدرجة "كبيرة"، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (١,٢٠٢١).

أظهرت استجابات إجمالي أفراد عينة البحث أن المتوسط العام لاستجاباتهم حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لبعدهم (الأخلاقية) للعدالة التنظيمية كان على

رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية بجامعة الملك خالد لبعث (الأخلاقية) للعدالة التنظيمية النتائج التالية:

- اتفاق أفراد عينة البحث على أن "رئيس قسم يلم رئيس القسم بالميثاق الاخلاقي للجامعة، وأن" رئيس القسم يعمل على استيعاب ملاحظات زملاء دون حساسية"، وأنه "يتم التعامل مع جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم باحترام"، ولعل ذلك يرجع إلى قناعة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الملك خالد إلى أن رؤساء الأقسام لديهم المهارات التي تؤهلهم على التعامل بأساليب اخلاقية مع أعضاء هيئة التدريس، وبالرغم من ذلك جاءت الاستجابات بدرجة موافقة متوسطة.

- اتفاق أفراد عينة البحث على أن "العمل بروح الفريق بالقسم وقيام الأعضاء بعمل الزميل في حالة غيابه"، وأن: رئيس القسم يعالج الخلافات العلمية بين أعضاء القسم بحكمة واقتدار، وأن "تعد الأعمال الإضافية التي أقوم بها أحد الأبعاد المهمة عند تقييم الأداء"، بالرغم من ذلك جاءت الاستجابات بدرجة "متوسطة".

وهذه النتائج تتفق في جزء منها مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة (العمري، وعيسى، ٢٠١٠م)، ودراسة (السعود، وسلطان، ٢٠٠٩م)، ودراسة (اللوزي، ٢٠٠٩)، ودراسة (العميان، والسعودي،

- كما أظهر الجدول السابق أن العبارة (٤٠) والتي نصت على "يلم رئيس القسم بالميثاق الاخلاقي للجامعة" جاءت في المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,١٤١)، في حين جاءت العبارة (٤٥) والتي تشير إلى أن "مراعاة الأحوال الشخصية والنفسية لجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم"، في المرتبة الثانية، وقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٣٣)، وجاءت العبارة (٤١) التي نصت على أنه "يتم استيعاب ملاحظات الزملاء دون حساسية"، في المرتبة الثالثة، وقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٢٥)، وجاءت درجة الموافقة بدرجة موافقة متوسطة.

- جاءت العبارة (٤٩) التي نصت على أنه يتم "معالجة الخلافات العلمية بين أعضاء القسم بحكمة واقتدار"، في المرتبة العاشرة وقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٨٠٠)، بدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت العبارة (٤٣) التي نصت على أنه "مطابقة قرارات رئيس القسم للمواثيق الاخلاقية المهنة"، في المرتبة قبل الأخيرة، وقد وبلغ متوسطها الحسابي (٢,٧٩٢) في حين جاءت العبارة (٥٠) التي نصت على أنه "تعد الأعمال الإضافية التي أقوم بها أحد الأبعاد المهمة عند تقييم الأداء"، في المرتبة الأخيرة، وقد وبلغ متوسطها الحسابي (٢,٧٠٩).

ويستخلص من استجابات البعث الخامس للدراسة الميدانية الخاص بتشخيص واقع تحقيق

تعزى لمتغيرات (التخصص العلمي، والجنس، والدرجة العلمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) تعزى لمتغيرات (التخصص العلمي، والجنس، والدرجة العلمية) تم استخدام اختبار "ت"، وتحليل التباين إحصائي الاتجاه وجاءت النتائج كما هي مدونة في الجداول التالية:

أ. تحديد الفروق طبقاً لمتغير "التخصص":

التي أشارت إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إيجابية بين النماذج التنظيمية السائدة والعدالة التنظيمية، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية على التوالي.

إجابة التساؤل السابع: الذي نص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقييمية، والأخلاقية)

جدول (٨) يوضح نتائج اختبار (ت) T Test لتعرف الفروق بين متوسطات الدرجات حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقييمية، والأخلاقية)، وفقاً لمتغير التخصص العلمي:

م	أبعاد العدالة التنظيمية	أدي ن = ١٤٥		علمي ن = ٩٥		مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعدها (التوزيعية) للعدالة التنظيمية.	٣١،٤٠٦	٧،٥٨	٣٢،٨٨٤	٧،٤٨٣	غير دالة
٢	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعدها (الإجرائية) للعدالة التنظيمية.	٣٣،٥٠٣	٨،٦١	٣٦،٠٣١	٨،٩٦١	غير دالة
٣	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعدها (التعاملات) للعدالة التنظيمية.	٢٢،١٣٧	٦،٨٩٨	٢٤،١٠٥	٧،٣٤٦	غير دالة
٤	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعدها (التقييمية) للعدالة التنظيمية.	٣٠،٥٠٦	٧،٨١٠٩	٣٠،٧٦٨	٧،٩٣٢	غير دالة
٥	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعدها (الأخلاقية) للعدالة التنظيمية.	٣٧،١٧٢	١٠،٤٦٩	٣٨،٣١٥	٩،٧٩٤	غير دالة

يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق العدالة التنظيمية وفي تحقيق نوع من الرضا والالتزام التنظيمي لدي جميع الأعضاء في القسم والكلية.، وذلك من خلال القيام بالعديد من المهام والإجراءات مثل عدالة توزيع المهام، والشفافية في التعامل مع الجميع، ومناقشة الجميع في القرارات قبل اتخاذها، وإعطاء مساحة من الحرية الأكاديمية في التعبير عن الرأي ومناقشات الموضوعات التي تعرض على مجلس القسم.

