

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى  
وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية- التميز الأكاديمي- القيادات الأكاديمية

د. ريم بنت ثابت محمد بنى زيد القحطاني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

كلية التربية - جامعة أم القرى بمكة المكرمة - المملكة العربية السعودية

[rtqahtani@uqu.edu.sa](mailto:rtqahtani@uqu.edu.sa)

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مستوى التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية، إضافةً إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم أخذ عينة عشوائية بحجم (٣٠٠) من أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعتين، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة. وخرجت الدراسة بجملة من النتائج أبرزها: هناك درجة ممارسة كبيرة للعدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، هناك مستوى كبير من التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة الجامعية بتوزيع أعباء العمل بين أعضاء الهيئة التدريسية بناء على إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية، وضرورة قيام القيادة الجامعية بالبحث عن استراتيجيات وسياسات مالية فعالة لضمان توفير الموارد اللازمة لتحقيق استراتيجيات ورؤية الجامعة.

## المقدمة

يعد التعليم من القضايا المحورية التي تركز عليها المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، لإيمانها بقدرته على تحديد وتكوين المتطلبات والعناصر البشرية والمادية التي تهيئ للتنمية والتطوير، فالتعليم أصبح من ضروريات الحياة، فهو يعتبر من مظاهر تقدم الشعوب ورفيها، باعتباره الرافد الرئيسي للمعرفة الموجهة والداعمة لتشكيل محتوى المستقبل وزيادة الفهم الإنساني والعلمي، وعليه فإن هناك مسؤولية كبرى في أداء هذه الأدوار في ظل ما تفرضه مستجدات العصر من ضرورة الحفاظ على ديمومة التطوير والتحسين في المؤسسات التعليمية لتقديم أداءات متميزة في ظل التحديات المتلاحقة.

ويعد التعليم العالي حجر الأساس في تطور المجتمعات، وذلك لدوره المهم في السلم التربوي والتعليمي، حيث أن مؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً كبيراً في تحريك عجلة التنمية وإمداد المجتمع بالطاقات البشرية والكوادر العلمية (السلمي، ٢٠١٧)، وترتبط سمات الجامعات الناجحة عالمياً بالقيادة الرشيدة، والقدرة على التركيز المتواصل على مجموعة واضحة من الأهداف، وإيجاد ثقافة أكاديمية قوية، والنهوض بمستويات الأداء لأعضاء هيئة التدريس (Altbach & Salmi, 2011). والجامعات ليست بعيدة عما يحدث حولها من تغيرات وتطورات متلاحقة ومتسارعة، وهذا ما يتطلب ضرورة التكيف مع هذه التطورات من خلال اتباع مناهج واتجاهات إدارية حديثة، لتمكينا من مواجهة هذه التحديات، وتقودها نحو تبني استراتيجيات إدارية تميزها عن المنافسين وتتفوق بها عليهم بما يحافظ على استمراريتها وبقائها، ويحقق لها ميزتها التنافسية (الألفي، ٢٠١٦).

ولذلك أصبح لزاماً على القيادة الجامعية أن تتفاعل مع المتغيرات والمستجدات الاجتماعية بدلاً من أن تتوارى عن المجتمع أو تأخذ جانباً في ظل هذه المتغيرات (الشريف والسحت، ٢٠١٤)، وهذا ما يحتم ضرورة مراجعة وتحديث أساليب إدارة الجامعات وقيادتها وسلك الطرق التي انتهجتها الدول المتقدمة لضمان تحقيق الأهداف بأمثل الطرق، وتجنب العقبات التي تعترض طريق تقدمها ورفيها وإبداعها، لتحافظ على تميزها عن المنافسين وتتفوق بها عليهم بما يحافظ على استمراريتها وبقائها، ويحقق لها ميزتها التنافسية (عسيري، ٢٠١٧). وقد أكدت دراسة (Saunders & Mann, 2007) على ضرورة توجه الجامعات بمداخل وبدائل جديدة

تزيد من قدرتها التنافسية حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء والمنافسة في ظل حالة التنافسية الشديد في عالمنا المتغير، وذلك من خلال الوصول بالجامعات إلى التميز.

ولا شك بأن المؤسسات الأكاديمية يقع على عاتقها الكثير من المسؤوليات والواجبات للوصول إلى التميز، وذلك من خلال إعادة الهيكلة للتخصصات الجامعية المختلفة، وإعادة بناء البرامج التعليمية بما يحقق التميز من خلال تفعيل العمليات التي تولي الاهتمام بالموارد البشري ورأس المال الفكري، إضافة إلى تعزيز ممارسات الاستثمار في الموارد المادية والبشرية بالشكل الذي يضمن تحسين القدرة التنافسية للجامعة في السوق (عبد الغفار وهمام، ٢٠١٣). ولذلك من الطبيعي أن تسعى الجامعات التي تتسم بالتميز الأكاديمي إلى توفير التنوع بمعانيه المختلفة داخل الجامعة، من حيث التنوع في التخصصات والبرامج الأكاديمية المتميزة والمتعددة كطريق الوصول إلى التميز باعتباره أحد أبرز الأولويات التي تسعى إليها لما فيها من شمولية ومرونة وإمكانية ربط مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة (Rosowsky, 2014).

ومن أجل تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعات، يجب ضمان تحقيق التميز الأكاديمي من قبل قيادة الجامعة من خلال توجيه جهودهم لتحسين الأداء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية وتعزيز التعلم الفعال، والبحوث التنموية، والخدمات المجتمعية عالية التأثير، وتنمية الإبداع والابتكار، والعمل على إكساب المهارات العلمية والتكنولوجية لكل من الموظفين والطلاب، كما أن من أبرز السمات المميزة للقائد الجامعي الفعال الذي يسعى لتعزيز التميز الأكاديمي التزامه بتنمية العقول البشرية والمبادرة والكفاءة والمعرفة في الإدارة؛ إضافة إلى امتلاكه الحكمة المالية، وقبل كل شيء تعزيز البحوث الأكاديمية والتنموية، وتسهيل تحقيق رسالة ورؤية نظام الجامعة، خاصة تطوير القيم والأنظمة التنظيمية المطلوبة للنجاح المستدام وتنفيذها من خلال الإجراءات والسلوكيات (Ofogbu & Alonge, 2017).

هذا وقد أضاف (Nwankwo, 2014) أن عملية تقييم القائد الذي يتسم بالتميز الأكاديمي من خلال قدرته على التأثير والتحفيز والربط والتواصل مع موظفي الجامعة للوصول إلى أهداف مجموعة محددة، إضافة إلى قدرته على تحفيز الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين من خلال قدرته على توفير ضمان للأمن الوظيفي، والحرية الأكاديمية، والدفع

المنتظم للرواتب، والترقية المنتظمة للموظفين، وتوفير المرافق والمعدات التربوية الحديثة، والتعلم المستمر، وفرص المنح الدراسية.

إن ممارسة قيادة التميز من قبل القيادة الجامعية تنعكس بشكل مباشر على أداء أعضاء الهيئة التدريسية بما يمثلوه من عماد رئيسي للعمل الأكاديمي كونهم يتحملون مسؤوليات التدريس، لذا فإن تميز القيادة وارتقاء الجامعات يعتمد بالدرجة الأولى على مدى كفاءة وفعالية أعضاء الهيئة التدريسية ورضاهم الوظيفي عن المكان الذي يعملون به (نصار، ٢٠١٧). وعليه يمكن القول إن طبيعة العلاقة والتعامل بين القيادة الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية تلعب دوراً كبيراً في وصول المؤسسة التعليمية إلى مصاف المؤسسات المميزة، حيث أن نجاح المؤسسات التربوية يعتمد بشكل رئيس على تواجد القيادة الفاعلة التي تتوفر فيها الصفات والسمات التي تجعلها مؤهلة للقيام بأدوارها القيادية الفاعلة في تنسيق الجهود، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين بالمؤسسة (الخالدي وسلامة، ٢٠١٤).

ومن المعلوم أن كفاءة الأداء في الجامعات وتميزه مرهون بكفاءة أعضاء هيئة التدريس فيها ورغبتهم في القيام بالأعمال، وأن الكفاءة في أداء الأعمال مرهون بدرجة كبيرة بدرجة إحساسهم بالعدالة والمساواة وتوافر مناخ تنظيمي سليم (الخضير، ٢٠١٩، ٣).

وتعد العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في دراسة العمليات الإدارية، فهي مرتبطة بكفاءة الأداء الوظيفي، وتؤثر على نجاح المنظمات وكفاءتها في تحقيق أهدافها، وتوفير الاستقرار التنظيمي للمنظمات، كما تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم بها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل رئيسه في العمل (أبو جاسر، ٢٠١٠). وقد أكدت لها الجمعية الأمريكية لإدارة المدرسة (American Association School Administration) على أهمية مبدأ العدل وضرورته، حيث أدرجته ضمن السياسات التي تحكم السلوك الأخلاقي المهني لمدير المؤسسة، ونصت هذه السياسات على أن مهنة المدير تفرض عليه إقرار الحق وتحقيق العدالة، وعدم إفساح المجال لأيّة ضغوطات من شأنها التأثير على مبادئ العدالة والمساواة وحرية التعبير (الحميدي، ٢٠١٢).