ب. تحديد الفروق طبقاً لمتغير "الجنس":

يتضح من الجدول (٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، التعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) طبقاً لمتغير (التخصص العلمي)؛ حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٠,٠١٧)، (٠,٠٢٩)، و(١,٣٢٩)، و(٠,٦٢٦)، و(٠,٧٩٤) على التوالي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على، وهذا يعني اتفاق أفراد عينة البحث حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية في جامعة الملك خالد في مختلف التخصصات العلمية (الأدبية، والعلمية) لأعضاء هيئة التدريس، وقد

جدول (٩) يوضح نتائج اختبار (ت) T Test لتعرف الفروق بين متوسطات الدرجات حول تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) وفقاً لمتغير الجنس:

م	أبعاد العدالة التنظيمية	ذكر ن = ١٦٦		انثي ن = ٧٥		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعد (التوزيعية) للعدالة التنظيمية.	٣٢,٤٣٠	٧,٦٢١	٣١,٠٢٦	٧,٣٨٥	٠,٣٧١	غير دالة
٢	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعد (الإجرائية) للعدالة التنظيمية.	٣٤,٧٨٧	٨,٨٠٩	٣٣,٨٨٠	٨,٨٧٥	٠,٠٠١	غير دالة
٣	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعد (التعاملات) للعدالة التنظيمية.	٢٢,٩٠٣	٧,٣٠٠٣	٢٢,٩٤٦	٦,٧٨٦	٠,٢٦٥	غير دالة
٤	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعد (التقييمية) للعدالة التنظيمية.	٣٠,٥٩٦	٢٦٢,٨	٣٠,٦٤٠	٦,٧٨٦	٠,٦٨٢	غير دالة
٥	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعد (الأخلاقية) للعدالة التنظيمية	٣٧,٢٥٤	١٠,٣٩٤	٣٨,٤٤٠	٩,٧٨٥	٠,١١٧	غير دالة

قناعة أعضاء هيئة التدريس وعضوات هيئة التدريس بأهمية العدالة التنظيمية ودورها في إيجاد بيئة تعليمية تسهم تحفيز جميع الأعضاء على تحقيق وأهداف القسم والقيام بجميع المهام التي توكل إليهم بكل دقة وجودة عالية.

ج- تحديد الفروق طبقاً لمتغير متغير الدرجة العلمية:

ولتحديد الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد العدالة التنظيمية طبقاً لمتغير متغير الدرجة العلمية جاءت الاستجابات كما في الجدول (١٠).

يتضح من الجدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، التعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) طبقاً لمتغير (الجنس)؛ حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٠,٣٧١)، و(٠,٠٠١)، و(٠,٢٦٥)، و(٠,٦٨٢)، و(٠,١١٧) لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على التوالي، وهذا يعني اتفاق أفراد عينة البحث من الجنسين (ذكر، واثني) حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد، وقد يرجع ذلك إلى

جدول (١٠) يوضح استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، لتعرف الفروق بين متوسطات الدرجات، لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية:

م	أبعاد العدالة التنظيمية					
	استاذ ن = ٤٧		استاذ مشارك ن = ٧٦		استاذ مساعد ن = ١١٨	
	ع	م	ع	م	ع	م
١	٧٤,٨٠٦	٣٠,٠٢١	٧٤,٢٩٦	٣٢,٥٥٢	٧٤,٥٦٦	٣٢,٤١٨
٢	٩٠,٧٧٧	٣٣,٥٧٤	٩٠,١٧٠	٣٤,٨٦٦	٨٤,٢٣١	٣٤,٦٤٤
٣	٦٤,٨٦٢	٢١,٣٤٠	٧٤,٥٧٢	٢٢,٦٨٤	٦٤,٨٧٨	٢٣,٧٠٠
٤	٨٠,٢٧٩	٣٠,٤٢٥	٨٠,٥٥٨	٢٩,٣٠٢	٧٤,٨٤٥	٣١,٥٢٥
٥	١١,٦٢	٣٦,٧٢٣	٩٠,٥٣٥	٣٦,٤٤٠	٩٠,٩٧٥	٣٨,٧٣٧

جدول (١١) يوضح نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمتوسطات الدرجات حول أبعاد العدالة التنظيمية، وفقاً لمتغير الدرجة العلمية:

م	أبعاد العدالة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
١	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعد (التوزيعية) للعدالة التنظيمية.	بين المجموعات	٢٢٧,٧٣	٢	١١٣,٨٦٨	٢,٠٠٩	غير دالة
		داخل المجموعات	١٣٤٣٦,٢٤	٢٣٧	٥٦,٦٩٣		
		المجموع	١٣٦٦٣,٩٨	٢٣٩	-		
٢	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعد (الإجرائية) للعدالة التنظيمية.	بين المجموعات	٥٢,٧٨٩	٢	٢٦,٣٩٤	٠,٣٣٧	غير دالة
		داخل المجموعات	١٨٥٤٧,٢٠	٢٣٧	٧٨,٢٥٨		
		المجموع	١٨٥٩٩,٩٩	٢٣٩	-		
٣	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعد (التعاملات) للعدالة التنظيمية.	بين المجموعات	١٩٢,٨٢٩	٢	٩٦,٤١٥	١,٩١١	غير دالة
		داخل المجموعات	١١٩٥٥,٥٠	٢٣٧	٥٠,٤٤٥		
		المجموع	١٢١٥٥,٣٣	٢٣٩	-		
٤	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعد (التقييمية) للعدالة التنظيمية.	بين المجموعات	٢٣٠,٣٨٤	٢	١١٥,١٩٢	١,٨٠١	غير دالة
		داخل المجموعات	١٥٢٢٤,٩٥	٢٣٨	٦٣,٩٧٠		
		المجموع	١٥٤٥٥,٣٣	٢٤٠	-		
٥	واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعد (الأخلاقية) للعدالة التنظيمية.	بين المجموعات	٢٨٩,٥١٠	٢	١٤٤,٧٥٥	١,٣٩٥	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٤٥٨٨,٧٤	٢٣٧	١٠٣,٧٥٠		
		المجموع	٢٤٨٧٨,٢٥	٢٣٩	-		

و (١,٨٠١) ، و (١,٣٩٥) على التوالي، وهي أقل من قيمتها النظرية. وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود تأثير لمتغير الدرجة العلمية على درجة موافقة أفراد العينة لتحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية وأبعادها.

ثالثاً: الرؤية المقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية بكليات التربية جامعة الملك خالد.

يتضح من الجدول (١١) لتحليل التباين أحادي الاتجاه عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى إلى متغير الدرجة العلمية، في تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد العدالة التنظيمية، (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) بكليات التربية جامعة الملك خالد تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية). حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة هي: (٢,٠٠٩)، (٠,٣٣٧)، و (١,٩١١)،

هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية المختلفة ويؤدي إلى فاعلية الأداء وتميزه.

- الاهتمام بتحقيق أداء متميز وبجودة عالية هدف جميع المؤسسات الجامعات في جميع الدول الأجنبية والعربية، ومنها المملكة العربية السعودية.

- تسهم العدالة بين جميع الأعضاء بالمؤسسات العامة والتعليمية في تحقيق نوع من الثقة المرؤوسين لدى قادة المؤسسات التعليمية مما يؤدي إلى مزيد من الولاء والدافعية للعمل واتجاهاتهم نحو العمل والزملاء ومنها رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات.

- يرتبط أداء الأفراد وسلوكياتهم وإنتاجيتهم في المؤسسات العامة والتعليمية بمجموعة من المتغيرات التنظيمية ذات الصلة بالتنظيم، ومنها العدالة التنظيمية الذين يشعرون بها داخل المؤسسة حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها.

- شعور العاملين بالعدالة يؤثر على مستوى ولائهم للمؤسسة، فالعاملين الذين يشعرون بالعدالة التنظيمية يكونوا لديهم ولاء مرتفع مقارنة بالعاملين الذي يشعرون بعدم العدالة التنظيمية الأمر الذي يمكن أن يؤثر على أداء العاملين بالمؤسسة وإنتاجهم هذا ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات العربية والأجنبية.

- تعمل جميع المؤسسات باهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية. بمكوناتها لما لها من تأثير كبير على

يحظى موضوع العدالة بصفة عامة باهتمام من جميع الدول والمؤسسات العامة والتعليمية وتحظى العدالة التنظيمية باهتمام من القيادات الأكاديمية للمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص. مما ينعكس ذلك على مجمل الأداء في المؤسسات الجامعية من قادة واعضاء هيئة تدريس؛ حيث تعمل العدالة التنظيمية في جميع جوانبها المالية المعنوية على إيجاد نوع من الدقة والاجتهاد في العمل وأداء جميع المهام التي تؤكل اليهم بكل تميز خاصة اذا وجد الأعضاء وأن هناك مساواة وعدالة في التعامل والتوزيع والإجراءات التي تتبع من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة، وتمر عملية تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد بالعديد من المراحل يمكن تناولها على النحو التالي:

١- مرتكزات الرؤية المقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق العدالة التنظيمية بكلية التربية جامعة الملك خالد:

- إن جودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي مؤسسات عامة أو تعليمية في تحقيق أهدافها ولكي تتمكن المؤسسات من تحقيق ذلك لابد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوكيات العاملين بها ومدى احسامهم بالعدالة التنظيمية من قبل القادة.

- تحقيق مستوى مقبول من العدالة التنظيمية في الجامعات يولد الانتماء التنظيمي لدى أعضاء

- تطبيق جميع قرارات رئيس القسم دون تفرقة بين الأعضاء بالقسم.
 - تجميع المعلومات الدقيقة عن جميع الأعضاء قبل اتخاذ القرارات الخاصة بهم .
 - السماح لعضو هيئة التدريس لمناقشة رئيس القسم في جميع الأعمال التي يكلف بها.
 - توزيع حضور المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية وفقاً لمعايير وقواعد محددة وضحة للجميع بالقسم.
 - توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس واللون والعرق وأخذ الجمي فرصاً متساوية.
 - توزيع الأعباء الوظيفية على الأعضاء بشكل عادل ومناسب لقدرات كل عضو من الأعضاء.
- (٢) آليات تطبيق بعد العدالة الإجرائية للعدالة التنظيمية.

- إيجاد دليل إجرائي ينظم العمل الإداري والعلمي بالقسم ويوزع على جميع الأعضاء.
- استخدام قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات حسب قواعد وضحة ومحددة من قبل رئيس القسم .
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على تفعيل اللامركزية وتفويض الصلاحيات التي تناسب تخصصاتهم.
- وجود تعليمات لحضور الاجتماعات واللقاءات الإدارية والعلمية.

- العديد من العوامل التنظيمية مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وكل ما من شأنه تحقيق التأثير المطلوب في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسات العامة والتعليمية.
- معرفة مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات الجامعية يسهم في معرفة صناع القرار في المؤسسات التعليمية الجامعية في وضع الخطط ورسم السياسات وتصميم التنظيم واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحقيق التوازن بين متطلبات وحاجات العاملين بالمؤسسة وحاجات القادة وبالتالي زيادة فاعلية مؤسساتهم وزيادة فرص نجاحها وتقديمها.

٢- آليات تطبيق الرؤية المقترحة لتحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بكليات التربية جامعة الملك خالد:

- توجد العديد من الآليات التي يجب توافرها حتى يمكن تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية وأبعاده المختلفة بكليات التربية جامعة الملك خالد، يمكن عرضها على النحو التالي:

(١) آليات تطبيق بعد العدالة التوزيعية للعدالة التنظيمية.

- توجيه النشاط الإداري للأعمال بالقسم من خلال القوانين والأنظمة المتبعة بالجامعة.
- تعرف جميع أعضاء القسم بالوصف الوظيفي لجميع العاملين بالجامعة.