إن شعور الأفراد بالعدالة التنظيمية يعزز لديهم الشعور بالرضا عن وظائفهم، ويزيد من تقييماتهم الإيجابية عن المنظمة، هذا عدا أنه يعزز من التزامهم التنظيمي (Choi, 2011)، وفي المقابل إن شعورهم بعدم العدالة يزيد لديهم الشعور بالإحباط وانخفاض روحهم المعنوية وربما زيادة معدلات الغياب عن العمل والدوران الوظيفي وعلى المدى البعيد إلى ترك العمل (المطيري، ٢٠١٨)، أضف إلى ذلك أن للعدالة التنظيمية دور رئيسي وتأثير إيجابي في التزامهم ورضيتهم في البقاء وعدم ترك العمل بل أبعد من ذلك لها أثر إيجابي في صحتهم العقلية والنفسية (Eib et al, 2015).

وتعد العدالة التنظيمية أحد أهم العوامل وأكثرها تأثيراً على أداء القيادات الجامعية لكونها من المكونات الرئيسية للعلاقة بين هذه القيادات وبين العاملين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم ومسمياتهم الوظيفية، كما تتوقف عليها العديد من السلوكيات الإدارية وتحسين الفاعلية، ورفع درجة الكفاءة على مستوى الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي (القصير والعليمان، ٢٠١٧).

وقد أوصت دراسة القصير (٢٠١٥) بضرورة تطوير كفاءة القيادات الجامعية في توزيع الأدوار الوظيفية على أعضاء الهيئة التدريسية في مختلف الأقسام، كما أوصت بضرورة الاهتمام بتوفير العدالة التنظيمية في الجامعات لتحقيق الالتزام التنظيمي. كما أكدت دراسة الخضير (٢٠١٩، ٣) أن تطبيق مستوى عالي من العدالة التنظيمية في الجامعات يؤدي إلى انخفاض نسبة الفساد الإداري والأخلاقي. ولقد تناولت العديد من الدراسات (Colakoglu, 2010; Ucar, 2010; Erat et al., 2012) تأثير العدالة التنظيمية على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الحضور وخفض معدلات ترك العمل، مما يعزز من السلوكيات الإيجابية للعاملين نحو منظماتهم. في ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية التي تهدف إلى استكشاف العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة

تمثل العدالة التنظيمية محددًا للسلوك الإنساني في المؤسسات التعليمية، وله تأثيره على إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية على نحو يدفعهم إلى بذل الجهد لتحقيق الأهداف، كما أن

إدراك المعلمين عدم تحقيق العدالة والإنصاف يكبحهم عن العمل ويجعلهم يتقاعسون عن أداء واجباتهم المهنية على الوجه الأمثل، ويؤدي إلى انعدام الثقة والتعاون بينهم، مما قد يؤثر سلباً على جودة سير العمل (الزهراني، ٢٠١٥). وأشار الشيخ وأبو نصيب (٢٠١٧) إلى أن الشعور بانعدام العدالة ينتج عنها سلوكيات سلبية من العاملين كانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، وانخفاض الرضا الوظيفي، وقصور على مستوى الأداء. وقد أكد الرباعي (٢٠١٣) على أن أي خلل في تطبيق مبادئ العدل والمساواة قد يمثل العائق الأكبر في وجه أي تحسين ترجو الجامعات إلى الوصول إليه وتحقيقه.

ونظراً لأهمية العدالة التنظيمية وارتباطها الوثيق بالكثير من المتغيرات التنظيمية فقد تناولتها العديد من الدراسات السابقة، فقد أشارت دراسة عبد الفتاح (٢٠١٦) التي أشارت درجة تطبيق العدالة التنظيمية من قبل إدارة السنة التحضيرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاءت بدرجة متوسطة. كما أشارت دراسة الخضير (٢٠١٩) إلى أن واقع العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة. كما أشارت دراسة محمود والعلي (٢٠١٨) إلى أن توجه الكادر التدريسي في جامعة نجران تجاه بعد العدالة التعاملية جاء بدرجة متوسطة، كما جاء اتجاههم نحو العدالة التوزيعية جاء بدرجة منخفضة. وعلى مستوى التميز لدى القيادات الجامعية فقد أشارت بعض الدراسات إلى مواطن قصور لديهم، فقد أشارت دراسة الركب (٢٠١٩) إلى أن درجة تطبيق قيادة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس كانت متوسطة. كما أشارت دراسة درادكة (٢٠١٧) إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتميز التنظيمي جاء بدرجة متوسطة. كما أشارت دراسة الأسمر (٢٠٢٠) إلى احتياجات كبيرة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى للتوجهات الاستراتيجية اللازمة للتميز الأكاديمي. في ضوء ما سبق يتضح حاجة الجامعات في المنطقة إلى بذل الكثير من الجهود للوصول إلى مصاف الجامعات العالمية لضمان استمرارها وبقائها. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس التالي:

"ما طبيعة علاقة العدالة التنظيمية بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؟"

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؟

١. ما مستوى التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؟

٢. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالسعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

٢. التعرف على مستوى التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

٣. التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

## أهمية الدراسة :

## - الأهمية النظرية:

١. تعد الدراسة في حدود علم الباحثة من أوائل الدراسات التي تحاول التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحقيق التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعتين مختلفتين.

٢. تتماشى هذه الدراسة مع ما تسعى السعودية إلى تحقيقه من خلال برنامج تنمية القدرات البشرية الخاص برؤية ٢٠٣٠، لتتسجم مع التوجهات الحديثة والمبتكرة في مجالات التعليم والتدريب.

٣. أهمية الفئة التي تناولتها الدراسة، وهي فئة القيادات الأكاديمية الجامعية، حيث تضمنت التنوع والمسمى الوظيفي بشكل كامل في هذه المدرسة.

٤. إثراء أدبيات المكتبة العربية بما هو جديد دمن قضايا نظرية وميدانية في المجال التربوي، وذلك في ظل ندرة الدراسات ذات الصلة.

## - الأهمية التطبيقية:

١. تتوافق هذه الدراسة مع التوجهات العامة لرؤية المملكة (٢٠٣٠) حول تطوير الاداء، وتحقيق النزاهة المهنية، وتجويد المخرجات ومراقبتها والارتقاء بها، من خلال توفير بيئة عادلة، والاستثمار الفعال للكفاءات الذي بدوره يجعل الجامعات قادرة على التنافس وتحقيق التميز.

٢. يؤمل من هذه الدراسة أن تساهم في تحقيق أهداف النظام التعليمي الجامعي في المملكة العربية السعودية المتمثلة في تطوير المؤسسات التعليمية وتحسين جودة مخرجاتها.

٣. يؤمل من هذه الدراسة تزويد مصممي البرامج التدريبية بتغذية راجعة لتضمين إدارة التميز الأكاديمي في المحتوى المقدم في برامج التدريب للقيادات الأكاديمية في الجامعات.



٤. يؤمل من هذه الدراسة أن توضح طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمي والتميز الأكاديمي بالشكل الذي يعزز الثقة بين القيادات الأكاديمية وعناصر المنظومة التعليمية، من خلال تحديد مدى ممارسة هذه القيادات لأبعاد العدالة التنظيمية، وتعزيزها والتخلص من الممارسات السلبية التي تعيق العملية التعليمية.

#### حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الحالي ١٤٤٢/١٤٤١ هـ .

#### مصطلحات الدراسة

##### • العدالة التنظيمية :

عرفها (Nadiri and Tanova, 2010) بأنها: "العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقة الفرد مع المديرين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي، وإن العدالة التنظيمية هي إحساس الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس".  
وتُعرف الباحثة العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها: "إدراك إنساني يشعر به أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالسعودية من تطبيق العدالة والنزاهة في كل من التوزيع والإجراءات والتعاملات داخل هاتين الجامعتين".

### • التميز الأكاديمي :

عرفه (Carbon, 2008) بأنه: "منظور واسع يقوم على التمكين من المعرفة سواء محتواها أو تحليلها أو تطبيقها، بالإضافة إلى امتلاك مهارات إبداعية لاستخدام هذه المعرفة بكفاءة وشموله لمجالات التدريس والمناهج وخدمات الطلاب والمشاركة والنمو المهني والشخصي والعقلي للطلاب على اختلاف اهتماماتهم".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: "قدرة القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود على تحقيق أفضل الممارسات في أدائهم لأعمالهم للتمكن من حل المشكلات، واستغلال إمكاناتهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية المنشودة والمتمثلة في الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية .

### الإطار النظري و الدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

#### العدالة التنظيمية

#### أهمية العدالة التنظيمية

حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي نظراً لأهميته وعلاقته بفاعلية وكفاءة المؤسسات والمنظمات على اختلافها، وتوضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية (الأسمرى، ٢٠١٣):

١. تعد من الأدوات الإدارية الفعالة حيث يمكن أن يتم الاعتماد عليها في التوجهات

المناطة بالتحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة، والذي

يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور

الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى.

٢. تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من اتخاذ القرار .

٣. تعكس سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرارات الصادرة، وعلى سلوكيات

المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأداء.

٤. توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة يتصل بمفهوم عدالة

التوزيع.

## أبعاد العدالة التنظيمية:

١. العدالة التوزيعية: تعرف العدالة التوزيعية على أنها عدالة العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. (درة، ٢٠٠٨)

٢. عدالة الإجراءات: ويُقصد بها إدراك الفرد لعدالة الإجراءات والظروف والعمليات التي تتم بها توزيع العوائد والمخرجات على الموظفين في المؤسسة (Usmani & Jamal, 2013).

٣. عدالة التعاملات: يقصد بها جودة المعاملة بين أصحاب القرار والمرؤوسين، وتعكس مدى التطبيق الفعلي للإجراءات التنظيمية (Usmani & Jamal, 2013).

## أنواع العدالة التنظيمية:

تتمثل أنواع العدالة التنظيمية فيما يلي (Rezaiean et al, 2010):

١. العدالة البيروقراطية: وهي العدالة التي تعتمد على التحكم والالتزام تتحدد من خلالها المسؤوليات، فيكون العمل منظماً، والوحدات يتم التنسيق بينها، وإن تسلسل السلطة يكون بشكل هرمي.

٢. العدالة الإبداعية: ويتميز هذا النوع بتوفر بيئة مناسبة للعمل تساعد على ظهور الإبداع الكامن لدى العاملين، وأن أفرادها يوصفوا بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٣. العدالة المساندة: وتمتاز بميزة المساعدة ما بين زملاء العمل، فيسود في المؤسسة جو من التعاون والتكامل، من خلال توفر المساواة بين العاملين، والتركيز في هذا النوع من العدالة يكون على الجانب الإنساني.

٤. عدالة المهمة: وتعتمد على إنجاز العمل الملف به العامل وتحقيق أهداف المنظم، وتهتم فيه المنظمة بالنتائج التي تحصل عليها من المهمة المنجزة من خلال طرق مثالية لتحقيق أفضل النتائج وأقل التكاليف.

## التميز الأكاديمي

## منطلقات التميز الأكاديمي

هناك العديد من وجهات النظر التي تناولت منطلقات التميز الأكاديمي من ناحية فلسفية والتي تبرر ضرورة التحول الجمعي نحو فكر التميز في المؤسسات التعليمية عامةً والجامعية على وجه التحديد، ومن أبرز هذه المنطلقات (حسين، ٢٠١٥):

١. ينبثق مفهوم التميز الأكاديمي من رؤية استراتيجية وثقافة وإدارة مهتمة بالتغيير، وتمتلك القدرة على ترجمة معايير إلى ممارسات تتسم بالتميز، وذلك بالتعاون مع جميع الأفراد داخل المنظومة.

٢. يتجلى التميز في الجامعات وقتها في مدى قدرتها على ملاحقة التغيرات التي تحدث بشكل متواصل وعلى مستوى عالمي، بحيث تستفيد منها بالقدر الذي يخدم خططها وأهدافها وسياساتها التعليمية في المجال التعليمي أو البحثي أو التدريبي، بما يعود بالأثر الإيجابي على كافة المعنيين.

٣. لا شك أن تحقيق التميز الأكاديمي أصبح من الضرورات الاجتماعية ذات الأهمية العالية، ويعتمد ذلك على مدى توافر الشراكة الفاعلة لتحقيق الجودة والتنافسية، وزيادة الإنتاج المعرفي.

٤. أن التعليم الجامعي يعد الأداة الرئيسة الداعمة للتنمية الاقتصادية، وتحقق مستويات مرتفعة من الرخاء الاجتماعية، وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة.

٥. إن وصول الجامعة إلى التميز يعني تحقيق درجة عالية من النضج في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية دون إهدار.

## أهمية التميز الأكاديمي

يساعد التميز باعتباره أداة عالمية قيادة المؤسسات المختلفة على الإلمام بشكل شامل بكافة الجوانب المتعلقة بالمؤسسات التي يقودونها، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم على القياس والمقارنة للأداء التنظيمي للعناصر التي تعمل في إطار المؤسسة التي يترأسونها (Karimi et al, 2014). وتتمثل أهمية التميز المؤسسي الأكاديمي بالجامعات فيما يلي (حمودة، ٢٠٠٩):

١. زيادة الوعي بأهمية الجودة، والاهتمام بإدارتها، ومدى أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار.
٢. تشجيع الجامعات على التقييم الذاتي من خلال المعايير ونقاط التقييم التي يقدمها كل نموذج.
٣. تعمل على التعاون والمشاركة بين الجامعات والمؤسسات المختلفة على نطاق واسع، من خلال نشر المعلومات التي تتعلق بالتطبيق الناجح لاستراتيجيات الجودة، وبيان الفوائد الناجمة عن تطبيقها.
٤. زيادة فعالية مشاركة الجامعات في بناء المجتمع وخدمته.
٥. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين.
٦. تطوير أداء الجامعات والعاملين بها في ضوء معايير نماذج إدارة التميز المؤسسي.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

##### أولاً: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

١. دراسة العدوان والعيصرة (٢٠٢٠): هدفت الدراسة التعرف درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٧) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كان بدرجة متوسطة وعلى جميع المجالات، باستثناء مجال العدالة التوزيعية في الجامعات الحكومية كانت مرتفعة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ( $a \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة في الجامعات الحكومية لجميع المجالات والعدالة التنظيمية ككل.
٢. دراسة العنزي وحسن (٢٠١٩): سعت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة وضع قائم وهو الكشف عن واقع العدالة التنظيمية، ومستوى الرضا الوظيفي، كما اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية ومتغير الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من ١٨١ عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بشطريها بالمقر الرئيسي بمدينة تبوك. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود علاقة ارتباطية طردية "قوية جداً" دالة إحصائياً عند مستوى "٠.٠١" بين واقع العدالة التنظيمية ككل وبين مستوى الرضا الوظيفي ككل. كما أكدت على وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة "٠.٠١" بين العدالة التوزيعية وبين الرضا الوظيفي ككل وبدرجة قوية.

٣. دراسة الشريف (٢٠١٧): يهدف هذا البحث إلى الكشف عن واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات بجامعة الطائف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين بجامعة الطائف، البالغ عددهم (١٠٠) عضو هيئة تدريس متعاقد. ولتحقيق أهداف البحث، تم تصميم استبانة كأداة. وقد أشارت نتائج البحث إلى أن مستوى العدالة التوزيعية جاء بدرجة متوسطة ويتجه نحو الارتفاع بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٢)، بينما جاء مستوى العدالة الإجرائية مرتفعاً بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥). وأخيراً جاء مستوى عدالة التعاملات بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٢).

٤. دراسة (Viseu, et al., 2015): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ومعرفة الدور الوسيط لرأس المال النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بين العدالة التنظيمية والحقائق الصحية، والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في البرتغال، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغ حجمها (٥٧٤) معلم، واستخدم الباحثون الاستبانة لجمع معلومات الدراسة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى: الوساطة الكاملة لرأس المال النفسي، والرضا الوظيفي (العدالة التنظيمية، والجوانب الصحية) وأبعاد الاستغراق الوظيفي (التفاني، الحماس، الانغماس) حيث أكدت على دور العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية في توليد مستويات عالية من الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في البرتغال من خلال زيادتها لرأس المال النفسي والرضا

الوظيفي، وأوصت الدراسة بالاهتمام بجوانب العدالة المختلفة حيث أن رأس المال النفسي والرضا الوظيفي على علاقة بجوانب الصحة التنظيمية والعدالة كما أن العدالة بين الأفراد تعد مصدراً رئيسياً لتوفير رأس المال النفسي في المدارس.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتميز الأكاديمي

١. دراسة سكر (٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى لإدارة التميز، وتحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وفحص ما إذا كانت هناك علاقة بينهما، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من أداتي الدراسة الخاصتين بإدارة التميز والأداء الوظيفي، حيث تم توزيعهما على مجتمع وعينة الدراسة المكون من كل أعضاء هيئة التدريس، البالغ عددهم (٢٢١) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة إدارة التميز متوسطة، وتساوي ٣.٣٢، وكذلك درجة الأداء الوظيفي كانت متوسطة، حيث بلغت ٣.٢٨. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى غالبية متغيرات الدراسة، سوى في مجال التنمية البشرية، بالنسبة لنوع القسم الأكاديمي، ولصالح الأقسام العلمية، ومجال التمكين بالنسبة للجنس، لصالح الذكور، كما تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى لإدارة التميز بجميع مجالاتها ومستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

٢. دراسة درادكة (٢٠١٧): هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلى العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة كأداة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٣١) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية)،

وأن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف قد بلغت ( ٨٩.٣ %)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التميز التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

٣. دراسة (OFOEGBU & ALONGE, 2017): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الجامعية الفعالة والتميز الأكاديمي في جامعات جنوب نيجيريا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع نواب المستشارين من سبع عشرة جامعة اتحادية في جنوب نيجيريا. تم استخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية لاختيار تسع (٩) جامعات ونواب مديريها يمثلون ٥٢٪ من مجتمع الدراسة، كما تم اختيار ١٣٥ عضوًا أكاديميًا بشكل عشوائي من الجامعات التي تم أخذ عينات منها كمستجيبين. كان الاستبيان هو الأداة الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات. كشفت نتائج الدراسة أن نواب المستشارين من جامعات جنوب نيجيريا كانوا فعالين إلى حد ما في أدوارهم القيادية، لكن مستوى التميز الأكاديمي في جامعات جنوب نيجيريا كان منخفضًا بشكل عام. كشف تحليل آخر أن هناك علاقة كبيرة بين فعالية القيادة والتميز الأكاديمي في جامعات جنوب نيجيريا.

٤. دراسة شحادة والحوارني (٢٠١٤): تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اتجاهات أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية نحو المعايير المقترحة لتقويم التميز الأكاديمي. ولتحقيق ذلك، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة عنقودية طبقية مكونة من ١٧٤ عضو هيئة تدريسية من خلال الاجتماع بهم، وشرح الهدف من الدراسة ومواصفاتها، قبل توزيع الاستبانة عليهم والتي مثلت أداة الدراسة. وتبين نتائج الدراسة اتجاهًا قوياً لدى أعضاء هيئة التدريس لربط التميز في التدريس باتباع أساليب التعلم النشط والتدريس الفعال. كما تبين تلك النتائج اتجاهًا قوياً لدى أعضاء هيئة التدريس



لربط التميز في البحث العلمي باشتراك عضو هيئة التدريس في فرق بحثية، والقيام ببحوث شمولية تتعدى التخصصات الضيقة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

#### - من حيث المنهج

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وهو ما اتفق مع العديد من الدراسات مثل دراسة العدوان والعياصرة (٢٠٢٠)، دراسة العنزي وحسن (٢٠١٩)، دراسة الشريف (٢٠١٧)، راسة (Viseu, et al., 2015)، دراسة سكر (٢٠١٨)، دراسة درادكة (٢٠١٧)، دراسة (OFOEGBU & ALONGE, 2017)، دراسة شحادة والهوراني (٢٠١٤).