- إعطاء مكافأة لمن يقوم سلوك العدالة التنظيمية من أعضاء هيئة التدريس بالقسم والكلية.
- استخدام الأساليب والإجراءات والطرائق التي يتم به تحديد القرارات المتعلقة بالمرحلات.
- ٣) آليات تطبيق بعد العدالة التعاملية للعدالة التنظيمية.**
- شرح رئيس القسم الأسباب التي دعت له لاتخاذ القرارات نحو الأعضاء بالقسم .
- مراعاة الظروف الاجتماعية والإنسانية عند تحديد المهام التي يكلف بها عضو هيئة التدريس بالقسم.
- وجود أنظمة تتيح للجميع للاعتراض على القرارات وتعديلها اذا ظهر ما يبرر ذلك .
- إيجاد نوع من الصراحة بشكل يسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح.
- تطبيق جميع الإجراءات الرسمية بالقسم بعدالة وفي ضوء معايير واضحة ومحددة للجميع.
- احترام وتقدير جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم في جميع اللقاءات العلمية والودية.
- السماح للأعضاء بالقسم بقبول أو معارضة القرارات التي يصدرها رئيس القسم.
- ٤) آليات تطبيق بعد العدالة التقييمية للعدالة التنظيمية.**
- وجود إجراءات وأنظمة تسمح بالتأكد من حقوق العاملين ومستويات أدائهم تتم بطريقة عادلة.
- اعتبار التنسيق مع الآخرين من الزملاء في إنجاز المهام أحد معايير تقييم أدائهم.
- اعتبار التضحية من أجل مصلحة القسم والكلية أحد معايير تقييم أدائهم.
- القيام بمهام إضافية لصالح القسم والكلية أحد معايير تقييم أدائهم.
- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بالقسم توعيتهم بالعدالة التنظيمية من خلال حضور دورات تدريبية تتعلق بالتقييم .
- اعتبار ممارسة رئيس القسم سلوك العدالة التنظيمية كأحد المعايير في تولي الوظائف القيادية العليا بالجامعة.
- ٥) آليات تطبيق بعد العدالة الاخلاقية للعدالة التنظيمية.**
- مناقشة رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات بالقسم.
- بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام بين رئيس القسم والأعضاء دون تميز لأي سبب كان.
- إتاحة الفرصة لجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم بالمشاركة في القرارات والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم.

الملك خالد الأمر الذي له آثار سلبية على تحقيق العدالة التنظيمية وأبعادها .

- ضعف وجود معايير علمية مقننة يتم في ضوئها اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد؛ بحيث تتوفر فيهم سمات الحرص على تحقيق العدالة والاستخدام الأخلاقي لمصادر قوتهم، والمصادقية في العمل، وشجاعة الاعتراف بالخطأ أو التراجع في القرار في حالة ثبوت عد صحته.

- قلة عقد لقاءات أو اجتماعات دورية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لمناقشة سياسات والإجراءات المستحدثة في تسيير الأعمال بالقسم الأكاديمي.

- قلة تقديم للمعلومات الدقيقة والمبررات الكافية لأعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية حول اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعيين أو الترقية أو المكافأة أو تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

- ندرة وجود هيئة مستقلة للشكاوي من الرؤساء المباشرين لتحقيق العدالة ولتخفيض تحيز بعض الرؤساء تجاه بعض الأعضاء على حساب الآخرين.

- قلة اتباع إجراءات واضحة وموضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بتخصيص المكافآت وتقييم

- احترام حقوق جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم ومراعاة مشاعرهم .

- عدم استخدام المضايقات اللفظية والتعاملية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.

- تنمية الرقابة الذاتية لجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم للقيام بالمهام دون وجود مراقب عليهم.

- تقديم الرعاية لأعضاء هيئة التدريس وتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والانتاجية والتميز في العمل.

- ابتعاد رئيس القسم عن الفضاظة والغلظة في التعامل جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم .

٣- معوقات تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية وأبعادها بكليات التربية بجامعة الملك خالد.

توجد مجموعة من المعوقات من الممكن أن تواجه تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية وأبعادها بكليات التربية بجامعة الملك خالد، ومنها:

- قلة وجود رؤية واضحة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية نحو دور العدالة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية.

- قلة امتلاك مهارات القيادة لدى بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة

- وضع التشريعات اللازمة لتوفير المناخ التنظيمي الذي يساعد على الاقتناع بقيم وأهداف المؤسسة وزيادة تقبلها مع الاستعداد لبذل كافة الجهود المطلوبة من عضو هيئة التدريس من خلال تنمية الالتزام والسماح لهم بالمشاركة الفعالة في فعاليات وأنشطة القسم.

- إعداد وثيقة شرف بالقيم والأخلاقيات التي يجب أن يتبها أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية بهدف حثهم على تبني قيم وأهداف

- الأقسام واعتبارها جزءاً من قيمهم وأهدافهم الشخصية.

- تشكيل لجان اجتماعية بالأقسام الأكاديمية بكلية التربية على أن تتكون من رؤساء الأقسام وكيل الكلية وكالة الجامعة وذلك لتكوين علاقات إنسانية بين جميع الأعضاء وحل المشكلات والصراعات بأساليب وطرق بناءة .

- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وسياسات العمل السائدة في تنظيم الأقسام الأكاديمية بكلية التربية لتسهيل الإجراءات والعلاقات بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

- توافر كافة المعلومات المتعلقة بالقرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها وتؤثر على أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

- الدعم التنظيمي من جميع الجهات القيادية والإدارية بالجامعة: ويتمثل في إدارة الجامعة وكالة

أداء الأعضاء لا تختلف باختلاف الرؤساء القائمين على تطبيقها مع مراعاة كافة الأطراف المتأثرين بها.

٤- مقومات نجاح تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية وأبعادها بكلية التربية بجامعة الملك خالد.