#### - من حيث العينة

ستعتمد الدراسة الحالية الاستبانة كأداة، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات مثل دراسة العدوان والعياصرة (٢٠٢٠)، دراسة العنزي وحسن (٢٠١٩)، دراسة الشريف (٢٠١٧)، راسة (Viseu, et al., 2015)، دراسة سكر (٢٠١٨)، دراسة درادكة (٢٠١٧)، دراسة (OFOEGBU & ALONGE, 2017)، دراسة شحادة والهوراني (٢٠١٤).

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة وبناء الإطار النظري، واختيار الأداة المناسبة، واختيار المنهج المناسب، واستخدام الأساليب التحليلية الملائمة، وتدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.

### المنهجية والإجراءات

#### منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبيانات المراد الحصول عليها، وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والذي يُعرف بأنه: "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً حيث يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن الأسئلة دون تدخل الباحثة" (العساف، ٢٠١٢).

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم أخذ عينة عشوائية بحجم (٣٠٠) من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، وتوزيع أداة الدراسة عليهم إلكترونياً من خلال نماذج قوئل درايف، وتطبيق واتساب.

### أداة الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها فإن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، وتكونت الاستبانة من محورين وهما:

✓ **المحور الأول:** درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

✓ **المحور الثاني:** مستوى التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

### صدق أداة الدراسة

#### أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية أداة الدراسة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين والمختصين، وطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة. حيث قدم السادة المحكمين العديد من التعديلات الجوهرية على أداة الدراسة، واستجابت الباحثة لهذه التعديلات، وقامت بإعادة صياغة الأداة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذت شكلها النهائي.

#### ب. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعليه فقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (١): صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (ن=٣٠)

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: العدالة التوزيعية			البعد الثاني: عدالة الإجراءات			البعد الثالث: عدالة التعاملات		
1	.693**	.000	1	.757**	.000	1	.636**	.000
2	.757**	.000	2	.872**	.000	2	.657**	.000
3	.921**	.000	3	.908**	.000	3	.634**	.000
4	.881**	.000	4	.940**	.000	4	.772**	.000
5	.901**	.000	5	.906**	.000	5	.913**	.000
6	.872**	.000	6	.912**	.000	6	.907**	.000
7	.872**	.000	7	.829**	.000	7	.873**	.000
8	.779**	.000				8	.949**	.000
						9	.745**	.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

يتضح من الجدول رقم (١) أن جميع فقرات المحور الأول ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١، بالدرجة الكلية لأبعادها، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين ٠.٦٣٤ و ٠.٩٤٩ ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المحور، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة بهذا الشأن.

جدول (٢): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (ن=٣٠)

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: القيادة الإدارية			البعد الثاني: إدارة الأفراد			البعد الثالث: الهيكل التنظيمي		
1	.835**	.000	1	.909**	.000	1	.819**	.000
2	.881**	.000	2	.945**	.000	2	.882**	.000
3	.882**	.000	3	.837**	.000	3	.859**	.000
4	.883**	.000	4	.916**	.000	4	.926**	.000
5	.897**	.000	5	.930**	.000	5	.908**	.000
6	.768**	.000	6	.886**	.000			
7	.892**	.000	7	.895**	.000			
8	.908**	.000	البعد الخامس: الشراكات والموارد					
البعد الرابع: الاستراتيجية			1	.961**	.000			
1	.736**	.000	2	.967**	.000			
2	.754**	.000	3	.948**	.000			

	.000	.866**	4	.000	.772**	3
				.000	.845**	4
				.000	.783**	5
				.000	.890**	6
				.000	.891**	7

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

يتضح من الجدول رقم (٢) أن جميع فقرات المحور الثاني ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، بالدرجة الكلية لأبعادها، حيث تراوحت معاملات الارتباط لهذه الفقرات بين ٠.٧٣٦ و ٠.٩٦٧ ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المحور، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة بهذا الشأن.

### ثبات أداة الدراسة

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس ثبات أداة الدراسة وذلك للتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة لقياس ما وضعت لقياسه، وفي هذه الدراسة تم استخدام كل من طريقة ألفا- كرونباخ Cronbach's Alpha وطريقة التجزئة النصفية Split \_ Half لحساب الثبات في البيانات، والجدول رقم (٣) يبين ثبات أداة الدراسة بكلا الطريقتين.

جدول (٣): ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

المحور	الأبعاد	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ		الثبات بطريقة التجزئة النصفية	
		عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بين النصفين	معامل جيتمان للتجزئة النصفية
المحور الأول	البعد الأول	8	0.939	0.899	0.945
	البعد الثاني	7	0.948	0.912	0.954
	البعد الثالث	9	0.926	0.868	0.929
المحور الثاني	البعد الأول	8	0.95	0.938	0.967
	البعد الثاني	7	0.958	0.893	0.915
	البعد الثالث	5	0.92	0.914	0.908
	البعد الرابع	7	0.908	0.845	0.912
	البعد الخامس	4	0.953	0.894	0.94
الاستبانة ككل		55	0.987	0.984	0.991

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات أداة الدراسة بلغت (٠.٩٨٧) ويشير ذلك لوجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة، كما وبلغت قيمة معامل جيتمان للتجزئة النصفية لجميع فقرات أداة الدراسة (٠.٩٩١) ويشير ذلك لوجود ثبات مرتفع في بيانات الدراسة، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

### تصحيح أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، حيث تُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الاجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (٤) التالي:

جدول (٤): تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

تم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS v.26) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الاحصائية وكانت هذه الأساليب على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي " Mean " لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة حول فقرات وأبعاد الاستبانة.
- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة.
- معامل ثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل "جيتمان" للتجزئة النصفية، لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط "بيرسون" للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، وكذلك لاختبار العلاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؟

كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٦): يوضح درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
3	كبيرة	74.0%	0.53	3.70	العدالة التوزيعية
1	كبيرة	78.6%	0.49	3.93	عدالة الإجراءات
1	كبيرة	78.6%	0.43	3.93	عدالة التعاملات
	كبيرة	77.0%	0.46	3.85	المحور ككل

يبين جدول (٦) أن درجات تقدير أفراد العينة على أبعاد المحور الأول تراوحت بين (٧٤% - ٧٨.٦%)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا المحور ٧٧%، مما يدل على درجة ممارسة كبيرة للعدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، هذا وجاء بعد "عدالة الاجراءات"، وبعد "عدالة التعاملات" بالمرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٧٨.٦%، بينما جاء بعد "العدالة التوزيعية" بالمرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٤%.

وفيما يلي تفصيل استجابات أفراد العينة على كل بعد من أبعاد المحور الأول، بما فيها من فقرات:

#### - بعد: العدالة التوزيعية

جدول (٤): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الأول.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
8	كبيرة	68.6%	0.87	3.43	توزع أعباء العمل بين أعضاء الهيئة التدريسية بناء على إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية.
1	كبيرة	78.8%	0.73	3.94	توزع أعباء العمل بين أعضاء الهيئة التدريسية حسب التخصص بشكل عادل.
7	كبيرة	69.0%	0.78	3.45	يتناسب المرتب الشهري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية.
4	كبيرة	74.8%	0.73	3.74	توزع القيادة الجامعية المسؤولية الإدارية على كافة أعضاء الهيئة التدريسية بصورة عادلة.
4	كبيرة	74.8%	0.72	3.74	تحرص القيادة الجامعية على توزيع الأعمال الإضافية بين أعضاء

الهيئة التدريسية بعدالة.						
2	كبيرة	77.0%	0.65	3.85	6	تقوم القيادة الجامعية بتوزيع الحوافز المعنوية على أعضاء الهيئة التدريسية وفق أسس موضوعية.
6	كبيرة	72.0%	0.75	3.60	7	تتناسب الحوافز المالية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في العمل.
3	كبيرة	76.4%	0.63	3.82	8	تتيح القيادة الجامعية فرص التطوير والتدريب لأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عادل ومتساوي.
كبيرة		74.0%	0.53	3.70	البعد ككل	

يبين جدول (٤) أن درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الأول "العدالة التوزيعية"، تراوحت بين (٦٨.٦% - ٧٨.٨%)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا البعد ٧٤%، مما يدل على درجة موافق كبيرة، هذا واحتلت الفقرة رقم (٢) والتي نصت على "توزع أعباء العمل بين أعضاء الهيئة التدريسية حسب التخصص بشكل عادل" المرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٧٨.٨%، واحتلت الفقرة رقم (٦) والتي نصت على "تقوم القيادة الجامعية بتوزيع الحوافز المعنوية على أعضاء الهيئة التدريسية وفق أسس موضوعية" على المرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٧٧%، بينما احتلت الفقرة رقم (١) والتي نصت على "توزع أعباء العمل بين أعضاء الهيئة التدريسية بناء على إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية" على المرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٦٨.٦%.