ولكي يمكن تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية وأبعادها بكلية التربية بجامعة الملك خالد ينبغي الأخذ في الاعتبار المقومات التالية:

- تفعيل أو اصر علاقات التفاعل وروح الفريق بين الأعضاء من خلال تنمية روح اللطف والمجاملة بين الأعضاء بإتباع أساليب النصح والإرشاد والتوجيه وتوفير المعلومات الضرورية للزملاء والرؤساء .

- تفعيل روح المشاركة من خلال منح حوافز عينية ومادية للأعضاء الذين يقومون بأعمال تطوعية من شأنها الحفاظ على ااثات ومباني وأجهزة القسم من التلف والأهمال.

- نشر ثقافة العدالة التنظيمية داخل الأقسام الأكاديمية والعمل على تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة لتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية وأثارها في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال عقد لقاءات دورية معهم لدراسة أهمية تحقيق العدالة التنظيمية في تطوير أداء الأقسام الأكاديمية.

- الجامعة، والدعم الإداري اللازم من جميع الجهات
المسؤولة عن كليات التربية.
- اتباع مبدأ المشاركة في عمليات صنع القرار
واتخاذها وخاصة التي تتعلق بأعمالهم والإجراءات
والسياسات المتعلقة بتقييم الأداء.
- تطبيق البنى التنظيمية التي تحقق العلاقات
التنظيمية بين رؤساء الأقسام الأكاديمية من جانب،
وبين جميع أعضاء هيئة التدريس من جانب آخر.
- إعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية
بالأقسام الأكاديمية بما يسمح لأعضاء هيئة التدريس
بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد
وفكر ويسهم في بيئية وظيفية مستقرة لأعضاء هيئة
التدريس .
- عمل قياس دوري لمستوى إدراك رؤساء
الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس للعدالة
التنظيمية بكافة أبعادها، على أن تقوم بها لجنة بحثية
مؤهلة وترفع تقاريرها بسفة مستمر للقيادات العليا
عن مستويات الإدراك سلبيًا أو إيجابًا.
- إنشاء هيئة مستقلة للشكاوي من الرؤساء
المباشرين دون الاعلان هويتهم لتحقيق العدالة
ولتخفيض تحيز بعض الرؤساء تجاه بعض الأعضاء
على حساب الآخرين.
- ٥- الجهات المسؤولة عن تحقيق رؤساء الأقسام
الأكاديمية للعدالة التنظيمية وأبعادها بكليات
التربية بجامعة الملك خالد.**
- وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- مدير جامعة الملك خالد.
- عميد / عميدات كليات التربية بجامعة
الملك خالد.
- رئيس / ورئيسات الأقسام الأكاديمية
بكليات التربية بجامعة الملك خالد.
- أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية
بكليات التربية بجامعة الملك خالد.
- رابعاً: ملخص نتائج البحث:**
- أظهرت استجابات إجمالي أفراد البحث أن
المتوسط العام حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام
الأكاديمية بكليات التربية بجامعة الملك خالد لبعد
(التوزيعية) للعدالة التنظيمية كان على وجه العموم
(٣,٠٩٠)، أي أنها جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"،
وبانحراف معياري إجمالي بلغ (١,٦٤٨).
- أظهرت استجابات إجمالي أفراد البحث أن
المتوسط العام حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام
الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لبعد
(الإجرائية) للعدالة التنظيمية كان على وجه العموم
(٣,٠٥٨)، أي أنها جاءت بدرجة موافقة
"متوسطة"، وبانحراف معياري إجمالي بلغ
(١,٣٥٢).
- أظهرت استجابات إجمالي أفراد البحث أن
المتوسط العام حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام
الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لبعد
(التعاملات) للعدالة التنظيمية كان على وجه
العموم (٢,٢٩١)، أي أنها جاءت بدرجة موافقة

- "متوسطة"، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (١,١٢٩).
- أظهرت استجابات إجمالي أفراد البحث أن المتوسط العام حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لبعد (التقييمية) للعدالة التنظيمية كان على وجه العموم (٣,٦١)، أي أنها جاءت بدرجة موافقة كبيرة"، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (١,٢٤١).
- أظهرت استجابات إجمالي أفراد عينة البحث أن المتوسط العام حول واقع تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك خالد لبعد (الأخلاقية) للعدالة التنظيمية كان على وجه العموم (٣,٦٢٥)، أي أنها جاءت بدرجة موافقة كبيرة"، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (١,٢٠٢١).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، التعاملات، والتقييمية، والأخلاقية) طبقاً لمستغير (التخصص العلمي، والجنس، والدرجة العلمية).
- خامساً: توصيات البحث:**
- إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في الأقسام الأكاديمية لتناسب مع تطلعات وآمال أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك خالد.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم اسهاماتهم ومقترحاتها فيما يخص الإجراءات وتعديلها وسيرها وتعديلها.
- استغلال الجوانب الإيجابية الموجودة بالأقسام الأكاديمية مثل علاقة رؤساء الأقسام بالأعضاء في تعزيز العمل بروح الفريق وتحسين الأداء بالكلية.
- تصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية لكافة أعضاء هيئة التدريس بالقسم على تنمية الوعي بمفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية وآثاره الإيجابية على مستوى أداء الأعضاء وتسهم في بذل المزيد من الأعمال التطوعية بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية والكلية.
- توزيع المكافآت بشكل عادل ومنصف بين أعضاء هيئة التدريس وأن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت على مختلف الأعضاء، وإيجاد نوع من المعاملة الإنسانية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية للأعضاء.
- الحياد والتزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية لترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية وأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس دون التفرقة بين عضو وعضو آخر.
- الشفافية والتزاهة في كتابة التقييم السنوي لعضو هيئة التدريس مع البعد عن المحسوبية والعلاقات الشخصية عند التقييم.
- تنمية روح العقيدة الإسلامية التي تقوم على القيم والأخلاق الدينية في التعامل بين الأعضاء التي

(جامعة الأزهر)، مصر، ع ١٤٦، ج ١،
٥٧١ - ٦١٥

٣. اسكندر، ساجدة مراد ومولي، سعاد أحمد
(٢٠١٥م). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس
الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة
نظر المعلمين والمعلمات مجلة آداب البصرة، كلية
الآداب، جامعة البصرة، العراق، ع ٦٩٤ : ٣٤٣ .

٤. البشري؛ أسامة بن سليم.(٥١٤٣٤). درجة
ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبد
العزیز لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي
لأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير
منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى.

٥. البكري، ثامر وحمدان، خالد (٢٠١٣م).
الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية
المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها
لاستراتيجية الاستدامة. الأكاديمية للدراسات
الاجتماعية والإنسانية، العدد ٩، ٣ - ١١ .

٦. الثبيتي محمد عثمان (٢٠١٣م): درجة
ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعمليات إدارة
المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة
تبوك مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد:
(١٥٢) الجزء الثاني.

٧. الثويني، طارق بن محمد (٢٠١٤م). درجة
ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك
سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء

تحض على الايثار وحب الآخرين وإنكار الذات
لمساعدة زملاء في العمل، وترسيخ وعي الضمير
والرقابة الذاتية.

- سادساً: بحوث ودراسات مستقبلية
مقترحة:

- دراسة حول العدالة التنظيمية المدركة
وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة
التدريس بالجامعات السعودية.

- دراسة حول العدالة التنظيمية المدركة
وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين/
المعلمات بالمدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية
السعودية.

- دراسة حول العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة
التدريس للعدالة التنظيمية ودعم القيادات الأكاديمية
بالجامعات السعودية.

- دراسة حول أبعاد العدالة التنظيمي
وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة
التدريس بالجامعات السعودية.

المراجع:

١. أحمد، أشرف السعيد (٢٠١١م). القيادة
الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة
ميدانية بجامعة نجران، مجلة التربية جامعة الأزهر،
مصر، ع ١٤٦، ج ١.

٢. أحمد، أشرف السعيد، الفقيه، محمد هادي
(٢٠١٠م). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام
الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران مجلة التربية

المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك السعود.

١٣. الرادادي؛ سماح حامد (٢٠١٤م). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء القيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

١٤. السبعي، سعيد بن فايز بن محمد (٢٠١٢م). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين. بمكاتب التربية والتعليم. بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

١٥. السعود، راتب، رحيم، أحمد رحيم (٢٠١٤م). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى اقسام الرؤساء فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم

النفس، سوريا ، مج ١٢، ع ٣٢، ٣-٦٢

١٦. السعود، راتب، سلطان، سوزان أكرم (٢٠٠٦م). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية، الاردن ، مج ٢١، ع ٤

١٧. السعود، راتب؛ وسلطان، سوزان (٢٠٠٩). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء

التدريس، رسالة التربية وعلم النفس،السعودية، ع ٤٤: ١٤٧ - ١٦٥

٨. الجندي، عادل السيد،البناء، عادل السعيد (٢٠٠٧م). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية مجلة مستقبل التربية العربية، مصر ، مج ١٣، ع ٤٧.

٩. الحراحشة، محمد عبود (٢٠١٢م). درجة احساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الاسلامية- السعودية، مج ٢٤، ع ١.

١٠. الحربي، حياة محمد.(١٤٣٢هـ). إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة والاعتماد بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

١١. الدرداكة؛ أمجد محمود (٢٠١٢م). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد الثلاثون، الجزء الثالث.

١٢. الدهلوس، فاطمه بنت إبراهيم (٢٠١٣م). أثر الإحساس بالعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على المؤسسات العامة في

٢٢. الشريفي، عباس عبد مهدي، الصرايرة، خالد أحمد، الناظر، ملك صلاح (٢٠١٣م). القيادة متعددة العوامل التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الشرق الأوسط في عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي - الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، الأردن، مج ٣٣، ع ٢، ٢٩٥ - ٣٢٩. ٢٣. الشمري، غربي بن مرج (٢٠١٣م). مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة دراسة ميدانية، رسالة الخليج العربي، السعودية، س ٣٤، ع ١٢٧، ٢٢١. ٢٤. الشهراني؛ عبد الله محمد (٢٠١٥م). دور رئيس القسم الأكاديمي بجامعة الملك خالد في تطبيق عمليات إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. جامعة الملك خالد. ٢٥. الطراونة، سليمان محمد فاعلية (٢٠١٢م). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، ع ٢٧: ٩٧ - ١٣٢. ٢٦. العبيدي، نماء جواد (٢٠١٢م). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨ (٢٤)، ٧٤ - ١٠٧.

الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، ٢٥، (١ - ٢). ١٨. السكر، عبدالكريم (٢٠١٣م). أثر العدالة التفاعلية في الاداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية المصدر دراسات العلوم الإدارية (الأردن)، مج ٤٠، ع ٢، ٤١٣. ١٩. السلوم، طارق بن محمد العضائلة، علي محمد (٢٠١٣م). أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود " دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، مج ٢٥، ع ١، ١٦٣. ٢٠. الشامان، أمل بنت سلامة (٢٠٠٦م): حاجات التطوير الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتهن الوظيفية: برنامج تدريبي مقترح. المجلة السعودية للتعليم العالي، السعودية، مج ٢، ع ٤، ١١. ٢١. الشريف، علي بن فهد بن فهد الفع (٢٠١١م). التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية المصدر دراسات عربية في التربية وعلم النفس السعودية، مج ٥، ع ٣، ١٤٧ - ١٦٣.

- السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٣٣. القحطاني؛ نجوى علي(٢٠١٣م). مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
٣٤. الكثيري، راشد حمد(٢٠١١م). برامج التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤية وإصلاح. ورقة مقدمة إلى ندوة استشراف التعليم العالي والتقني، الرياض.
٣٥. اللوزي، فالح سلامة (٢٠٠٩). درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمرؤوسين وثقتهم بقادتهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
٣٦. المخلافي؛ محمد الخامس (٢٠٠٩م). القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
٣٧. المليجي، أحمد حسني عبدالعال (٢٠١٢م). أثر العدالة التنظيمية على العلاقات بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بالتطبيق على القطاع المصرفي المصري، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، ع ١: ٢٧٧ - ٣٧٤
٣٨. المنقاش، سارة بنت عبد الله (٢٠٠٩م): التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة، مجلة العلوم التربوية، مصر، مج ١٧، ع ٢، ص ص ١٥١ - ٢٠١.
٢٧. العريمي؛ حليس محمد حليس (٢٠١٢م). تقويم فاعلية البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية المساندة بكلية العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول.
٢٨. العقلة، ربما محمود (٢٠١١م). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
٢٩. العمري، أيمن أحمد، عيسي، السيدة قاسم محمد(٢٠١٠م): النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الاردن، ع ٥٦.
٣٠. العمري، محمد بن سعيد (٢٠١١م). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، مج ٢٣، ع ١.
٣١. العميان، مصطفى محمد؛ والسعودي، موسى أحمد (٢٠٠٩). أثر العدالة التنظيمية في الأداء لدى العاملين في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٣٣، ٣٩٥-٤٥٥.
٣٢. الغامدي؛ فوزية علي (١٤٣٤هـ). تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي

أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة. التربية المعاصرة، مصر، س ١٦، ع ٥١، ص ٥٥ - ١١٨ .

٤٧. حمدي، أبو القاسم الأخض (٢٠١٥م). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم، الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة الاردنية في إدارة الاعمال (الاردن)، مج ١١، ع ٣٤، ٥٤٣ - ٥٧١

٤٨. درداكة؛ أمجد محمود (٢٠١٢م). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد الثلاثون، الجزء الثالث.

٤٩. دويدار، محمود محمد عو (٢٠١١م). أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مج ٣٥، ع ٣، ١٨٧.

٥٠. سادلر؛ فيليب (٢٠٠٧). القيادة (الأساليب - نماذج الأدوار - صفات القائد - السلوكيات - المفاهيم) القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى.

٥١. سلطان، أكرم، السعود، راتب (٢٠٠٦م). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة مودة للبحوث والدراسات، المجلد (٢١) العدد (٤)، ص ١٣٣.

٥٢. شطناوي، نواف موسى، والعقلة، ربما محمود (٢٠١٣م). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها

٣٩. المنقاش، سارة بنت عبد الله (٢٠٠٩م): التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة، مجلة العلوم التربوية، مصر، مج ١٧، ع ٢، (٢٠٠٩)، ص ص ١٥١ - ٢٠١ .

٤٠. اليحيوي، صبرية (٢٠١١م). معايير أداء الجودة لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٧، عدد ١ .

٤١. بسمان فيصل محجوب (٢٠٠٤): الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية

٤٢. بن زرعه، سوسن بنت محمد (٢٠١٢م): ضغوط العمل لدي رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مستقبل التربية العربية، مصر، مج ١٩، ع ٧٧.

٤٣. جميلتش، والتر وسكوه، جون (٢٠٠٦م): دورة حياة رئيس القسم. الرياض: مكتبة العبيكان.

٤٤. جوده، عبدالمحسن عبد المحسن، القصبي، مني محمد (٢٠١٢م). أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية، مجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مج ٣٦، ع ٢ ٤٥. حرب؛ محمد خميس (٢٠١٢م). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد الثاني، العدد الأول.

٤٦. حربي، منير عبد الله (١٩٩٩م). رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين:

منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

٥٩. عيدارواس، أحمد نجم الدين (٢٠١٣م). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة والحكومية والخاصة بمحافظه الشرقية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارن والادارة التعليمية، العدد ٣٩، فبراير، ١١.

٦٠. مرسي؛ عمر، ومصطفى؛ محمد (٢٠١١م). تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٤٩).

٦١. نافع، وجيه عبدالستار (٢٠١٢م). أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظه الطائف، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، السعودية، مج ٢٦، ع ٢، ٣٧٠.

٦٢. ورغن؛ جون ف. (٢٠٠٦م). الأقسام الفاعلة (بناء ثقافات التميز وتعزيزها في البرامج الأكاديمية). الرياض. مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.

63. Aharon Tzinera, Mihai Feleab, and Cristinel Vasiliub (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations, Journal of Work and Organizational Psychology 31 (2015) 51-57.

64. Angelo J. Greco, PharmD Stefanie P. Ferreri, PharmD, Adam M. Persky, and Macary Weck Marciniak, Pharm(2013); Characteristics of Postgraduate Year Two Pharmacy Residency Programs with a Secondary Emphasis on Academia, American Journal of Pharmaceutical Education 2013; 77 (7) Article 143.

65. Angelo J. Greco, PharmD Stefanie P. Ferreri, PharmD, Adam M. Persky, and Macary Weck Marciniak, Pharm(2013); Characteristics of Postgraduate Year Two Pharmacy Residency Programs with a Secondary Emphasis on

و سبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، مج ١٤، ع ٤، ٦٩ - ١٠٢.

٥٣. طويقات، مشهور محمد عبد ربه (٢٠١٥م). درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر، ع ٣٩، ج ٢، ٢٣٠.

٥٤. عبد الحميد، عبد الحميد عبد المجيد (٢٠١٢م). نظام التعليم وسياسته، مصر، مكتبة إيتراك.