وتعزو الباحثة هذا السبب إلى الأنظمة المعمول بها في الجامعة والتي تضبط النواحي الخاصة بالأمور التنظيمية، والتي تضمن سير العمل الجامعي، كما أن ذلك قد يرجع إلى النظام المتبع في تحديد الأجور والرواتب والحوافز والترقيات، فإنه موحد ومحدد وليس للقيادة الجامعية فيه تأثير ظاهر، وكذلك الشأن في الأعباء والتكاليف المناطة بأعضاء الهيئة التدريسية، فإنها مقدره ومقررة سلفاً، مما يجعلهم يشعرون بالاطمئنان والرضا نحوها، وقد يرجع السبب أيضاً إلى أن شعور أعضاء الهيئة التدريسية بعدالة المخرجات تقتضي شعورهم بعدالة توزيع المكافآت المالية والمعنوية والالتزام المتبادل بينهم وبين الجامعة. ويمكن تفسير ذلك أيضاً بأن القيادة تطبق القوانين والأنظمة بما يخص توزيع المهام والمسؤوليات، وممارسة العدل بين أعضاء الهيئة التدريسية، وتحقيق الموازنة بين الجهود المبذولة والمكافآت الممنوحة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العدوان والعياصرة (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى أن بعد العدالة التوزيعية جاء كأعلى أبعاد ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## - بعد: عدالة الإجراءات

جدول (٨): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الثاني.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	كبيرة	79.8%	0.43	3.99	تحرص القيادة الجامعية على تطبيق القرارات على جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة دون تحيز.
7	كبيرة	74.0%	0.82	3.70	تحرص القيادة الجامعية على مشاركة كافة أعضاء الهيئة التدريسية قبل اتخاذ القرارات.
3	كبيرة	78.8%	0.66	3.94	تطبق القيادة الجامعية القوانين على كافة أعضاء الهيئة التدريسية دون تمييز أو تحيز.
4	كبيرة	78.4%	0.63	3.92	تقوم القيادة الجامعية بتنفيذ الإجراءات النظامية للتجاوزات على الجميع دون استثناء.
5	كبيرة	78.0%	0.56	3.90	تقوم القيادة الجامعية بشرح القرارات الداخلية الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية وتقديم المعلومات الإضافية عند استفسارهم.
6	كبيرة	77.2%	0.59	3.86	تقوم القيادة الجامعية بالسماح لأعضاء الهيئة التدريسية بإبداء آرائهم حيال القرارات التي تخصهم والاعتراض عليها.
1	كبيرة جداً	85.2%	0.70	4.26	توفر القيادة الجامعية دليل توصيفي وظيفي دقيق يحدد الحقوق والواجبات لكل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية.
	كبيرة	78.6%	0.49	3.93	البعد ككل

يبين جدول (٨) أن درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثاني "عدالة الإجراءات"، تراوحت بين (٧٤% - ٨٥.٢%)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا البعد ٧٨.٦%، مما يدل على درجة موافق كبيرة، هذا واحتلت الفقرة رقم (٧) والتي نصت على "توفر القيادة الجامعية دليل توصيفي وظيفي دقيق يحدد الحقوق والواجبات لكل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية" المرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٨٥.٢%، واحتلت الفقرة رقم (١) والتي نصت على "تحرص القيادة الجامعية على تطبيق القرارات على جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة دون تحيز" على المرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٧٩.٨%، بينما احتلت الفقرة رقم (٢) والتي نصت على "تحرص القيادة الجامعية على مشاركة كافة أعضاء الهيئة التدريسية قبل اتخاذ القرارات" على المرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٤%.



وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الجامعي تزيد من وعي أعضاء الهيئة التدريسية بالقرارات الإدارية ومتطلبات وإجراءات تطبيقها، ولا يتوسعون أو يصدرونها وفقاً لاعتبارات شخصية، بل لزام عليهم أن يتخذوها وفق إجراءات موضوعية وعادلة وموضحة ومقننة، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى إدراك المديرين لأهمية الأسلوب التشاركي في الإدارة، وجدواه في رفع مكانة العمل وتوفير المناخ المثالي للتنظيم، والذي ينعكس إيجاباً على أعضاء الهيئة التدريسية. ويمكن تفسير ذلك أيضاً بأن القيادة تتمسك بتعزيز قيمة المساءلة في الجامعة، وتطبق الإجراءات والقرارات بطريقة عادلة، والتمسك بالشفافية والوضوح من قبل القيادات بالشكل الذي يحقق العدالة في تطبيق الإجراءات والقرارات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشريف (٢٠١٧) والتي أشارت إلى أن مستوى العدالة الإجرائية جاء كأعلى مستويات ممارسة العدالة التنظيمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### - بعد: عدالة التعاملات

**جدول (٩): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الثالث.**

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	كبيرة	82.0%	0.50	4.10	تتعامل القيادة الجامعية معي باحترام متبادل في الأعمال التي تخص وظيفتي.
2	كبيرة	72.6%	0.83	3.63	تأخذ القيادة الجامعية بعين الاعتبار ظروف الخاصة عندما يتخذ القرارات المتعلقة بوظيفتي.
3	كبيرة	78.8%	0.49	3.94	تشجعي القيادة الجامعية على المشاركة في دورات تدريبية تعزز مساري المهني الوظيفي.
4	كبيرة	78.6%	0.55	3.93	أشعر بعدالة تصرفات القيادة الجامعية في حسم الخلافات التي قد تنشأ بين أعضاء الهيئة التدريسية.
5	كبيرة	79.4%	0.59	3.97	تحترم القيادة الجامعية آراء أعضاء هيئة التدريس واقتراحاتهم.
6	كبيرة	79.4%	0.57	3.97	تتيح القيادة الجامعية فرص التواصل والحوار مع كافة أعضاء هيئة التدريس.
7	كبيرة	79.6%	0.58	3.98	تتخذ القيادة الجامعية الإجراء اللازم لكل من يخالف الأنظمة والقوانين.
8	كبيرة	76.4%	0.65	3.82	تبدي القيادة الجامعية اهتماماً واضحاً بمصالح أعضاء هيئة التدريس الوظيفية عند اتخاذ القرارات الإدارية.
9	كبيرة	81.4%	0.52	4.07	تسود علاقة الثقة والاحترام والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة.
	كبيرة	78.6%	0.43	3.93	البعد ككل

يبين جدول (٩) أن درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثالث "عدالة التعاملات"، تراوحت بين (٧٢.٦% - ٨٢%)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا البعد ٧٨.٦%، مما يدل على درجة موافق كبيرة، هذا واحتلت الفقرة رقم (١) والتي نصت على " تتعامل القيادة الجامعية معي باحترام متبادل في الأعمال التي تخص وظيفتي" المرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٨٢%، واحتلت الفقرة رقم (٩) والتي نصت على " تسود علاقة الثقة والاحترام والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة" على المرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٨١.٤%، بينما احتلت الفقرة رقم (٢) والتي نصت على " تأخذ القيادة الجامعية بعين الاعتبار ظروفها الخاصة عندما يتخذ القرارات المتعلقة بوظيفتي" على المرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٢.٦%.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى النضج الوظيفي لدى القيادة الجامعية والخبرة في مجال العمل الإداري، وامتلاكهم المهارات الإنسانية والمؤهلات العلمية والشخصية التي تمكنهم من الاتصال والتواصل والتفاعل والتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية، وتحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية، وإشباع حاجات أعضاء هيئة التدريس، مع تطبيق الأنظمة والقوانين التي تحكم سير العمل دون تحيز، إضافةً إلى امتلاكهم صفات القيادة ومقوماتها، ويؤمنون بالعلاقات الإنسانية في الإدارة وتوفير الاحترام المتبادل ومراعاة الظروف والاحتياجات الخاصة واحترام الحقوق الوظيفية، وقد يرجع أيضاً إلى التدريب الجيد الذي يتلقونه في التعامل والاتصال، وإلى الأخلاقيات السائدة في المجتمع السعودية القائمة على الاحترام المتبادل وتقدير الظروف. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العدوان والعياصرة (٢٠٢٠) ودراسة الشريف (٢٠١٧) واللذان أشارتا إلى أن مجال العدالة التعاملية جاء بدرجة متوسطة.

**التساؤل الثاني: ما مستوى التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؟**

كانت النتائج على النحو التالي:

**جدول (١٠): يوضح مستوى التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.**

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
1	كبيرة	77.6%	0.55	3.88	القيادة الإدارية
2	كبيرة	77.4%	0.49	3.87	إدارة الأفراد

3	الهيكل التنظيمي	4.03	0.54	80.6%	كبيرة	1
4	الاستراتيجية	3.94	0.49	78.8%	كبيرة	3
5	الشراكات والموارد	3.98	0.52	79.6%	كبيرة	2
	المحور ككل	3.93	0.46	78.6%	كبيرة	

يبين جدول (١٠) أن درجات تقدير أفراد العينة على أبعاد المحور الثاني تراوحت بين (٧٧.٤% - ٨٠.٦%)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا المحور ٧٨.٦%، مما يدل على مستوى كبير من التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، هذا وجاء بعد "الهيكل التنظيمي" بالمرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٨٠.٦%، بينما جاء بعد "إدارة الأفراد" بالمرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٧.٤%.

وفيما يلي تفصيل استجابات أفراد العينة على كل بعد من أبعاد المحور الثاني، بما فيها من فقرات:

#### - بعد: القيادة الادارية

جدول (١١): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل

#### فقرة من فقرات البعد الأول.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
8	كبيرة	73.0%	0.75	3.65	تسهم القيادة الأكاديمية في إيجاد الرؤية المستقبلية للجامعة.
4	كبيرة	77.8%	0.68	3.89	تسهم القيادة الأكاديمية في تدعيم القيادة لتحقيق رؤية الجامعة.
3	كبيرة	78.8%	0.70	3.94	تسهم القيادة الأكاديمية في تسهيل تحقيق رسالة الجامعة.
2	كبيرة	79.8%	0.63	3.99	تسهم القيادة الأكاديمية تطوير القيم والأنظمة التنظيمية المطلوبة للنجاح المستدام.
1	كبيرة	81.2%	0.65	4.06	تلتزم القيادة الأكاديمية في تنفيذ القيم والقوانين التنظيمية المعمول بها لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
7	كبيرة	76.2%	0.76	3.81	تقوم القيادة الجامعية بتوفير مصادر تمويل للجامعة بالتعاون مع المجتمع المحلي.
6	كبيرة	76.6%	0.72	3.83	تقوم القيادة الجامعية بتوظيف الإمكانيات المادية المتوفرة لتحقيق أهداف الجامعة.
5	كبيرة	77.0%	0.65	3.85	تسعى القيادة الجامعية إلى تعزيز القدرة الإبداعية في إحداث التطوير الجامعي.
	كبيرة	77.6%	0.55	3.88	البعد ككل

يبين جدول (١١) أن درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الأول " القيادة الادارية"، تراوحت بين (٧٣% - ٨١.٢%)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا

البعد ٧٧.٦%، مما يدل على درجة موافق كبيرة، هذا واحتلت الفقرة رقم (٥) والتي نصت على " تلتزم القيادة الأكاديمية في تنفيذ القيم والقوانين التنظيمية المعمول بها لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها" المرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٨١.٢%، واحتلت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " تسهم القيادة الأكاديمية تطوير القيم والأنظمة التنظيمية المطلوبة للنجاح المستدام" على المرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٧٩.٨%، بينما احتلت الفقرة رقم (١) والتي نصت على " تسهم القيادة الأكاديمية في إيجاد الرؤية المستقبلية للجامعة" على المرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٣%. وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن القيادة الجامعية تنشد إدارة التغيير وتنتشر ثقافة التميز لدى العاملين داخل الجامعة بشكل حيوي وفعال ومستمر، وتعمل على تطوير أنظمة العمل وتهيئة البيئة المحفزة على الإبداع والابتكار خاصة مع وضوح مضامين الرؤية والرسالة لجميع العاملين، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى أن بعد امتلاك القيادات الجامعية صفات القيادة بشكل كبير، كما أنها مدربة ومجهزة وتحمل من الكفاءة ما يعينها على القيادة بشكل مثالي، إضافةً إلى شعورهم بالمسؤولية تجاه المناصب التي يشغلونها والتي تملي عليهم أن يقوموا بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمري (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى أن بعد تميز القيادة جاء بدرجة مرتفعة كأحد أبعاد إدارة التميز بكليات جامعة شقراء. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة درادكة (٢٠١٧) والتي أشارت إلى أن بعد تميز القيادة جاء بدرجة متوسطة بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- بعد: إدارة الأفراد

جدول (١٢): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل

فقرة من فقرات البعد الثاني.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
7	كبيرة	75.2%	0.75	3.76	تقوم القيادة الجامعية بإدارة وتطوير وإطلاق الإمكانيات الكاملة لموظفيها على المستوى الفردي.
4	كبيرة	77.4%	0.57	3.87	تقوم القيادة الجامعية بتعزيز العدالة والمساواة وتشارك وتمكن أعضاء الهيئة التدريسية في العديد من المجالات.
6	كبيرة	76.8%	0.71	3.84	تقوم القيادة الجامعية بالتواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية وتحفزهم لاستخدام مهاراتهم ومعارفهم لصالح الجامعة.
5	كبيرة	77.0%	0.54	3.85	تواجه القيادة الجامعية أعضاء الهيئة التدريسية بشفاافية عند ارتكابهم أخطاء أو مخالفات.

5	تمنح القيادة الجامعية أعضاء الهيئة التدريسية الثقة والاهتمام باقتراحاتهم ولا سيما التطويرية منها.	3.96	0.50	79.2%	كبيرة	1
6	تعمل القيادة الجامعية على تحسين بيئة العمل في الجامعة بما يحقق رضا أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الجامعة.	3.91	0.58	78.2%	كبيرة	2
7	تمنح القيادة الجامعية الصلاحيات لأعضاء الهيئة التدريسية وتمكنهم لإنجاز مهامهم.	3.89	0.53	77.8%	كبيرة	3
	البعد ككل	3.87	0.49	77.4%	كبيرة	

يبين جدول (١٢) أن درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثاني " إدارة الأفراد"، تراوحت بين (٧٥.٢% - ٧٩.٢%)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا البعد ٧٧.٤%، مما يدل على درجة موافق كبيرة، هذا واحتلت الفقرة رقم (٥) والتي نصت على " تمنح القيادة الجامعية أعضاء الهيئة التدريسية الثقة والاهتمام باقتراحاتهم ولا سيما التطويرية منها" المرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٧٩.٢%، واحتلت الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " تعمل القيادة الجامعية على تحسين بيئة العمل في الجامعة بما يحقق رضا أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الجامعة" على المرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٧٨.٢%، بينما احتلت الفقرة رقم (١) والتي نصت على " تقوم القيادة الجامعية بإدارة وتطوير وإطلاق الإمكانيات الكاملة لموظفيها على المستوى الفردي" على المرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٥.٢%. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادات الجامعية تهتم بالأفراد العاملين داخل الجامعة، وتمنحهم من الصلاحيات والتفويض اللازم لإتمام مهامهم دون تأخير وتعطيل وإكسابهم المهارات الإدارية والثقة بالنفس ومشاركتهم في التخطيط وتحفيزهم وتقدير جهودهم، كما تحسن وضع الخطط اللازمة لتطوير قدراتهم وتنمية مهارات بناء على احتياجاتهم التدريبية، وقد يرجع السبب أيضاً إلى الخبرات التي تمتلكها القيادة الجامعية والتي تعينها على توجيه الأفراد وتوزيعهم وفق إمكانياتهم في الأماكن المناسبة والتي سيحسنون الأداء والعمل فيها من وجهة نظرهم، بما يتوافر من قنوات اتصال مميزة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمري (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى أن بعد إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة في ضوء معايير إدارة التميز بكليات شقراء. كما تختلف مع دراسة الخوالدة والسرحان (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن بعد إدارة الموظفين جاء بدرجة متوسطة في الجامعات الحومية بالأردن.

## - بعد: الهيكل التنظيمي

جدول (١٣): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الثالث.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	كبيرة	84.0%	0.62	4.20	تقوم القيادة الجامعية بوضع وصف وظيفي يحدد مهام مسؤوليات أعضاء الهيئة التدريسية.
2	كبيرة	78.0%	0.50	3.90	تقوم القيادة الجامعية بملائمة مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية مع طبيعة العمل.
3	كبيرة	81.6%	0.70	4.08	تعتمد القيادة الجامعية على خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بينهم وبين الموظفين.
4	كبيرة	77.8%	0.72	3.89	تحرص القيادة الجامعية على تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.
5	كبيرة	81.8%	0.71	4.09	تعتمد القيادة الجامعية هيكلاً تنظيمياً يتكيف بسهولة مع المستجدات والمتغيرات.
	كبيرة	80.6%	0.54	4.03	البعد ككل

يبين جدول (١٣) أن درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثالث " الهيكل التنظيمي"، تراوحت بين (٧٧.٨% - ٨٤%)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا البعد ٨٠.٦%، مما يدل على درجة موافق كبيرة، هذا واحتلت الفقرة رقم (١) والتي نصت على " تقوم القيادة الجامعية بوضع وصف وظيفي يحدد مهام مسؤوليات أعضاء الهيئة التدريسية" المرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٨٤%، واحتلت الفقرة رقم (٥) والتي نصت على " تعتمد القيادة الجامعية هيكلاً تنظيمياً يتكيف بسهولة مع المستجدات والمتغيرات" على المرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٨١.٨%، بينما احتلت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " تحرص القيادة الجامعية على تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب" على المرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٧.٨%.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى العمل التنظيمي داخل الجامعة فعال، وإدراكهم لأهمية الهيكل التنظيمي ووضوح السلطات والصلاحيات التي تستخدمها القيادة الجامعية وتمنحها

للمستويات الإدارية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي، وقد يرجع السبب أيضاً إلى اعتماد الإدارة على كوادرات متخصصة في توزيع المستويات الإدارية وتسلسلها أفقياً وعمودياً في الهيكل التنظيمي، مع الحفاظ على توافر قنوات اتصال فعالة بين هذه المستويات وصولاً إلى القيادة الجامعية العليا، وقد يرجع أيضاً ذلك إلى كفاءة الكوادرات التي تشغل إدارات الأقسام والإدارات داخل الجامعة، ما يجعل تسلسل الأعمال وتسييرها وتنفيذها يتم على أكمل وجه وبأفضل جودة ممكنة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبود (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى أن تميز الهيكل التنظيمي في جامعة الزيتونة جاء بدرجة مرتفعة. فيما تختلف مع دراسة المواضية والصريرة (٢٠١٧) والتي أشارت إلى أن تميز الهيكل التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

#### - بعد: الاستراتيجية

جدول (١٤): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الرابع.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
6	كبيرة	77.4%	0.63	3.87	1 تحرص القيادة الجامعية على رسم الخطط المستقبلية وتوضيحها لأعضاء الهيئة التدريسية.
1	كبيرة	81.6%	0.48	4.08	2 تقوم القيادة الجامعية بتحديد أهداف استراتيجية قابلة للتطبيق في ضوء إمكانيات الجامعة.
2	كبيرة	80.8%	0.52	4.04	3 تقوم القيادة الجامعية بتنفيذ رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب.
5	كبيرة	77.6%	0.67	3.88	4 تقوم القيادة الجامعية بتوفير تقارير دورية تتضمن مؤشرات الإنجاز الفعلية للجامعة.
7	كبيرة	76.4%	0.76	3.82	5 تقوم القيادة الجامعية بمشاركة أفراد المجتمع المحلي في بناء رؤية استراتيجية للجامعة.
4	كبيرة	78.4%	0.71	3.92	6 تهتم القيادة الجامعية بإعداد الاستراتيجيات بناءً على معلومات مستمدة من مقياس الأداء الفعلية وفق الاعتبارات التي تمثل واقع السوق المحلي والدولي.
3	كبيرة	79.0%	0.63	3.95	7 تقوم القيادة الجامعية ببناء الاستراتيجية وتطوير السياسات والخطط والأهداف وفق الأوضاع الحالية والتوقعات المستقبلية.
	كبيرة	78.8%	0.49	3.94	البعد ككل

يبين جدول (١٤) أن درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الرابع " الاستراتيجية"، تراوحت بين (٧٦.٤% - ٨١.٦%)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا البعد ٧٨.٨%، مما يدل على درجة موافق كبيرة، هذا واحتلت الفقرة رقم (٢) والتي نصت على "

تقوم القيادة الجامعية بتحديد أهداف استراتيجية قابلة للتطبيق في ضوء إمكانيات الجامعة " المرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٨١.٦%، واحتلت الفقرة رقم (٣) والتي نصت على " تقوم القيادة الجامعية بتنفيذ رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب" على المرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٨٠.٨%، بينما احتلت الفقرة رقم (٥) والتي نصت على " تقوم القيادة الجامعية بمشاركة أفراد المجتمع المحلي في بناء رؤية استراتيجية للجامعة" على المرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٦.٤%. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية وبناء الاستراتيجية وتطويرها وفق المستجدات وإعلانها للجميع وتقييمها كانت بصورة كبيرة، وأن القيادات الجامعية تقوم بشكل مستمر بمتابعة سير الخطة الاستراتيجية وتنفيذها وإعلانها لجميع العاملين والمستفيدين، وتعمل على إشراكهم في صياغة الأهداف الاستراتيجية ومراجعتها بشكل دوري لتحسينها وتقييمها باستمرار. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة درادكة (٢٠١٧) والتي أشارت إلى أن بعد تميز الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما تختلف مع دراسة الخوالدة (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن تميز الاستراتيجية جاء متوسطاً لدى إدارات الجامعات الحكومية في الأردن.

#### - بعد: الشراكات والموارد

جدول (١٥): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات البعد الخامس.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	كبيرة	79.6%	0.56	3.98	1 تقوم القيادة الجامعية بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم السياسة والاستراتيجية والتشغيل الفعال للعمليات داخل الجامعة.
3	كبيرة	79.2%	0.58	3.96	2 تقوم القيادة الجامعية بالموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة والمجتمع والبيئة المحيطة.
4	كبيرة	78.8%	0.64	3.94	3 تطبق القيادة الجامعية استراتيجيات وسياسات مالية فعالة لضمان توفير الموارد اللازمة لتحقيق استراتيجية ورؤية الجامعة.
1	كبيرة	81.0%	0.58	4.05	4 تتبنى القيادة الجامعية سياسة متكاملة لإدارة المعرفة بالجامعة.
	كبيرة	79.6%	0.52	3.98	البعد ككل

يبين جدول (١٥) أن درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الخامس " الشراكات والموارد"، تراوحت بين (٧٨.٨% - ٨١%)، كما بلغت الدرجة الكلية للاستجابات على هذا



البعد ٧٩.٦%، مما يدل على درجة موافق كبيرة، هذا واحتلت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " تتبنى القيادة الجامعية سياسة متكاملة لإدارة المعرفة بالجامعة" المرتبة الأولى حسب الوزن النسبي ٨١%، واحتلت الفقرة رقم (١) والتي نصت على " تقوم القيادة الجامعية بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم السياسة والاستراتيجية والتشغيل الفعال للعمليات داخل الجامعة" على المرتبة الثانية حسب الوزن النسبي ٧٩.٦%، بينما احتلت الفقرة رقم (٣) والتي نصت على " تطبق القيادة الجامعية استراتيجيات وسياسات مالية فعالة لضمان توفير الموارد اللازمة لتحقيق استراتيجية ورؤية الجامعة" على المرتبة الأخيرة حسب الوزن النسبي ٧٨.٨%.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الجامعة تتبنى تحول المملكة إلى مجتمع اقتصادي ومعرفي عبر الشراكة بين المؤسسات التعليمية، وتسعى إلى التوظيف الأمثل للتقنيات الحديثة المشجعة على الإبداع والابتكار، واستثمار الموارد المادية والمالية بكفاءة وبدرجة عالية، وقد يرجع السبب أيضاً إلى دور القيادة الجامعية في عقد الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني، وقد يرجع السبب أيضاً إلى حرص القيادة الجامعية على التحقق من مدى توفر الموارد المالية لتحقيق أهداف الجامعة، وذلك من خلال عقد الشراكات مع المؤسسات المدنية والمجتمعية التي تولي الاهتمام بتقديم الدعم في المجال العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمد وإبراهيم (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى أن بعد الشراكات والموارد كبعد من أبعاد إدارة التميز جاء بدرجة مرتفعة. وتختلف النتيجة مع نتائج دراسة الشمري والغامدي (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى أن تميز الموارد والشركات كأحد أبعاد التميز في جامعة الأميرة نورة جاءت بدرجة متوسطة.

**التساؤل الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية؟**

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين محور "ممارسة العدالة التنظيمية" ومحور "تحقيق التميز الأكاديمي" بما فيهم من أبعاد، فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٦): يوضح العلاقة ارتباطية بين ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

ممارسة العدالة التنظيمية	عدالة التعاملات	عدالة الإجراءات	العدالة التوزيعية		
.754**	.739**	.691**	.669**	معامل الارتباط	القيادة الإدارية
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.794**	.783**	.744**	.686**	معامل الارتباط	إدارة الأفراد
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.695**	.627**	.663**	.647**	معامل الارتباط	الهيكل التنظيمي
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.792**	.778**	.726**	.701**	معامل الارتباط	الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.787**	.748**	.739**	.706**	معامل الارتباط	الشراكات والموارد
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.870**	.840**	.809**	.774**	معامل الارتباط	تحقيق التميز الأكاديمي
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

\* \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ .

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية، وأبعاد التميز الأكاديمي ما بين (٠.٦٤٧) إلى (٠.٧٧٨)، وهذا وبلغت قيمة معامل الارتباط بين ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي (٠.٨٧٠)، وجميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٠٥ .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توفير أجواء تتسم بالعدالة التنظيمية في بيئة العمل الجامعية ستتعرض بتحقق شعور بالأمن والطمأنينة والهدوء والثقة المطلقة من قبل الموظفين بالقيادة الجامعية، وهذا ما يجعل الأداء الوظيفي والعتاء والولاء التنظيمي في أوجه، فالثقة التي تترسخ لدى الموظفين بفعل عدالة إدارتهم ستؤدي إلى تكثيف جهودهم لضمان سير العمل

وفق ما هو مخطط له، وزيادة مساعيهم في إنتاج الأفكار الإبداعي والابتكارية للوصول إلى درجات عالية من التميز على مستوى الجامعات المحلية أو الإقليمية أو العالمية، والعمل على رفعتها وزيادة مكانتها والحفاظ على ميزتها التنافسية، ولا شك بأن عدم تحقق العدالة التنظيمية من قبل القيادات سينعكس بالسلب على الموظفين وسيكبح جماحهم وسيفقدون الثقة بالجامعة، لأن شعور أعضاء الهيئة التدريسية بعدم العدل سواء في الأجر أو الترقية أو الابتعاث أو المعاملة وغيرها يؤدي إلى رد فعل سلبي، سواء في أدائه أو في معاملته، مما ينعكس سلبياً على أعضاء هيئة التدريس وعلى إنتاجية وتميز الجامعة.. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزيون، ٢٠١٩) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وبين التميز المؤسسي. كما تتفق مع نتائج دراسة منشي (٢٠١٧) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود والتميز التنظيمي.

#### ملخص النتائج:

١. هناك درجة ممارسة كبيرة للعدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.
٢. هناك مستوى كبير من التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.
٣. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

١. ضرورة اهتمام القيادة الجامعية بتوزيع أعباء العمل بين أعضاء الهيئة التدريسية بناء على إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية.
٢. العمل على تقدير أعضاء الهيئة التدريسية مادياً ومعنوياً ومراعاة ما يحملونه من مؤهلات علمية.

٣. أن تحت القيادة الجامعية أعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن تبدي الاهتمام بمقترحاتهم.

٤. ضرورة قيام القيادة الجامعية بتوفير مصادر تمويل للجامعة بالتعاون مع المجتمع المحلي.

٥. ضرورة تركيز القيادة الجامعية على إطلاق الإمكانيات الكاملة لموظفيها على المستوى الفردي.

٦. ضرورة قيام القيادة الجامعية بالبحث عن استراتيجيات وسياسات مالية فعالة لضمان توفير الموارد اللازمة لتحقيق استراتيجية ورؤية الجامعة.

#### الدراسات المستقبلية:

١. إجراء دراسات حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعات أخرى.

٢. إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية.

### **Organizational Justice and its Relationship to Academic Excellence among Academic Leaders at Umm Al-Qura University and King Saud University in the Kingdom of Saudi Arabia**

Keywords: Organizational Justice - Academic Excellence - Academic Leaders  
**Dr. Reem Bint Thabet Muhammad Bani Zaid AL-Qahtani**

**Professor Of Educational Administration and Associate Planning**

**College Of Education-UmmA L-Qura University in Makkah AL-**

**Mukarramah-Kingdom Of Saudi Arabia.**

#### **Abstract**

The study aimed to identify the practice level of organizational justice among academic leaders at Umm Al-Qura University and King Saud University in the Kingdom of Saudi Arabia. Also, identify the level of academic excellence among academic leaders and identify the nature of the relationship between the practice of organizational justice and the achievement of academic excellence among academic leaders in Umm Al-Qura and King Saud University in the Kingdom of Saudi Arabia. The study followed the descriptive-analytical approach and relied on random sampling with a sample of 300 faculty members from the two universities as well as using the questionnaire as a tool to obtain the responses of the study participants. The study came out with a set of results, most notably:

There was a great practice level of organizational justice among academic leaders at Umm Al-Qura University and King Saud University in Saudi Arabia. There was also a great level of academic excellence among the academic leaders at Umm Al-Qura University and King Saud University in Saudi Arabia; where a statistically significant correlational relationship has been found between practicing organizational justice and achieving academic excellence among academic leaders at Umm Al-Qura University and King Saud University in the Kingdom of Saudi Arabia. The study recommended that the university leadership should pay attention to distributing workloads among faculty members based on their own abilities and the need for the university leadership to seek effective financial strategies and policies to ensure the provision of necessary resources to achieve the university's strategy and vision.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- أبو جاسر، صابرين. (٢٠١٠). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقية: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأسمري، سعيد (٢٠١٣). مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
- الألفي، هاني. (٢٠١٦). الأنموذج الأوروبي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٣(١٠٤)، ١١-١٢٨.
- باشوية، حسين. (٢٠١٤). إستراتيجية إدارة الجودة والتميز في الإدارة الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. المجلة العربية للجودة والتميز: مركز الوراق للدراسات والأبحاث، ١(٢)، ١٠٥-١٤٠.
- حسين، محمد. (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢(٧)، ١٥-١٦٧.
- حمودة، منى. (٢٠٠٩). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات. مجلة البحوث المالي والتجارية، ١(٢)، ٣٢٤-٣٥١.

- الحميدي، منال. (١٤٣٣). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، السعودية.
- الخالدي، أسماء، وسلامة، كايد. (٢٠١٤). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. مجلة المنارة، ٢٠(٢)، ٦٦-٩٣.
- الخضير، فاطمة، والداود، خالد. (٢٠١٩). العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- الخوالدة، إيناس، والسرحان، خالد. (٢٠١٨). واقع استخدام إدارات الجامعات الحكومية في الأردن لقيادة التميز بناء على نموذج مكنزي. المجلة التربوية الأردنية: الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٣(٢)، ٦٧ - ٨٧.
- درادكة، أمجد. (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية: جامعة النجاح الوطنية، ٣١(٨)، ١٢٥٧-١٢٩٦.
- درة، عمر. (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. حلب: دار الرضوان للنشر.
- الرباعي، إخلص. (٢٠١٣). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الركف، هند. (٢٠١٩). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(١٣)، ٢٥٣-٣٠٢.
- الزبون، عدنان. (٢٠١٩). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- سكر، ناجي. (٢٠١٨). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى فلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: جامعة العلوم والتكنولوجيا، ١١(٣٥)، ١٢٣-١٥٤.
- السلمي، فاطمة (٢٠١٧، يناير). دور مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في تنمية المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة الملك سعود أنموذجاً. بحث مقدم لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م. جامعة القصيم، القصيم، المملكة العربية السعودية.
- شحادة، نعمان، والهوراني، هالة. (٢٠١٤). تصور أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية لمعايير تقويم التميز الأكاديمي. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٣٤(١)، ١١٥-١٢٩.
- الشريف، راشد، والسحت، مصطفى (٢٠١٤). تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن للتحسين المستمر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٤٤، ج١، ص ١-٢٢.
- الشريف، علي. (٢٠١٧). واقع العدالة التنظيمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية: جامعة طيبة - كلية التربية، ١٢(٢)، ١٩١-٢٠٥.
- الشمري، خالد. (٢٠٢٠). واقع إدارة التميز بكليات جامعة شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز "EFQM" من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رقاد للدراسات والأبحاث، ٨(٣)، ٦٥٤ - ٦٦٨.
- الشمري، عادل، والغامدي، مشاعل. (٢٠٢٠). إدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي EFQM. دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ٤٧(٢)، ٥٣٦ - ٥٦٢.
- عايض، عبد اللطيف. (٢٠١٣م). دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي اليمن، ٦(١١)، ٩٥ - ١٤١.

- عبد الغفار، السيد، وهمام، أشرف. (٢٠١٣). دراسة وتحليل الدور الذي تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفي في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات السعودية. مجلة إدارة الأعمال، ١(٤٣)، ٤٤٣ - ٤٩٣.
- عبد الفتاح، محمد. (٢٠١٦). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، بحث منشور، مجلة التربية العربية. ٢٣(١٠٣)، ١-٤٠.
- عبود، مدلل. (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٤٠(١)، ١٩٣ - ٢١٠.
- العدوان، زياد، والعيصرة، معن. (٢٠٢٠). العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٤٠(١)، ٢٢٧-٢٥٢.
- العساف، صالح. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٢. الرياض: دار الزهراء.
- عسيري، خلود. (٢٠١٧). واقع حوكمة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأمير سطاتم، السعودية.
- العنزي، خلف، وحسن، أشرف. (٢٠١٩). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، ٣٥(٤)، ٧٣-١١٢.
- القصير، عثمان. (٢٠١٥). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.



- القصير، عثمان، وعليمات، صالح. (٢٠١٧). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية. دراسات العلوم التربوية، ٤٤(٤)، ٢٥٣-٢٧٣.
- محمد، محمد، وإبراهيم، محمود. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز "EFQM" بجامعة نجران في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٤٠(١)، ٢١ - ٥٠.
- محمود، محمد، والعلی، رامي. (٢٠١٨). علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة حالة كلية العلوم الإدارية جامعة نجران / السعودية. أماراباك: الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ٩(٣٠)، ١٢٣-١٣٦.
- المطيري، ضيف الله. (٢٠١٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالميل نحو التسرب الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء. مجلة الإدارة العامة، ٥٨(٣)، ٤٨٧-٥٢٩.
- منشي، نور. (٢٠١٧). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- المواضية، رضا، والصريرة، خالد. (٢٠١٧). تطوير كليات التربية بالجامعات الأردنية الخاصة في ضوء معايير الاعتماد والتميز: تصور مقترح. دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ٤٤(١)، ١٨٧ - ٢٠٦.
- نصار، أنور. (٢٠١٧). واقع الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر الطلبة بجامعات غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٥(١)، ١٦٠-١٧٤.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Altbach ،P. G. ،& Salmi ،J. (2011). The road to academic excellence: The making of world-class research universities. Washington: The World Bank.

- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
- Colakoglu, U. (2010), " The Effects of Perceived Organizational Support on employees' Affective Outcomes: evidence from the hotel industry", *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125-150.
- Eib, C., Bernhard-Oettel, C., Näswall, K., & Sverke, M. (2015). The interaction between organizational justice and job characteristics: Associations with work attitudes and employee health cross-sectionally and over time. *Economic and Industrial Democracy*, 36(3), 549-582.
- Erat, et al., (2012), " The impact of organizational support and justice perception on commitment and intention to quit: an empirical study on Turkish state universities" *Journal of Global Strategic Management*.
- Karimi, S., Atashpour, B., Papi, A., Nouri, R., & Hasanzade, A. (2014). Performance of the libraries in Isfahan University of Medical Sciences based on the EFQM model. *Journal of education and health promotion*, 1(3), 1-6.
- Lehigh Carbon Community College (2008). Academic Plan Draft, Community of Practice. Retrieved from <https://www.lccc.edu/LCCC/media/academics/Academic-Plan-FINAL-2017-2020.pdf>.
- Nadiri, H., and Tanova, C., (2010), "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, 1(29), 33–41.
- Nwankwo, J. (2014). *Management in education: Modern approaches in educational management*. Ibadan, Nigeria: Giraffe books.
- Ofoegbu, F., & Alonge, H. (2017). Effective university leadership as predictor of academic excellence in Southern Nigerian universities. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 111-116.
- Rezaiean, A., Givi, M., Givi, H., & Nasrabadi, M. (2010). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational commitment, satisfaction and trust. *Research Journal of Business Management*, 4(2), 112-120.
- Rogowsky, P. (2014). *academic excellence goals for the university of VERMONT: Strategic Action Plan*. USA: University of Maryland.
- Saunders, M., Mann, R. (2007). *Business Excellence Tools: The business tools typically used by companies at different stages of Business Excellence maturity*. New Zealand: Massey University,
- Ucar (2010),"Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem", *Journal of Managerial Psychology*, 2(2), 85-105.

- 
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of integrative business and economics research*, 2(1), 351-383.
  - Viseu ,J & Rus ,C & Jesus ,S. (2015). How Do Organizational Justice And Health Influence Teachers Work Engagement? The Mediating Role Of Positive Psychological Capital And Job Satisfaction. *The European Health Psychologist*, 17(4), 165-173.