٥٥. عبد الحي؛ رمزي أحمد (٢٠٠٧م). تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

٥٦. عبدالرحمن، عادل محمد محمد (٢٠٠٧م): تطوير الهياكل التنظيمية في المرافق العامة: المداخل - النظريات: دراسة حالة على مرفق مياه مدينة اسيوط، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، مصر، مج ٢١، ع ٢، ١٣٣ - ١٦٨.

٥٧. عربيات، بشير محمد (٢٠١٢م). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، مج ٢٠، ع ٢، ٧٠٥ - ٧٣٦.

٥٨. عسيري، علي أحمد (١٤٣٤م). تصور مقترح لتطبيق إدارة المعرفة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، رسالة غير

79. Thi Lan Huong Nguyen(2012). Identifying the training needs of Heads of Department in a newly established university in Vietnam, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 34, No. 3, June 2012, 309-321.
80. Tommaso Agasisti, Politecnico di Milano, Italy(2011). Evaluating the Efficiency of Research in Academic Departments: an Empirical Analysis in an Italian Region, *Higher Education Quarterly*, 0951-5224, Volume 65, No. 3, July 2011, pp 267-289
81. Tra vis Burns., Mic hael DiPaola , (2013). A Study of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Student Achievement in High Schools, *American Secondary Education* 42(1)
82. Tra vis Burns., Mic hael DiPaola , (2013). A Study of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Student Achievement in High Schools, *American Secondary Education* 42(1)
83. Tripathi , pooja &Others (2010): PAKS: A Competency Based Model for an Academic Institutions, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 1, No. 2, Jun.
84. Tziner and Gil Sharoni (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and work family Aharon conflict: Examination of their interrelationships with respondents from anon-Western culture, *Journal of Work and Organizational Psychology* 30 (2014) 35-42.
85. Ufuk Basar , Unsul Sıgır (2015). Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification, *Educational Sciences: Theory & Practice* , 2015 February , 15(1) , 45-59
86. Yahya Altinkurt, Kursad Yilmaz(2015). The Effect of Gender, Seniority and Subject Matter on
87. Zeliha SEKN Yavuz DEMREL(2014) The Relationship between the Employees' Organizational Justice Perceptions and Mobbing Behavior ,*Atatürk- niversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2014 18 (1): 329-348
88. Helen Mitchell, J, (2012) Model of the future Universities: vision of government support for the development of universities", *A Review, Global Journal of Flexible System Management*, Vol.3, No.4, PP23
89. Jun Li (2012) Higher Education is an international level and the emergence of the modern University of the Chinese model ", *Quarterly Review of Comparative Education*, Vol. 163, No. 3, September 2012
90. Saldak. J.. & liu. N. c. (Eds.) (2009). The world-class universities as a new higher education paradigm; from institutional qualities to systemic excellence . Bucharest and Cluj-Napoca :UNESCO-CEPES and CLUJ university press.
- Academia, *American Journal of Pharmaceutical Education*; 77 (7) Article 143.
66. Bates, A. W. Tony; Sangra, Albert (2011). *Managing Technology in higher education (Strategies for Transforming Teaching and Learning*. Jossey-Bass: A Wiley Imprint.
67. DouglasR. oyleR, KellyM. sMith, e. ClaiRe elson, heatheRBush, anD aaRonM. CooK (2014); Incorporating multiple mini-interviews in the postgraduate year 1 pharmacy residency program selection process, *Am J Health-Syst Pharm—Vol 71 Feb 15*.
68. Elabbar, A. A. H. (2011). Time management operations of heads of academic departments in libyan universities (Order No. U594862). Essay, Michael, Exploring the Development of a Competitive-Advantage Model for Online Education in a Small State University, 01:2011.
69. Helen Mitchell, J, (2012) Model of the future Universities: vision of government support for the development of universities", *A Review, Global Journal of Flexible System Management*, Vol.3, No.4, PP23
70. Jeonjwo Lee (2013) Create world-class universities: ideas and suggestions for developing countries, ", *Quarterly Review of Comparative Education*, Vol. 166, No. 2, June 2013
71. Jun Li (2012) Higher Education is an international level and the emergence of the modern University of the Chinese model ", *Quarterly Review of Comparative Education*, Vol. 163, No. 3, September 2012
72. Kampmann, J. A. (2012). Reflective decision making among university department heads across academic disciplines (Order No. 3517542).
73. Mustafa Kale(2013). Perceptions of college of education students in Turkey towards organizational justice, trust in administrators and instructors, *Springer Science+Business Media High Educ* (2013) 66:521-533
74. Ng'ang'a, Muya James & Nyongesa, Wesonga Justus. (2012). The Impact of Organizational Culture on Performance of Educational Institutions. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 8.
75. Rex P. Bringula & Roselle S. Basa(2011): Institutional image indicators of three Universities: basis for attracting prospective entrants, *Springer Science+Business Media B.V, Educ Res Policy Prac* (10) , P.53-72.
76. Ronald Fischer., Amina Abubakar, and Josephine Nyaboke Arasa,(2014). Organizational justice and mental health: A multi-level test of justice interactions, *International Journal of Psychology*, Vol. 49, No. 2, 108-114, DOI: 10.1002/ijop.12005
77. Salmi. J. (2009). The challenge of establishing world-class universities. Washington .DC; THE WORLD Bank.
78. the Perceptions of Organizational Justice of Teachers: A Meta-Analytical Study, *Educational Sciences: Theory & Practice* , 2015 February , 15(1) , 33-43



ALbaha University

العدد العاشر... شعبان ١٤٣٨ هـ - إبريل ٢٠١٧ م

مجلة جامعة الباحة

لِلعلوم الإنسانية

دورية - علمية - محكمة

رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية
بكلية التربية جامعة الملك خالد

د. أمل محمد حسن البدوي

أستاذ الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي المساعد

بقسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية جامعة الملك خالد

د. مفرد بن سعيد آل كردم

استاذ الإدارة التربوية المشارك

بقسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية جامعة الملك خالد

مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة