

## الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية

د. عبير محفوظ محمد آل مداوي [aalmdawi@kku.edu.sa](mailto:aalmdawi@kku.edu.sa)  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك / المملكة العربية السعودية – أبها  
كلية التربية – جامعة الملك خالد

د. منى شعبان عثمان محمد [msohmohamed@kku.edu.sa](mailto:msohmohamed@kku.edu.sa)  
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد / كلية التربية- جامعة الفيوم  
أستاذ مشارك بجامعة الملك خالد  
الكلمات المفتاحية : الجدارات القيادية

**Key words: Leadership competencies**

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٠/٦/٥

DOI:10.23813/FA/83/6

FA-202009-83D-278

### المستخلص :

هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتمثلت مشكلة الدراسة في التركيز على الإجابة عن التساؤلات التالية : ما واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد للعمليات الإدارية ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و ما درجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد ( التوزيعية ، الإجرائية ، التفاعلية ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وتوصلت للنتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تحقق إجمالي عمليات الجدارات القيادية وإجمالي درجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٩٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠)، وجاءت نسبة موافقة عينة الدراسة على توافر عمليات محور الجدارات القيادية بجامعة الملك خالد بنسبة (٧٥%) وهي نسبة متوسطة ويتطلب زيادة تحسين الواقع، بينما جاءت الموافقة على توافر ابعاد محور العدالة التنظيمية بجامعة الملك خالد بنسبة (٧١%) وهي نسبة متوسطة ويتطلب

سرعة التدخل لتحديد الاسباب التي تؤدي إلى ذلك ومعالجتها، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لإجمالي محور الجدارات القيادية والعدالة التنظيمية لمتغير الكلية والنوع والجنس والدرجة العلمية لصالح الكليات النظرية، وأوصت بتدعيم الجدارات القيادية لدر رؤساء الأقسام الاكاديمية بجامعة الملك خالد، من خلال دعم استراتيجية العمل الجماعي وإقرار أنظمة للتواصل الفعال والتحفيز والرقابة على مستوى القسم العلمي وتدعيم ممارسات العدالة التنظيمية من خلال دعم بعد العدالة التوزيعية بتوزيع عادل للأعباء التدريسية والمكافآت، ودعم بعد العدالة الإجرائية، بممارسة الشفافية عند عرض المعلومات، ومشاركة كافة الأعضاء عند اتخاذ القرارات، ودعم بعد العدالة التفاعلية من خلال توجيه الاحترام والمعاملة الحسنة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، ومراعاة الصدق والشفافية.

## **The leadership competencies of the heads of academic departments at King Khalid University and their relationship to achieving organizational justice**

**Dr. Mona Shaban Othman Mohamed**

**Associate Professor, King Khalid University**

**Dr. Abeer Mahfouz Mohammed Al-Medawi**

**College of Education – King Khalid University**

### **Abstract:**

This study aims at identifying the reality of the leadership competencies practices in King Khalid University (KKU) with respect to heads of academic departments and their relation to achieving organizational justice from the perspective of staff members. The study problem focuses on answering these questions: what is the reality of leadership competences practices of KKU heads of departments with regard to administrative processes (planning, organizing, directing and controlling) from the perspective of the teaching staff, and what is the degree of practicing organizational justice dimensions (distributional, procedural and interactive) from the perspective of the teaching staff. The conclusions of the study came as follows. There is a positive and statistically significant correlation between the degree of verification of the total leadership competencies processes and the total degree of achievement of the organizational justice dimensions, where the correlation coefficient reached (0.98) with a statistical

significance of (0.00). 75% of the sample members agreed on the availability of the KKU processes leadership competencies axis, which is an average ratio that requires increasing reality improvement. 71% of the sample members agreed on the availability of the dimensions of organizational justice axis at KKU, which is, in turn, an average ratio that requires a rapid intervention to specify the reasons for this and remedying them. There are also statistical significance differences at significance level (0.05) for the total of the axis of leadership competencies and organizational justice according to the variables of the faculty, gender, sex and academic degree for theoretical faculties. The study recommended strengthening the leadership competencies of the heads of academic departments at King Khalid University by supporting the teamwork strategy and adopting systems for effective communication, motivation and oversight at the scientific department level. It also recommended strengthening the organizational justice practices by supporting the dimension of distributive justice with a fair distribution of teaching burdens and rewards, supporting the dimension of the procedural justice by practicing transparency when presenting information and the participation of all members when making decisions, and also supporting the dimension of the interactive justice by respecting the faculty members of the department and treating well, and taking into account honesty and transparency.

### المقدمة:

يعيش العالم اليوم عصر المعرفة والثورة المعلوماتية، والجامعات في الوقت الحاضر وفي ظل التطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة أصبحت بحاجة لأنظمة قيادية أكثر فعالية وقدرة على مواجهة مثل هذه التطورات. ولما كان العامل الأساس لتطوير أي نظام مؤسسي هو القيادة، برزت ضرورة توافر الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية لتحقيق آليات وممارسات العدالة التنظيمية، ومن ثم تحسين مستويات الأداء لدى رؤساء الأقسام سعياً لتحقيق العدالة التنظيمية للجامعة باعتبارها منظمة تسير وفقاً للتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة.

وجامعة الملك خالد، لم تكن بمعزل عن تلك التطورات العالمية المعاصرة، كإحدى الجامعات السعودية المعتمدة والحاصلة على المركز (٦٠١) عالمياً طبقاً لتصنيف التايمز البريطاني ( The Times Higher Education world university )

(rankings 2020)، حيث أن لديها نظاماً قيادياً يكاد يتفق مع مستوى المعايير القياسية في مجال القيادة، وتتطلع إلى تحقيق مستويات أفضل من حيث التصنيف على مستوى جامعات المملكة والعالم، الأمر الذي يتطلب معه التوجه نحو توافر قدر ملائم من الجدارات القيادية التي تتيح للقادة الأكاديميين تطبيق مدخل العدالة التنظيمية، لاسيما على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

ولأهمية توافر ممارسات الجدارات القيادية ودورها في تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس؛ لذا تسهم عمليات التعليم والتدريب أثناء الخدمة وكذلك الخبرات المهنية في دعم جداراتهم القيادية إذ تعمل على تحسين مستويات الأداء، من خلال نماذج لتطبيق الجدارات القيادية محلياً وعالمياً؛ لإضافة حافز لديهم من أجل رفع مستواهم المعرفي وتنمية مهاراتهم للمواءمة مع متطلبات التوظيف داخل المؤسسات التعليمية (Thapa , K. B. 2016 :111 )، ولقد توصلت دراسة (أحمد، والفقيه، ٢٠١١م: ٢١١) إلى أن أكثر ممارسات البعد الإداري للقيادة الاستراتيجية التزام أعضاء هيئة التدريس بقواعد إجراءات العمل الأكاديمي وتحميل الاعضاء المسؤولية عن نتائج القسم، وتتمثل ممارسات البعد السياسي في الاحتفاظ بعلاقات قوية مع القيادات الأكاديمية العليا بالكلية والجامعة، والبعد الأخلاقي بالصدق والتشجيع لأعضاء هيئة التدريس بالقيام بكل فعل حسن صحيح واحترام خصوصيتهم بالقسم.

كما أوضحت دراسة (آل كردم، والبديوي، ٢٠١٦م: ١٥٦)، أهمية تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم أسمائهم ومقترحاتهم فيما يخص الإجراءات وتعديلها وسيرها وتصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريسية لكافة الأعضاء بالقسم على تنمية الوعي بمفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية وأثارها الإيجابية وعلى مستوى أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية بالكلية.

ومما سبق يتضح أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية القيادة في إطار تحقيق الجدارات القيادية المرتبطة بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وفقاً للمستويات المعيارية يؤدي إلى ممارسات عادلة وموضوعية للمهام القيادية لديهم، من خلال تفعيل تلك العمليات القيادية، وتتمثل الجدارات القيادية بالجامعات في جدارات تتعلق بأداء القيادات الجامعية بكافة مستوياتها، وجدارات تتعلق بأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بدورهم القيادي وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على الجدارات المتعلقة بالأداء القيادي بالجامعات.

ومن الجدارات المرتبطة بالعمليات القيادية والتي تتمثل في: ( التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة )، ويمكن ألقاء الضوء على هذه العمليات القيادية والجدارات المرتبطة بها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وذلك على النحو التالي:

#### أ- جدارات التخطيط: Planning Competencies

يعد التخطيط أولى العمليات القيادية، وله أهمية بالنسبة لتقديم ونجاح العمل الجامعي. ويتميز التخطيط بالنظرة المستقبلية والتنبؤ بالمشكلات أو الأخطاء والإعداد لمواجهةها، أو تجنبها؛ ولذلك فهو عبارة عن سلسلة مترابطة من الأنشطة، تبدأ بتحديد الأهداف وإعداد الأطر العامة والسياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات بأساليب

علمية توفر الوقت والجهد. (Robin J .Ely & David.2010 :15) ، كما إنه يهتم بمشكلات القادة والمروّوسين وكذلك أصحاب المصالح والمستفيدين، وما يترتب على ذلك من توفير المناخ الملائم لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية ورفع مستويات الأداء. ، وتتمثل الجدارات القيادية المتعلقة بالتخطيط لدى رؤساء الأقسام العلمية فيما يلي: الجدارة في إعداد الخطة الدراسية للبرامج بالقسم العلمي، التخطيط لتوزيع الأعباء التدريسية، التخطيط لتوفير الاحتياجات التعليمية من الأجهزة والخامات، التخطيط لإعداد المشروعات البحثية، المشاركة في التخطيط على مستوى الكلية، إعداد خطط التقويم والمتابعة الدورية، تحقيق مشاركة مجتمعية فعالة. (الهلال، ٢٠٠٦ : ٢٤٢)

ومن خلال ما سبق عرضه من جدارات مرتبطة بالتخطيط يتضح أن هناك العديد من الجدارات التي ينبغي توافرها إبان ممارسة وظيفة التخطيط لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، منها ما يتعلق بالتدريس من حيث التخطيط للبرامج أو لتوزيع الأعباء على الأعضاء، ومنها ما يرتبط بالبحث العلمي، أو المشاركة المجتمعية، من أجل تحقيق رسالة القسم العلمي وأهدافه.

## ٢- جدارات التنظيم: Regulatory Competencies

تشمل فكره التنظيم الهرمي الذي تتبعه الجامعات السعودية أن تتجمع السلطة والمسؤولية في وزارة التربية، وتعد المسئول الأول عن تنظيم العمل بقطاعي التعليم العام والعالى، وعلى ذلك تعد مهمة القائد في عملية التنظيم تنسيق جهود المشاركين، وإصدار القرارات، وتحديد نطاق الإشراف بطريقة فعالة. (مجيد، ٢٠٠١ : ٩٧)، ويهدف التنظيم- باعتباره عملية قيادية- إلى ترتيب الموارد البشرية والاقتصادية بالشكل الذي يضمن أداء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطط باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. وفيما يلي بعض الجدارات القيادية المتعلقة بعملية التنظيم، والتي يمكن أن يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، ومن بينها ما يلي: (أبو بكر، ٢٠١٥ : ٥١) التطوير والتنمية المهنية لكافة أعضاء هيئة التدريس، تحفيز الأعضاء ودعم العمل الجماعي، ممارسة الثقة والعدالة في بيئة العمل التنظيمية، تنسيق جهود أعضاء هيئة التدريس في اتجاه أفضل الممارسات المهنية، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار، الحرص على استخدام التقنية في تنظيم العمل، تحقيق معايير الجودة المؤسسية في سائر عناصر المنظومة التعليمية، بروتوكولات التعاون الفعال مع منظمات المجتمع المحلي.

ومن خلال ما تم عرضه من بعض الجدارات المرتبطة بعملية التنظيم، يتضح تنوعها وتكاملها في اتجاه تحقيق أهداف الجامعة والقسم الذي ينتمي إليها.

## ٣- جدارات التوجيه: Guidance-related Competencies

التوجيه العملية الثالثة من العمليات القيادية، ويناظر بها توجيه كافة الجهود المتباينة داخل التنظيم الجامعي من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفاً. وتتمثل الجدارات القيادية المتعلقة بالتوجيه، والتي يمكن توافرها لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات فيما يلي: (أبو بكر، ٢٠١٥ : ٥١) الرؤية الواضحة نحو تحقيق رسالة وأهداف القسم العلمي، الاستراتيجية التي تستهدف تحقيق الريادة للقسم العلمي، ثقافة التغيير

المؤسسي ونشرها بدءاً بالفكر والمعتقد، وانتهاء بالممارسات الإيجابية، توجيه جهود أعضاء هيئة التدريس نحو تحقيق أهداف القسم العلمي. وهذه الجدارات سألقة الذكر تمكن رئيس القسم حال ممارستها من تحقيق أهداف القسم العلمي بمشاركة كافة أعضاء هيئة التدريس من خلال ممارسة علمية فاعلة لعملية التوجيه.

#### ٤- جدارات الرقابة: Control Competencies

تعد الرقابة العملية الرابعة من العمليات القيادية، ويؤصل النظام الرقابي الفعال على توافر التخطيط والتنظيم. وتعني الرقابة قياس وتصحيح أداء الأنشطة التي يكلف بأدائها المرؤوسين للتأكد من تحقق الأهداف، وإنجاز المهام المخطط لها والأنشطة المحددة سلفاً (عسكر، ٢٠٠٥: ٣٩٣)، وتتمثل الجدارات القيادية المتعلقة بعملية الرقابة، والتي ينبغي أن تتوافر لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يلي: مشاركة المعنيين في تحديد مستويات موضوعية للنتائج والأهداف، تطبيق أدوات تقييم الأداء دورياً، مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة أسس موضوعية لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، والنتائج الفعلية بالمتوقعة.

وبناء على ما سبق تناوله من عمليات قيادية ومن جدارات ينبغي توافرها لدى رؤساء الأقسام، يمكن القول بأن عمليات الإدارة جميعها ترتبط- ارتباطاً وثيقاً- بعلاقات تبادلية. مما قد يصعب معه التمييز بينها فعلياً إبان تنفيذ إجراءات العمل، ولكنه من الضروري أن تنفرد كل عملية بمهام مستقلة وجدارات متعلقة بها. كما تهدف المؤسسات إلى تحقيق العدالة التنظيمية وجعلها واقعاً عملياً في إطار البيئة التنظيمية لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي: (الباهي، ٢٠١٤: ٧، ٨).

١- تحقيق فاعلية الأداء بالمنظمة. ٢- تنمية شعور الفرد بالانتماء للمنظمة. ٣- الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته.

وعلى الرغم من اتفاق الباحثين حول تعدد أبعاد العدالة التنظيمية إلا أن وجهات نظرهم اختلفت حول عددها أو مضمونها ومنها: دراسة (حسن، ٢٠١٢ م) ودراسة (مصطفى، ٢٠١٧م)، رأت بأن أبعاد العدالة التنظيمية تتمثل في ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وأضافت دراسات أخرى أبعاداً للعدالة التنظيمية ومنها: دراسة (هارون، ٢٠١٨م). وتتمثل في خمسة أبعاد: (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، عدالة التقييم، والعدالة الأخلاقية).

لذلك يتضح مما سبق أن الباحثين تنوعت آرائهم حول أبعاد العدالة التنظيمية إذ تركز العدالة التوزيعية على العوائد التنظيمية للأفراد كالأجور والحوافز، بينما تركز العدالة الإجرائية على توزيع العوائد التنظيمية، في حين تركز العدالة التفاعلية على المعاملة الشخصية بين متخذ القرار والمتأثرين به أو بين القائد والأتباع، ويمكن توضيح هذه الأبعاد بشيء من التفصيل.

#### أ- العدالة التوزيعية: Distributive Justice

يرجع اهتمام الباحثين بالعدالة التوزيعية إلى أوائل عقد الستينات من القرن المنصرم، حين تحدث (Adams) عام ١٩٦٣م عن نظرية المساواة لتكون نقطة

البداية في بحث العدالة التوزيعية بصفة خاصة والعدالة التنظيمية بصفة عامة (الهنداوي، ٢٠١٢م: ١٧٤). والعدالة التوزيعية هي شعور الفرد بعدالة النواتج وعوائد قرارات المنظمة ويتم الوصول لهذا الشعور بالموازنة بين والتكلفة والعائد للقرار وذلك من وجهة نظر الفرد. (Jun qi Shi, Han Lin, 2009: 211)، ويرى كل من Randell & Mueller أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما تتعادل المكافآت التي يحصل عليها الفرد مع المكافآت التي كان يتوقع الحصول عليها. (الرفاعي، ٢٠٠٩م: ٨).

ويتضح مما سبق أن العدالة التوزيعية تعكس شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات في صورة أجور أو ترقية أو حوافز مقابل جهودهم.

#### ب- العدالة الإجرائية: Procedural Justice

أشارت دراسة (Handlon, 2009) أن مفهوم العدالة الإجرائية بدأ في التركيز على دراسة العدالة في عمليات اتخاذ القرارات، كما أشار إلى أنها قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي تتضمن صناعة القرار، وقدرة الفرد على الاختيار أو أن يكون له تأثير في القرار الصادر، كما أن بعد العدالة الإجرائية يستهدف الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد في المنظمة فهو يركز أيضاً على الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات بصرف النظر عن المخرجات كالترقية أو المكافأة أو العقوبة. (الصباغ، ٢٠٠٦م: ٢٢٩)، وهي شعور الأفراد إزاء عدالة العمليات التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية وتتمثل قواعد العدالة الإجرائية فيما يلي: (john W, 2009: 152).

١- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبطل ذلك ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة، Hellen Beck & others, (2008: 177)

٢- القاعدة الأخلاقية: وتعني توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

٣- التمثيل: أن تتبنى عملية اتخاذ القرار وجهات نظر المستفيدين، والمشاركة في صياغة اللوائح ومناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم. (Dayan & Cloak, 2008: 32)

٤- الدقة: يجب أن تتضمن القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة . ويتضح مما سبق ذكره إن بعد الإجراءات جوهر العدالة التنظيمية، وعدالة الإجراءات هي التي تحدد عدالة التوزيع.

#### ج- العدالة التفاعلية: Interactive Justice

تعد العدالة التفاعلية البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية وتشير في أبسط معانيها إلى الإنصاف والعدالة في المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد من ممثلي السلطة. كما تعبر عن المعاملة الحسنة والمحترمة والجيدة بين الأفراد في جميع المستويات الإدارية. وهي بهذا المفهوم تعكس إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يتلقونها من متخذ القرار، ووضح (علي، ٢٠١٦: ٥٠) أن العدالة الإجرائية تضم أربعة معايير هي: الاحترام بين الأعضاء، الاستقامة والبعد عن التحيز، الصدق وتجنب الخداع،

الشفافية في تبرير القرارات، كما أوضحت نتائج إحدى الدراسات أن التعاطف والود والاعتذار والتفسير والتبرير والصدق وعدم التحيز من العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التفاعلية وتحقيق الرضا الوظيفي (الأنصاري، ٢٠١٧: ٤٦)، فسوء ممارسة السلطة الذي يتم من قبل بعض القادة يؤدي إلى شعور أعضاء التنظيم بضعف تحقيق العدالة (James, B & Julie, T, 2009: 45).

ومن خلال ما سبق توضيحه لأبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في: (العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية)، يتضح أنها أبعاد بينهما ترابط وتكامل وتكون في مجملها العدالة التنظيمية، ومن الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

١-دراسات تتعلق بمحور الجدارات القيادية: دراسة (Over by & Suvanujasiri, 2012) هدفت ألى فحص مساهمة كل مكون من أبعاد الجدارات القيادية من خلال إجراء تحليل نموذج المعادلة الهيكلية في تايلاند، وتكونت عينة الدراسة من (٥١١) طالب وطالبة من طلبة الدراسات العليا تخصص إدارة أعمال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال استبانة أعدت لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن كلاً من قيادة التغيير والفتنة والتوجه بالنتائج وقيادة الأفراد وبناء الائتلافات تعتبر أبعاد شاملة للجدارات القيادية. وأجرت دراسة (مبارك، ٢٠١٣) التعرف على الجدارات القيادية التربوية وأثرها في إدارة التميز في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على نوعية الجدارات القيادية السائدة في المستويات الإدارية المختلفة بوزارة التربية والتعليم ومدى التمكن منها، وعناصرها ونوع الثقافة التنظيمية والعوامل الديموغرافية الوسيطة وأثرها على إدارة التميز، وتوصلت الدراسة للنتائج بارتفاع لجميع المتغيرات المستقلة والوسيطة والتابعة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأعداد واختيار القيادات التربوية من ذوي الجدارات الإدارية والتي تملك الدراية والحكمة والقرار السليم، وضرورة أعداد وتوصيف دقيق لكافة الوظائف الإدارية، وتنمية وتطوير الجدارات الإدارية لدى القادة من خلال التدريب وتدعيم الثقافة التنظيمية والتميز في الأداء التعليمي بالتخطيط السليم.

ووضحت دراسة (عثمان، ٢٠١٥) دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العاملة بالمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية، ومراكز الشباب بالقاهرة) وعددها (٢٠٥) فرداً وبلغت العينة العشوائية عدد (١٠) فرداً وبنسبة مئوية ( ٤,٨٧%) وبلغت العينة الأساسية عدد (٨٩) فرداً بنسبة مئوية (٤١, ٤٣%)، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن حزم الجدارات الوظيفية التي تسهم في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية هي: جدارة التخطيط الاستراتيجي ، جدارة التميز في القيادة الحديثة، جدارة إدارة التغيير بفاعلية، التميز والجدارة في الإدارة الحديثة، جدارة الذكاء الانفعالي، فن التفاوض والإقناع، جدارة إدارة الأداء داخل المؤسسة الرياضية، الجدارة ومهارة التعامل مع الإعلام، جدارة تخطيط إدارة المشاريع، جدارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.



٢- دراسات تتعلق بمحور العدالة التنظيمية: دراسة (عيسى، والعمرى، ٢٠١٠) هدفت التعرف على علاقة النماذج التنظيمية السائدة بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وشملت عينة الدراسة (٥٠٠) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وكانت نتائج الدراسة: بلغ مستوى العدالة التنظيمية معدلاً متوسطاً بشكل عام من حيث الترتيب أولاً العدالة التفاعلية ثم العدالة الإجرائية فالتوزيعية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية فقط، كما أوصت الدراسة: ضرورة اهتمام الجامعات الأردنية بتحقيق العدالة التنظيمية بما يحقق رضا وظيفي أكبر لدى أعضاء هيئة التدريس بما ينعكس ايجابياً على إنتاجيتهم وسلوكياتهم.

وتناولت دراسة (Tziner et al,2011) الكشف عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لمؤسستين مع الرضا الوظيفي، باعتبار العدالة التنظيمية كمتغير وسيط ودراسة أهم الفروق الموجودة في متغير المسؤولية الاجتماعية بين المؤسستين وشملت عينة الدراسة (١٠١) فرداً من المؤسستين، واستخدمت أداة الاستبانة وتوصلت للنتائج التالية: وجود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لديهم، وعلاقة ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي باعتبار المتغير الوسيط المتمثل في العدالة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسستين في متوسطات المسؤولية الاجتماعية، وأوصت الدراسة التركيز على إرساء سياسة المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية أعمال لزيارة الربح للمؤسسة.

كما تناولت دراسة (Rai,2013): البحث عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية والإجرائية والمعلوماتية والشخصية) في بعض سلوكيات ومواقف الأفراد مثل: الرضا والولاء والرغبة في ترك العمل وطبقت على عينة (٥١١) فرداً في المؤسسات الصحية، ونتج عنها: وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية والإجرائية والمعلوماتية وبين الرضا الوظيفي، وعدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين العدالتين الإجرائية والشخصية وبين الرضا الوظيفي، أيضاً وجود أثر دالاً إحصائياً للعدالتين التوزيعية والمعلوماتية على الرضا الوظيفي للعمال، وأوصت الدراسة الاهتمام بتطوير برامج سياسات مثل: أنماط القيادة والاتصاف من أجل ضمان زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العمال.

وهدفت دراسة (حمدي، ٢٠١٥) التعرف على أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة الأغواط، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة على (٥٣) أستاذاً من الكلية، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية ، وتسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات، أما ما يخص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي فقد تم الوصول إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والوظيفية للأساتذة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي ، وأوصت الدراسة التركيز على تغيير

الإجراءات المتبعة في الكلية (من إدارة وقرارات وموضوعية) كنتيجة لأثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي للأساتذة .

وأجرت دراسة كلاً من (الزهرة، وأحمد، ٢٠١٦) التعرف على أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، وتطبيق دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، وتم تطبيق استبانة وتوجيهها لعينة عشوائية بلغت (١٤٧) من عمال المؤسسات واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت للنتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، كما أن هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة، نظراً لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف كل هذا أدى إلى توفر مستوى منخفض من التمكين في هذه المؤسسات، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مدراء المؤسسات بتحقيق العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين.

وحاولت دراسة (الخضيري، ٢٠١٩) تقديم تصور مقترح من خلال دراسة واقع تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية، تحديد المتطلبات لتحقيق العدالة التنظيمية، والصعوبات التي تعيق تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التالية: الملك عبد العزيز، والملك سعود، والملك فهد للبترول والمعادن وعددهم (٣٨٥)، وتوصلت للنتائج التالية: أن واقع العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء بمتوسط حسابي (٣,٠١) أي موافقة أعضاء هيئة التدريس على هذا المحور بنسبة متوسطة، كما أن أفراد الدراسة موافقين على واقع العدالة بمتوسط (٢,٦٦) أبرزها: المرتب الشهري الذي يحصل عليه عضو هيئة التدريس مناسب وجاءت الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة عن الأعمال الإضافية مجزية وبدرجة غير موافق، وأن أفراد الدراسة يوافقون على الصعوبات التي تعيق تطبيق العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣,٣١) ومن أبرزها: ضعف تبني الجامعة للأفكار والمقترحات التي تطرح من قبل أعضاء هيئة التدريس، ضعف المصادقية أثناء تطبيق الإجراءات وتنفيذ القرارات.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح استفادة الدراسة منها في دعم الإطار النظري والعملي للدراسة الحالية، وأعطت صورة واضحة عن الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية بهدف إيجاد ثقافة متميزة لتحقيق الجودة والتطوير والتحسين الإداري بجامعة الملك خالد بشكل مستمر. والتعرف على خطوات بناء الاستبانة ومنها: دراسة ( Tziner et al,2011 ) ودراسة (الخضيري، ٢٠١٩) (الزهرة، وأحمد، ٢٠١٦) والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة وعرض النتائج وتفسيرها. ومن حيث موضوع الدراسة جاءت متناغمة مع الدراسات السابقة حيث تناولت أهمية الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية بجامعة الملك خالد. بما يساعد على التطوير والتحسين والتصدي لجميع التحديات ومنها: (Over by & Suvanujasiri,2012) و(مبارك، ٢٠١٣) و (عثمان، ٢٠١٥) و(الخضيري

(٢٠١٩) و(حمدي، ٢٠١٥). أما من حيث أهداف الدراسة اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (العمرى، ٢٠١٠) التي هدفت التعرف على علاقة النماذج التنظيمية السائدة بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، ودراسة (Tziner et al,2011) هدفت الكشف عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لمؤسستين مع الرضا الوظيفي، باعتبار العدالة التنظيمية كمتغير وسيط ودراسة أهم الفروق الموجودة في متغير المسؤولية الاجتماعية بين المؤسستين، وهدفت دراسة (Rai,2013) البحث عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية والإجرائية والمعلوماتية والشخصية) في بعض سلوكيات ومواقف الأفراد مثل: الرضا والولاء والرغبة في ترك العمل، ودراسة (حمدي، ٢٠١٥) هدفت التعرف على أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة الأغواط، هدفت دراسة (الزهرة، وأحمد، ٢٠١٦) التعرف على أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، كما هدفت دراسة (الخضيرى، ٢٠١٩) تقديم تصور مقترح من خلال دراسة واقع تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية. أما الدراسة الحالية هدفت إلى تحديد الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية لتحقيق الجودة والتطوير والتحسين الإداري بجامعة الملك خالد.

واتفقت الدراسة الحالية من حيث توظيف المنهج الوصفي التحليلي مع معظم الدراسات السابقة بما انه أنسب المناهج لتلك الدراسات مثل: (Over by Suvanujasiri,2012) ودراسة (عثمان، ٢٠١٥) ودراسة (حمدي، ٢٠١٥) ودراسة (الزهرة، وأحمد، ٢٠١٦) ودراسة (الخضيرى، ٢٠١٩).

كما اقتصرت الدراسة على بعض كليات جامعة الملك خالد فجمعت بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس للجنسين ذكور وإناث واختلفت في اختيارها للعينة مع الدراسات السابقة التي ركزت على عينة واحدة مثل: دراسة (العمرى، ٢٠١١) طبقت على أعضاء هيئة تدريس، وطبقت على عينة تمثلت في جميع مدراء مستشفيات الأردن، أما دراسة (Tziner et al,2011) طبقت العينة على أفراد المؤسسات، ودراسة (الزهرة، وأحمد، ٢٠١٦) طبقت عينتها على عمال المؤسسات بولاية البويرة. ودراسة (الخضيرى، ٢٠١٩) طبقت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس.

### مشكلة البحث:

تعد قيم النزاهة والحيادية والموضوعية مطلباً أساساً في تشكيل السلوكيات والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين في أي تنظيم مؤسسي (العجمي، ٢٠١٠م)، وتعد الأقسام الأكاديمية هي المسؤولة عن تحقيق مهام وأهداف الجامعة وتؤدي رسالتها من خلال التخصصات المختلفة حيث يحتل القسم الأكاديمي مكانة كبيرة في الجامعة. ولقد توصلت دراسة (الخضيرى، ٢٠١٩) فيما يتعلق بدراسة واقع تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية، إلى أن واقع العدالة التنظيمية في الجامعات

السعودية جاء بمتوسط حسابي (٣,٠١)، بما يدعو إلى تدعيمها. كما أكدت دراسة (عاشور، ٢٠١٢م: ٣٨٨) أن تنمية المهارات المختلفة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تحقق أعلى مستوى من الأداء المهني، كما أوصت دراسة (الشهري، ٢٠١٦م: ١٠٥) بضرورة امتلاك رئيس القسم العلمي العديد من المهارات التي تساعد على إدارة القسم بشكل أفضل من الناحية الأكاديمية وصولاً لأهداف العملية التربوية.

لذا يعد توافر الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد، الأداة الفاعلة لتحقيق أعلى مستويات الأداء لديهم، كما أوضح (الأسمرى، ٢٠١٣م: ٥) أن تطبيق العدالة التنظيمية أصبح مطلباً للمنظمات من جهة وللعاملين من جهة أخرى فالمنظمات تسعى لتطبيقها بهدف توفير المناخ التنظيمي الملائم في بيئة العمل وتحفيز ودافع للعاملين للإخلاص والالتزام بالعمل.

**أسئلة البحث:** يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

-ما الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وما علاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

س١/ ما واقع ممارسات الجدارات القيادية بجامعة الملك خالد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للعمليات الإدارية

( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

س٢/ ما درجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بجامعة الملك خالد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية ، الإجرائية ، التفاعلية ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

س٣/ هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لواقع الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الكلية، النوع ، الدرجة العلمية ) ؟

س٤/ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لواقع الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد للعمليات الإدارية ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

س٥/ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لأبعاد العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد العدالة (التوزيعية ، الإجرائية ، التفاعلية ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

س٦/ ما التوصيات لتطوير ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لتحقيق العدالة التنظيمية ؟

#### **أهداف البحث:**

١- التعرف على واقع ممارسات الجدارات القيادية بجامعة الملك خالد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للعمليات الإدارية ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) من

- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- ٢- التعرف على درجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بجامعة الملك خالد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد العدالة ( التوزيعية ، الإجرائية ، التفاعلية ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- ٣- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لواقع الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الكلية، النوع ، الدرجة العلمية )
- ٤- التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لواقع الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد للعمليات الإدارية ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- ٥- التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لأبعاد العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد العدالة (التوزيعية ، الإجرائية ، التفاعلية ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات في صنع واتخاذ القرار المتعلق بالشأن الأكاديمي، ودورهم في تحقيق العدالة التنظيمية. موضحة كالتالي:
- ١- تتناول موضوعاً مهماً وهو الجداريات القيادية وسبل تطويرها، انطلاقاً من أن نجاح الجامعة مرتبط بنجاح القيادات الأكاديمية فهي التي تسعى دوماً لتطوير أدائها وفقاً للمستجدات الحديثة .
- ٢- أهمية المركز الوظيفي الذي يشغله رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد والتي تعد مؤسسة اجتماعية تربية ولا يمكن أن تؤدي الجامعة دورها إلا من خلال رؤساء أقسام لديهم الجداريات القيادية المهنية المتطورة وتساعد على تحقيق رسالة الجامعة وأهداف القسم الأكاديمي بكفاءة عالية.
- ٣- تبصير القادة الأكاديميين ومتخذي القرار التربوي بالجامعة بأهمية توافر الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية، التي تسهم بدورها في الحد من الصراعات في المؤسسات التربوية.
- ٤- تقدم الدراسة توصيات لتطوير ممارسات الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لتحقيق العدالة التنظيمية. بما يعني تنمية مهاراتهم القيادية ومواكبتهم للاتجاهات والمعارف الإدارية الحديثة التي تمكنهم من التعامل مع المستجدات والتغيرات العالمية المعاصرة.

#### حدود الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- ١- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على الجداريات القيادية المتعلقة بالعمليات الإدارية ( التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة) بجامعة الملك خالد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في ( العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- الحد البشري: عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً بالكليات

- (النظرية والعملية والطبية) بجامعة الملك خالد بأبها .  
٣- الحد الزمني: للعام الجامعي ١٤٤٠ / ١٤٤١ هـ .  
٤- الحد المكاني: تم تطبيق أداة الدراسة في بعض كليات النظرية والعلمية والطبية بجامعة الملك خالد في أبها بالمملكة العربية السعودية .

### مصطلحات الدراسة:

١- الجدارات القيادية: Leadership competencies عرفها (أحمد، ٢٠١٨م: ٥٢) بأنها مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات والمعارف والخبرات وميزات شخصية أخرى حاسمة تلزم رؤساء الأقسام الأكاديمية للنجاح والتطوير المهني وإنتاج أداء بشكل أفضل. وذكر (النواصرة، ٢٠١٩م: ٢٦) بأن: الجدارات القيادية مجموعة القيم والمهارات والقدرات الضمنية المملوكة من قبل القادة والمديرين والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية وصولاً لتحقيق الأهداف بعيدة المدى. وتعرف إجرائياً في الدراسة: بأنها مجموعة من العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) يلتزم رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد بإتقانها وتطبيقها بمهارة وكفاءة عالية لتحقيق العدالة التنظيمية لجميع أعضاء القسم الأكاديمي .

٢- رؤساء الأقسام الأكاديمية: Heads Of Academic Departments يعرف رئيس القسم الأكاديمي بأنه: " عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير أمور القسم العلمية والإدارية والمالية، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، ويقدم تقريراً للعميد عن أعمال القسم نهاية كل سنة دراسية ويعين رئيس القسم من بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح عميد الكلية أو المعهد ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد" (الدليل الإرشادي، ٢٠١٠: ٥٦).

و عرفه (حسين، ٢٠١٨: ٢٨٩) بأنه: "قائد أكاديمي للقسم وله دور كبير في تشكيل الروح المعنوية لأعضاء القسم والعلاقات المهنية والاجتماعية التي تربط بينهم". ويعرف إجرائياً بأنه: عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير أمور القسم العلمية والإدارية والمالية، ويتم تعيينه من بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين بالأقسام العلمية من المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بجامعة الملك خالد بقرار من مدير الجامعة ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد.

٢- العدالة التنظيمية: Organizational justice عرف (AL - Otaibi,2003:343-362) العدالة التنظيمية بأنها: إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل. ويمكن تعريفها إجرائياً في الدراسة: بأنها المعاملة العادلة داخل التنظيم الجامعي من جانب رئيس القسم الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بما يؤثر في مواقفهم وسلوكياتهم في العمل من حيث العدالة: (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية).

-إجراءات الدراسة الميدانية: يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً منهجياً للدراسة الميدانية وإجراءاتها.

أ-منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب للبحث حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو للظاهرة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً (علام، ٢٠١٠: ٤٤).

ب-مجتمع وعينة الدراسة: قامت الباحثتان بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع مقدارها ٥% من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الملك خالد والتي يوجد بها أعضاء من الذكور والإناث حيث تم استبعاد الكليات التي يوجد بها ذكور فقط بسبب أن الدراسة تتضمن متغير النوع ( ذكور وإناث)، وبلغ إجمالي عدد المجتمع وفقاً لذلك (١٣٨٨) وتم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة والذي بلغ (٦٩) عضواً وهو العدد الذي يقل عن العدد الفعلي للاستبانة الصحيحة التي حصلت عليها الباحثتان بعد التطبيق، وفيما يلي وصف العينة بحسب متغيرات الدراسة:

جدول (١) خصائص توزيع العينة

النسبة المئوية	العدد	الدرجة العلمية	النسبة المئوية	العدد	النوع	النسبة المئوية	العدد	الكلية
٩,٢	١٢	أستاذ	٢٧,٥	٣٦	ذكر	٦٧,٩	٨٩	نظرية
١٣,٧	١٨	أستاذ مشارك	٧٢,٥	٩٥	أنثى	٢٥,٢	٣٣	علمية
٧٧,١	١٠١	أستاذ مساعد	١٠٠,٠	١٣١	الإجمالي	٦,٩	٩	طبية
١٠٠,٠	١٣١	الإجمالي				١٠٠,٠	١٣١	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن متغير الكلية تضمن ثلاث مستويات كان المستوى الأول هو النظرية وعددها ٨٩ بنسبة مئوية ٦٧,٩%، بينما كان الثاني هو العلمية وعددهم ٣٣ بنسبة مئوية ٢٥,٢%، والثالث هو الطبية وعددهم ٩ بنسبة مئوية ٦,٩%. في حين تضمن متغير النوع لمستويين كان المستوى الأول هو الذكور وعددهم ٣٦ بنسبة مئوية ٢٧,٥%، بينما كان الثاني هو الإناث وعددهم ٩٥ بنسبة مئوية ٧٢,٥%. وبالنسبة لمتغير الدرجة العلمية فقد تضمن ثلاث مستويات كان المستوى الأول هو استاذ وعددهم ١٢ بنسبة مئوية ٩,٢%، بينما الثاني هو استاذ مشارك وعددهم ١٨ بنسبة مئوية ١٣,٧%، وكان المستوى الثالث استاذ مساعد وعددهم ١٠١ بنسبة مئوية ٧٧,١%.

ج- أداة الدراسة الميدانية: تتمثل الأداة في استبانة بهدف جمع المعلومات اللازمة لها، حيث تم تحديد المحاور الرئيسة للاستبانة، وصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها ومن ثم تحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي، ويمكن تناول ذلك كالتالي:

١. وصف أداة الدراسة الميدانية: شملت الاستبانة على (٤٥) عبارة، كما في الجدول التالي:

جدول (٢) وصف أداة الاستبانة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	إجمالي المحور	إجمالي أداة الدراسة
أولاً: الجدارات القيادية	الجدارات المتعلقة بالتخطيط	٩	٣٠	٤٥
	الجدارات المتعلقة بالتنظيم	١٠		
	الجدارات المتعلقة بالتوجيه	٦		
	الجدارات المرتبطة بالرقابة	٥		
ثانياً: أبعاد العدالة التنظيمية	بعد العدالة التوزيعية	٤	١٥	
	بعد العدالة الإجرائية	٧		
	أبعاد العدالة التفاعلية	٤		

## ٢- الصدق: Validity

أ- الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity لأداة الاستبانة: قامت الباحثتان بالتأكد من صدق الاستبانة الخارجي " صلاحية المتغيرات " من خلال مراجعتها مع مجموعة من اساتذة المتخصصين ، وعرض المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها من حيث ترابط كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها من خلال الإشارة للحذف أو الإبقاء أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس. وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

## ب-صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency

### Validity

قامت الباحثتان باستخدام صدق المحتوى والذي يقصد به مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه من المحتوى(Crewell,J,2012:618)، والذي يمكن من خلاله تعرف مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) و باستخدام برنامج spss، والذي يتم حساب قيمته من خلال العلاقة التالية (Weiss,N,2012: 658) :

$$r = \frac{\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)/n}{\sqrt{[\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2/n][\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2/n]}}$$

حيث  $x_i$  درجات المتغير  $x$  الذي يمثل العبارة، وتمثل قيم  $y_i$  الدرجات المناظرة من المتغير  $y$  والذي يتمثل في المحور الذي تنتمي له العبارة و  $n$  عدد افراد العينة.



ويوضح الجدول التالي نتائج حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له:

### جدول (٣) حساب معاملات ارتباط بين الدرجة على كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور الأول: الجدارات القيادية									
٤- الجدارات المرتبطة بالرقابة		٣- الجدارات المتعلقة بالتوجيه		٢- الجدارات المتعلقة بالتنظيم				١- الجدارات المتعلقة بالتخطيط	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٩٦	٢٦	**٠,٩١	٢٠	*٠,٨٨	١٩	*٠,٨٦	١٠	*٠,٧٤	١
**٠,٩٤	٢٧	**٠,٩١	٢١			*٠,٨٥	١١	*٠,٧٥	٢
**٠,٩٤	٢٨	**٠,٨٥	٢٢			*٠,٨٥	١٢	*٠,٧٩	٣
**٠,٩٥	٢٩	**٠,٨٨	٢٣			*٠,٧٨	١٣	*٠,٨٥	٤
**٠,٩٣	٣٠	**٠,٨٤	٢٤			*٠,٩٠	١٤	*٠,٨٢	٥
		**٠,٨٩	٢٥			*٠,٨٢	١٥	*٠,٨٢	٦
						*٠,٨٨	١٦	*٠,٧٩	٧
						*٠,٧٩	١٧	*٠,٧٩	٨
						*٠,٨٨	١٨	*٠,٨١	٩

المحور الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية							
أبعاد العدالة التفاعلية		بعد العدالة الإجرائية				بعد العدالة التوزيعية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٩٢	٤٢	**٠,٨٩	٣٩	**٠,٨٧	٣٥	**٠,٩١	٣١
**٠,٩٦	٤٣	**٠,٩٢	٤٠	**٠,٨٦	٣٦	**٠,٩٥	٣٢
**٠,٩٦	٤٤	**٠,٨٧	٤١	**٠,٨٧	٣٧	**٠,٩١	٣٣
**٠,٩٤	٤٥			**٠,٩٣	٣٨	**٠,٩٣	٣٤

(\*\*) يقصد بها دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١  
 يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات الاستبيان ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وبالتالي صدقها.

### ٣-الثبات Reliability

قامت الباحثتان بحساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cornbrash's alpha) لمتغيرات البحث من المعادلة (Johnson ,B & Larry , C):

$$\alpha = \frac{N - \bar{r}}{1 + (N - 1) - \bar{r}}$$

حيث  $\alpha$  معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ،  $N$  عدد مفردات الاستبانة أو المحور، و  $\bar{r}$  متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور Average Inter-Item Correlation والذي يحسب من خارج قسمة مجموع معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور على عدد مفردات الاستبانة أو المحور، ويمكن أيضاً حساب الصدق بأخذ الجذر التربيعي للثبات Saris ,E ,et (al,2004:275-280) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤) ثبات وصدق أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	درجة الصدق	مستوى الثبات والصدق
أولاً: الجدارات القيادية	الجدارات المتعلقة بالتخطيط	٩	٠,٩٣	٠,٩٦	مرتفع
	الجدارات المتعلقة بالتنظيم	١٠	٠,٩٥	٠,٩٨	
	الجدارات المتعلقة بالتوجيه	٦	٠,٩٤	٠,٩٧	
	الجدارات المرتبطة بالرقابة	٥	٠,٩٧	٠,٩٨	
	اجمالي المحور الأول	٣٠	٠,٩٧	٠,٩٩	
ثانياً: أبعاد العدالة التنظيمية	بعد العدالة التوزيعية	٤	٠,٩٤	٠,٩٧	مرتفع
	بعد العدالة الإجرائية	٧	٠,٩٥	٠,٩٨	
	أبعاد العدالة التفاعلية	٤	٠,٩٦	٠,٩٨	
	إجمالي المحور الثاني	١٥	٠,٩٥	٠,٩٨	
إجمالي الاستبانة		٤٥	٠,٩٨	٠,٩٩	

يتضح من الجدول السابق أن تحليل النتائج أثبت أن معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة مرتفعة إذ تراوحت ما بين (٠,٩٣ - ٠,٩٨)، وأن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (٠,٦٠ إلى ٠,٧٠) يكون عاليًا (الثمالي، ٢٠١٦ : ١٥٠)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها الدراسة الحالية وبالتالي الثقة في نتائجها وسلامة البناء عليها، هذا إضافة إلى إشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق لكل محور من محاور الاستبانة والتي تراوحت فيما بين (٠,٩٦ - ٠,٩٩).

د-أساليب المعالجة الإحصائية: بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال عدد من الأساليب منها: التكرارات

والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي والذي بناءً عليه سيتم تحديد مستوى المحاور والعبارات وفقاً للمدى التالي (يمارسها دائماً من ٢,٣٤ إلى ٣- ويمارسها إلى حد ما من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣- ولا يمارسها من ١ إلى ١,٦٦)، والانحراف المعياري، واختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>)، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multi Regression؛ لتحديد نموذج الانحدار الذي يصف العلاقة بين تطبيق الجدارات القيادية والعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هـ- التحليل الإحصائي للنتائج: يتم عرض التحليل الإحصائي لاستجابات العينة على كل مفردة من مفردات الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد وفقاً لمحاور الاستبانة التي تم عرضها، وذلك من خلال جداول توضيحية، ويمكن بيان تحليل نتائج الدراسة فيما يلي:

١- وصف إجمالي لاستجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة: يتضمن الجدول التالي وصفاً إجماليًا لاستجابات عينة الدراسة على محاورها، بغرض التعرف على الاتجاه العام لأراء العينة قبل دراسة الفروق بين فئات العينة بحسب متغيرات الدراسة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول ( ٥ ) نتائج محاور الاستبانة

المحاور	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النسبة المئوية	مستوى الموافقة	الترتيب
محور الجدارات القيادية	عملية التخطيط	٢٠,٦١	٥,٥٤	٢,٢٩	٧٦%	يمارسها إلى حد ما	٣
	عملية التنظيم	٢٣,١٥	٦,٠٤	٢,٣١	٧٧%	يمارسها إلى حد ما	٢
	عملية التوجيه	١٤,٤٠	٣,٩١	٢,٤٠	٨٠%	يمارسها	١
	عملية الرقابة	٩,٣٠	٤,٠٢	١,٨٦	٦٢%	يمارسها إلى حد ما	٤
	اجمالي المحور الأول	٦٧,٤٥	١٧,١٥	٢,٢٥	٧٥%	يمارسها إلى حد ما	
محور العدالة التنظيمية	بعد العدالة التوزيعية	٦,٥٤	٣,٠٠	١,٦٤	٥٥%	لا يمارسها	٣
	بعد العدالة الاجرائية	١٥,٧٩	٤,٧٦	٢,٢٦	٧٥%	يمارسها إلى حد ما	٢
	بعد العدالة التفاعلية	٩,٧٢	٢,٧٧	٢,٤٣	٨١%	يمارسها	١
	إجمالي المحور الثاني	٣٢,٠٥	٩,٠٤	٢,١٤	٧١%	يمارسها إلى حد ما	
اجمالي الاستبانة	٩٩,٥٠	٢٥,٥٣	٢,٢١	٧٤%	يمارسها إلى حد ما		

يتضح من الجدول السابق أن نسبة موافقة عينة الدراسة على توافر عمليات محور الجداريات القيادية بجامعة الملك خالد جاءت بنسبة (٧٥%) وهي نسبة متوسطة تعني يمارسها إلى حد ما الأمر الذي يتطلب زيادة تحسين الواقع، بينما جاءت الموافقة على توافر ابعاد محور العدالة التنظيمية بجامعة الملك خالد بنسبة (٧١%) وهي نسبة متوسطة ايضاً تعني إلى حد ما، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الخصيري، ٢٠١٩)، حيث توصل إلى أن واقع العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء بمتوسط حسابي (٣,٠١)، أي موافقة أعضاء هيئة التدريس على هذا المحور بمستوى متوسط. الأمر الذي يتطلب سرعة التدخل لتحديد الأسباب التي تؤدي إلى ذلك ومعالجتها.

٢. الفروق في المحاور: ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- اختبار الفرض الأول فيما يتعلق بالفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير الكلية: وينص ذلك الفرض على هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لواقع الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وكذلك ايضاً لواقع ابعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الكلية؟ ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول ( ٦ ) يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة علي محاور الاستبانة إجمالاً تبعاً لمتغير الكلية

المحور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
عملية التخطيط	نظرية	٨٩	٢٠,٨٥	٥,٢٦	٢,٣٢	٠,٧٧	١,٣٧٧	٠,٢٦
	علمية	٣٣	٢٠,٧٦	٥,٩٣	٢,٣١	٠,٧٧		
	طبية	٩	١٧,٦٧	٦,٥٤	١,٩٦	٠,٦٥		
	الإجمالي	١٣١	٢٠,٦١	٥,٥٤	٢,٢٩	٠,٧٦		
عملية التنظيم	نظرية	٨٩	٢٣,٨٩	٥,٦٣	٢,٣٩	٠,٨٠	٤,٤٥٤	٠,٠١
	علمية	٣٣	٢٢,٥٨	٦,٤٣	٢,٢٦	٠,٧٥		
	طبية	٩	١٧,٨٩	٦,٣٥	١,٧٩	٠,٦٠		
	الإجمالي	١٣١	٢٣,١٥	٦,٠٤	٢,٣١	٠,٧٧		
عملية التوجيه	نظرية	٨٩	١٤,٩٧	٣,٦٧	٢,٤٩	٠,٨٣	٦,٢٤٦	٠,٠٠
	علمية	٣٣	١٣,٩٤	٤,٠٥	٢,٣٢	٠,٧٧		
	طبية	٩	١٠,٤٤	٣,٥٠	١,٧٤	٠,٥٨		
	الإجمالي	١٣١	١٤,٤٠	٣,٩١	٢,٤٠	٠,٨٠		
عملية الرقابة	نظرية	٨٩	٩,٥٤	٤,٠٥	١,٩١	٠,٦٤	١,٣٧٧	٠,٢٦
	علمية	٣٣	٩,٢١	٤,٢٣	١,٨٤	٠,٦١		
	طبية	٩	٧,٢٢	٢,١١	١,٤٤	٠,٤٨		
	الإجمالي	١٣١	٩,٣٠	٤,٠٢	١,٨٦	٠,٦٢		
محور الجداريات القيادية	نظرية	٨٩	٦٩,٢٥	١٥,٩١	٢,٣١	٠,٧٧	٣,٧٩٤	٠,٠٣
	علمية	٣٣	٦٦,٤٨	١٨,٨١	٢,٢٢	٠,٧٤		
	طبية	٩	٥٣,٢٢	١٧,٦٩	١,٧٧	٠,٥٩		
	الإجمالي	١٣١	٦٧,٤٥	١٧,١٥	٢,٢٥	٠,٧٥		
بعد العدالة التوزيعية	نظرية	٨٩	٦,٧٣	٣,٠٠	١,٦٨	٠,٥٦	٠,٧٦٣	٠,٤٧
	علمية	٣٣	٦,٣٠	٣,٢١	١,٥٨	٠,٥٣		
	طبية	٩	٥,٥٦	٢,١٣	١,٣٩	٠,٤٦		
	الإجمالي	١٣١	٦,٥٤	٣,٠٠	١,٦٤	٠,٥٥		

المحور	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
بعد العدالة الاجرائية	نظرية	٨٩	١٦,٢٤	٤,٥٥	٢,٣٢	٠,٧٧	٢,٧٣٤	٠,٠٧
	علمية	٣٣	١٥,٥٢	٥,٠٥	٢,٢٢	٠,٧٤		
	طبية	٩	١٢,٤٤	٤,٩٣	١,٧٨	٠,٥٩		
	الإجمالي	١٣١	١٥,٧٩	٤,٧٦	٢,٢٦	٠,٧٥		
بعد العدالة التفاعلية	نظرية	٨٩	١٠,٠٨	٢,٥٧	٢,٥٢	٠,٨٤	٣,٣٠٦	٠,٠٤
	علمية	٣٣	٩,٢٤	٢,٩١	٢,٣١	٠,٧٧		
	طبية	٩	٧,٨٩	٣,٥٢	١,٩٧	٠,٦٦		
	الإجمالي	١٣١	٩,٧٢	٢,٧٧	٢,٤٣	٠,٨١		
محور العدالة التنظيمية	نظرية	٨٩	٣٣,٠٤	٨,٤٩	٢,٢٠	٠,٧٣	٢,٩١٣	٠,٠٦
	علمية	٣٣	٣١,٠٦	٩,٨٧	٢,٠٧	٠,٦٩		
	طبية	٩	٢٥,٨٩	٩,٣٢	١,٧٣	٠,٥٨		
	الإجمالي	١٣١	٣٢,٠٥	٩,٠٤	٢,١٤	٠,٧١		
اجمالي الاستبانة	نظرية	٨٩	١٠٢,٢٩	٢٣,٦٣	٢,٢٧	٠,٧٦	٣,٦٤٠	٠,٠٣
	علمية	٣٣	٩٧,٥٥	٢٨,١٧	٢,١٧	٠,٧٢		
	طبية	٩	٧٩,١١	٢٦,٥٦	١,٧٦	٠,٥٩		
	الإجمالي	١٣١	٩٩,٥٠	٢٥,٥٣	٢,٢١	٠,٧٤		

أسفرت نتائج التحليل عن وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي محور الجداريات القيادية بحسب متغير الكلية لصالح الكليات النظرية؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٣,٧٩٤)، وقد بلغ وزنها النسبي (٢,٣١)؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة الأعباء الواقعة على رؤساء أقسامها مقارنة بالكليات العملية والطبية الأمر الذي قد يزيد من اعطاء الفرص لمشاركة الأعضاء في إعداد الخطة الدراسية للبرامج بأسلوب علمي وزيادة قدرته على متابعة كافة الأعمال الادارية والمالية المتعلقة بالقسم وتوجيه جهود الأعضاء بما يتماشى مع رؤية ورسالة وأهداف الجامعة والحرص على أن تتوافر لديه مقاييس ومعايير مناسبة لمراقبة الأعمال والانحرافات أن وجدت لذا فقد جاءت هذه الكليات الأعلى من حيث وجهة نظر أعضائها في تطبيق رؤساء أقسامها للجداريات القيادية مقارنة بالكليات الأخرى.

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي محور العدالة التنظيمية بحسب متغير الكلية؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٢,٩١٣) بدلالة قدرها (٠,٠٦)؛ وقد يرجع ذلك إلى اتفاق آراء أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة على قلة قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بأبعاد العدالة التنظيمية المختلفة سواء المتعلقة بالبعد التوزيعي كاهتمامه بتوزيع المكافآت على أساس مساهمة وجهود أعضاء هيئة التدريس ام بالبعد الاجرائي كتمكينه للأعضاء من المشاركة في تعديل القرارات الغير مناسبة لهم والموافقة على تعديلها أم بالتفاعلي كمرعاة الاحترام المتبادل بينه وبين اعضاء القسم الأكاديمي.

وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة بحسب متغير الكلية لصالح النظرية؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٣,٦٤٠)، وقد بلغ وزنها النسبي (٢,٢٧).

- اختبار الفرض الأول فيما يتعلق بالفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية: وينص ذلك الفرض على هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لواقع الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وكذلك أيضاً لواقع ابعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الدرجة العلمية؟ ويوضحه الجدول التالي:  
**جدول(٧) يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة علي محاور الاستبانة إجمالاً تبعاً لمتغير الدرجة العلمية**

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
عملية التخطيط	أستاذ	١٢	١٩,٢٥	٤,٢٥	٢,١٤	٠,٧١	٠,٥١	٠,٦٠
	أستاذ مشارك	١٨	٢١,٣٣	٥,٣١	٢,٣٧	٠,٧٩		
	أستاذ مساعد	١٠١	٢٠,٦٤	٥,٧٢	٢,٢٩	٠,٧٦		
	الإجمالي	١٣١	٢٠,٦١	٥,٥٤	٢,٢٩	٠,٧٦		
عملية التنظيم	أستاذ	١٢	٢١,٥٠	٤,٦٦	٢,١٥	٠,٧٢	٠,٥١	٠,٦٠
	أستاذ مشارك	١٨	٢٣,٠٦	٥,٤٣	٢,٣١	٠,٧٧		
	أستاذ مساعد	١٠١	٢٣,٣٦	٦,٣٠	٢,٣٤	٠,٧٨		
	الإجمالي	١٣١	٢٣,١٥	٦,٠٤	٢,٣١	٠,٧٧		
عملية التوجيه	أستاذ	١٢	١٢,٥٨	٣,٥٣	٢,١٠	٠,٧٠	١,٤٣	٠,٢٤
	أستاذ مشارك	١٨	١٤,٥٦	٣,٣٦	٢,٤٣	٠,٨١		
	أستاذ مساعد	١٠١	١٤,٥٨	٤,٠١	٢,٤٣	٠,٨١		
	الإجمالي	١٣١	١٤,٤٠	٣,٩١	٢,٤٠	٠,٨٠		
عملية الرقابة	أستاذ	١٢	٨,٤٢	٣,٠٩	١,٦٨	٠,٥٦	١,٦٠	٠,٢١
	أستاذ مشارك	١٨	١٠,٧٨	٣,٩٠	٢,١٦	٠,٧٢		
	أستاذ مساعد	١٠١	٩,١٤	٤,١٠	١,٨٣	٠,٦١		
	الإجمالي	١٣١	٩,٣٠	٤,٠٢	١,٨٦	٠,٦٢		
محور الجداريات القيادية	أستاذ	١٢	٦١,٧٥	١٢,٧٢	٢,٠٦	٠,٦٩	٠,٨٣	٠,٤٤
	أستاذ مشارك	١٨	٦٩,٧٢	١٦,٨٤	٢,٣٢	٠,٧٧		
	أستاذ مساعد	١٠١	٦٧,٧٢	١٧,٦٥	٢,٢٦	٠,٧٥		
	الإجمالي	١٣١	٦٧,٤٥	١٧,١٥	٢,٢٥	٠,٧٥		
بعد العدالة التوزيعية	أستاذ	١٢	٥,٩٢	٢,٤٧	١,٤٨	٠,٤٩	٢,٢٧	٠,١١
	أستاذ مشارك	١٨	٧,٨٩	٢,٥٢	١,٩٧	٠,٦٦		
	أستاذ مساعد	١٠١	٦,٣٨	٣,٠٩	١,٥٩	٠,٥٣		

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
	الإجمالي	١٣١	٦,٥٤	٣,٠٠	١,٦٤	٠,٥٥		
بعد العدالة الاجرائية	أستاذ	١٢	١٤,٥٠	٤,٦٦	٢,٠٧	٠,٦٩	٠,٥٤	٠,٥٨
	أستاذ مشارك	١٨	١٦,٢٨	٤,٤٤	٢,٣٣	٠,٧٨		
	أستاذ مساعد	١٠١	١٥,٨٦	٤,٨٥	٢,٢٧	٠,٧٦		
	الإجمالي	١٣١	١٥,٧٩	٤,٧٦	٢,٢٦	٠,٧٥		
بعد العدالة التفاعلية	أستاذ	١٢	٩,٥٨	٢,٦٨	٢,٤٠	٠,٨٠	٠,٠٣	٠,٩٧
	أستاذ مشارك	١٨	٩,٦١	٢,٦٢	٢,٤٠	٠,٨٠		
	أستاذ مساعد	١٠١	٩,٧٥	٢,٨٤	٢,٤٤	٠,٨١		
	الإجمالي	١٣١	٩,٧٢	٢,٧٧	٢,٤٣	٠,٨١		
محور العدالة التنظيمية	أستاذ	١٢	٣٠,٠٠	٧,٧٦	٢,٠٠	٠,٦٧	٠,٦٤	٠,٥٣
	أستاذ مشارك	١٨	٣٣,٧٨	٩,٠٣	٢,٢٥	٠,٧٥		
	أستاذ مساعد	١٠١	٣١,٩٩	٩,٢٠	٢,١٣	٠,٧١		
	الإجمالي	١٣١	٣٢,٠٥	٩,٠٤	٢,١٤	٠,٧١		
اجمالي الاستبانة	أستاذ	١٢	٩١,٧٥	١٩,٦٩	٢,٠٤	٠,٦٨	٠,٧٧	٠,٤٦
	أستاذ مشارك	١٨	١٠٣,٥٠	٢٤,٦١	٢,٣٠	٠,٧٧		
	أستاذ مساعد	١٠١	٩٩,٧١	٢٦,٣٠	٢,٢٢	٠,٧٤		
	الإجمالي	١٣١	٩٩,٥٠	٢٥,٥٣	٢,٢١	٠,٧٤		

اسفرت نتائج التحليل الحالي عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي محور الجداريات القيادية بحسب متغير الدرجة العلمية؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٠,٨٣) بدلالة قدرها (٠,٤٤)؛ وقد يرجع ذلك إلى اتفاق آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بدرجاتهم العلمية المختلفة على ضعف قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بعمليات الجداريات القيادية سواء المتعلقة بجداريات التخطيط أم المتعلقة بالتنظيم أم التوجيه أم الرقابة بالقسم.

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي محور العدالة التنظيمية بحسب متغير الدرجة العلمية؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٠,٦٤) بدلالة قدرها (٠,٥٣)؛ وقد يرجع ذلك إلى اتفاق آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بدرجاتهم العلمية المختلفة على ضعف قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بأبعاد العدالة التنظيمية المختلفة. وتكاد تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (عيسى، والعمرى، ٢٠١٠) حيث تم ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد العدالة التنظيمية بمعدل متوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية.

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة بحسب متغير الدرجة العلمية؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٠,٧٧) بدلالة قدرها (٠,٤٦).

اختبار الفرض الأول: فيما يتعلق بالفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير النوع: وينص ذلك الفرض على هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لواقع الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وكذلك أيضاً لواقع ابعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير النوع؟ ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٨) يوضح الفروق بين استجابات أفراد العينة علي محاور الاستبانة إجمالاً تبعاً لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
عملية التخطيط	ذكر	٣٦	٢٠,٤٤	٦,٢٩	٢,٢٧	٠,٧٦	٠,٢١-	٠,٨٣
	أنثى	٩٥	٢٠,٦٧	٥,٢٦	٢,٣٠	٠,٧٧		
عملية التنظيم	ذكر	٣٦	٢٢,٥٨	٦,٨٨	٢,٢٦	٠,٧٥	٠,٦٥	٠,٥١
	أنثى	٩٥	٢٣,٣٦	٥,٧١	٢,٣٤	٠,٧٨		
عملية التوجيه	ذكر	٣٦	١٣,٦١	٤,٤١	٢,٢٧	٠,٧٦	١,٤٢	٠,١٦
	أنثى	٩٥	١٤,٦٩	٣,٦٨	٢,٤٥	٠,٨٢		
عملية الرقابة	ذكر	٣٦	٩,١٩	٤,٢٣	١,٨٤	٠,٦١	٠,١٨	٠,٨٦
	أنثى	٩٥	٩,٣٤	٣,٩٦	١,٨٧	٠,٦٢		
محور الجداريات القيادية	ذكر	٣٦	٦٥,٨٣	٢٠,٠٥	٢,١٩	٠,٧٣	٠,٦٦	٠,٥١
	أنثى	٩٥	٦٨,٠٦	١٥,٩٩	٢,٢٧	٠,٧٦		
بعد العدالة التوزيعية	ذكر	٣٦	٦,٦٩	٢,٨٣	١,٦٧	٠,٥٦	٠,٣٦	٠,٧٢
	أنثى	٩٥	٦,٤٨	٣,٠٨	١,٦٢	٠,٥٤		
بعد العدالة الاجرائية	ذكر	٣٦	١٥,٣١	٥,٤٤	٢,١٩	٠,٧٣	٠,٧٢	٠,٤٧
	أنثى	٩٥	١٥,٩٨	٤,٥٠	٢,٢٨	٠,٧٦		
بعد العدالة التفاعلية	ذكر	٣٦	٩,٥٠	٣,٠١	٢,٣٨	٠,٧٩	٠,٥٥	٠,٥٨
	أنثى	٩٥	٩,٨٠	٢,٦٩	٢,٤٥	٠,٨٢		
محور العدالة التنظيمية	ذكر	٣٦	٣١,٥٠	٩,٩٤	٢,١٠	٠,٧٠	٠,٤٣	٠,٦٧
	أنثى	٩٥	٣٢,٢٦	٨,٧٢	٢,١٥	٠,٧٢		
اجمالي الاستبانة	ذكر	٣٦	٩٧,٣٣	٢٩,٤٢	٢,١٦	٠,٧٢	٠,٦٠	٠,٥٥
	أنثى	٩٥	١٠٠,٣٣	٢٤,٠٢	٢,٢٣	٠,٧٤		

أسفرت نتائج التحليل الحالي عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي محور الجداريات القيادية بحسب متغير النوع؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٠,٦٦) بدلالة قدرها (٠,٥١)؛ وقد يرجع ذلك إلى اتفاق آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً على ضعف قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بعمليات الجداريات القيادية سواء المتعلقة بجداريات التخطيط أم المتعلقة بالتنظيم أم التوجيه أم الرقابة بالقسم، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي محور العدالة التنظيمية



بحسب متغير النوع؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٠,٤٣) بدلالة قدرها (٠,٦٧)؛ وقد يرجع ذلك إلى اتفاق آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً على ضعف قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بأبعاد العدالة التنظيمية المختلفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة بحسب متغير النوع؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٠,٦٠) بدلالة قدرها (٠,٥٥).

٣. الدراسة التفصيلية للعبارات: بعد التحليل الإحصائي لإجمالي محاور أداة الدراسة، تنتقل الدراسة فيما يلي لتحليل النتائج التفصيلية لعبارات أداة الدراسة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- نتائج عبارات المحور الأول: الجدارات القيادية
- جاءت الفروق بين عبارات المحور الأول: واقع الجدارات القيادية بجامعة الملك خالد كما هو موضح بالجدول التالية:
- الجدارات المتعلقة بالتخطيط: ويمكن توضيح نتائجها في الجدول التالي:

**جدول (٩) النتائج التفصيلية لعبارات الجدارة المتعلقة بالتخطيط**

الدلالة	مربع كاي	رتبة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبرة	
						لا يمارسها	يمارسها إلى حد ما	يمارسها اداثماً		
٠,٠٠	١٢,١١	٦	يمارسها إلى حد ما	٠,٨١	٢,٢٤	٣١	٣٨	٦٢	ك	١-يشترك الأعضاء في إعداد الخطة الدراسية للبرامج بأسلوب علمي للقسم الأكاديمي.
						٢٣,٧	٢٩,٠	٤٧,٣	%	
٠,٠٠	٧٠,٦٤	١	يمارسها	٠,٧٧	٢,٥١	٢٢	٢٠	٨٩	ك	٢- يخطط سنوياً لتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم الأكاديمي.
						١٦,٨	١٥,٣	٦٧,٩	%	
٠,٠١	١٠,٢٧	٩	يمارسها إلى حد ما	٠,٧٧	٢,٢٢	٢٧	٤٨	٥٦	ك	٣- يخطط لتوفير الاحتياجات والوسائل اللازمة والمستلزمات التعليمية من الأجهزة والخامات الممكنة.
						٢٠,٦	٣٦,٦	٤٢,٧	%	
٠,٠٠	١٧,٥١	٣	يمارسها إلى حد ما	٠,٧٤	٢,٢٩	٢٢	٤٩	٦٠	ك	٤- يعمل على تقرير الاستراتيجيات المناسبة ووضع البرامج اللازمة لتنفيذها وتحديثها زمنياً.
						١٦,٨	٣٧,٤	٤٥,٨	%	
٠,٠٠	١٣,٤٨	٥	يمارسها إلى حد ما	٠,٧٩	٢,٢٦	٢٨	٤١	٦٢	ك	٥- يقوم بأشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع وصياغة الأهداف بما يتناسب مع رؤية ورسالة وأهداف الكلية
						٢١,٤	٣١,٣	٤٧,٣	%	

الدالة	مربع كاي	رتبة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبارة
						لا يمارسها	يمارسها إلى حد ما	يمارسها دائماً	
									والجامعة.
									ك
٠,٠٠	١٤,١٢	٤	يمارسها إلى حد ما	٠,٧٨	٢,٢٧	٦٢	٤٢	٢٧	ك
									%
						٤٧,٣	٣٢,١	٢٠,٦	
٠,٠٠	٢٤,٢٤	٢	يمارسها	٠,٧٤	٢,٣٥	٦٧	٤٣	٢١	ك
									%
						٥١,١	٣٢,٨	١٦,٠	
٠,٠٠	١١,٧٩	٦	يمارسها إلى حد ما	٠,٧٨	٢,٢٤	٥٩	٤٥	٢٧	ك
									%
						٤٥,٠	٣٤,٤	٢٠,٦	
٠,٠١	١٠,٥٥	٨	يمارسها إلى حد ما	٠,٨٠	٢,٢٣	٦٠	٤١	٣٠	ك
									%
						٤٥,٨	٣١,٣	٢٢,٩	

اسفرت نتائج التحليل السابق بأن جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات الجداريات المتعلقة بالتخطيط عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت عبارات الجداريات المتعلقة بالتخطيط من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,٥١ - ٢,٢٢) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين يمارسها دائماً ويمارسها إلى حد ما, وقد يعزى ذلك إلى قلة قيام رؤساء الأقسام بإشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع وصياغة الأهداف بما يتناسب مع رؤية ورسالة وأهداف الكلية والجامعة، وقلة اشراكهم في إجراءات التخطيط لتطوير الإجراءات الإدارية والأكاديمية على مستوى الكلية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد المعطي، ٢٠١٤)، حيث توصل إلى أن مستوى الجداريات الوظيفية المتعلقة بالتخطيط يتم ممارستها بدرجة متوسطة من جانب أفراد عينة الدراسة وأن لذلك علاقة بتطوير الأداء المهني، أيضاً جاءت العبارة رقم (٢) والمتعلقة بـ " يخطط سنوياً لتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم الأكاديمي." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٥١) وهي درجة يمارسها دائماً، وقد يعزى ذلك إلى كون هذه الممارسة حجر الزاوية في عمل القسم فالتخطيط السنوي لتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم الأكاديمي يتوقف عليه سير العمل في القسم بل في الكلية، وجاءت العبارة رقم (٣) والمتعلقة بـ " يخطط لتوفير الاحتياجات والوسائل اللازمة والمستلزمات التعليمية من الأجهزة والخامات الممكنة." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقق كل عبارة من

العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٢٢) وهى درجة تعني يمارسها إلى حد ما، وقد يعزى ذلك إلى قلة تخطيطهم لتوفير الاحتياجات والوسائل اللازمة والمستلزمات التعليمية من الأجهزة والخامات الممكنة والذي من الممكن ارجاعه إلى مركزية الإدارة وتحكمها في عملية التمويل.

- الجدارات المتعلقة بالتنظيم: ويمكن توضيح نتائجها في الجدول التالي:

**جدول (١٠) النتائج التفصيلية لعبارات الجدارة المتعلقة بالتنظيم**

الدلالة	مربع كاي	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبارة
					لا يمارسها	يمارسها إلى حد ما	يمارسها دائماً	
١٠- يهتم بتحقيق الثقة والعدالة والاحترام في بيئة العمل التنظيمية.	٣٩,٢٢	٢	يمارسها	٠,٧٣	٢,٤٤	١٩	٣٦	٧٦
						١٤,٥	٢٧,٥	٥٨,٠
١١- يقوم بالتحسين والتطوير المستمر لمستويات أداء أعضاء هيئة التدريس.	١٥,٨٢	٨	يمارسها إلى حد ما	٠,٧٤	٢,٢٧	٢٣	٤٩	٥٩
						١٧,٦	٣٧,٤	٤٥,٠
١٢- يحيط أعضاء هيئة التدريس في القسم بالتعليمات والتوجيهات لضمان تحقيق أهداف التنظيم.	٧٤,٠٣	١	يمارسها	٠,٧٣	٢,٥٥	١٨	٢٣	٩٠
						١٣,٧	١٧,٦	٦٨,٧
١٣- يحفز أساليب جديدة للإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ليمكنوا من المساهمة في تطويره.	٤٠,٦٨	١٠	يمارسها إلى حد ما	٠,٤٢	١,٧٨	٢٩	٩٩	٣
						٢٢,١	٧٥,٦	٢,٣
١٤- يوظف التقنية الحديثة في تنظيم الأعمال والمهام الإدارية والأكاديمية.	٣٧,٨٥	٤	يمارسها	٠,٧٥	٢,٤٢	٢١	٣٤	٧٦
						١٦,٠	٢٦,٠	٥٨,٠
١٥- يتابع كافة الأعمال الإدارية والمالية المتعلقة بالقسم الأكاديمي.	٣٢,١٧	٦	يمارسها	٠,٧٩	٢,٣٧	٢٥	٣٢	٧٤
						١٩,١	٢٤,٤	٥٦,٥
١٦- يستعين بخبرة الآخرين للمساعدة في إتقان العمل للحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة.	٢٧,٣٦	٦	يمارسها	٠,٧٠	٢,٣٧	١٧	٤٩	٦٥
						١٣,٠	٣٧,٤	٤٩,٦
١٧- يحقق التعاون الخارجي الفعال مع مؤسسات المجتمع المحلي بشكل واضح ومنظم.	٥,٦٩	٩	يمارسها إلى حد ما	٠,٧٧	٢,١٣	٣١	٥٢	٤٨
						٢٣,٧	٣٩,٧	٣٦,٦
١٨- ينظم عقد الاجتماعات وتشكيل اللجان العلمية للتحقق في الأمور التي تتعلق بطبيعة	٣٦,١٥	٣	يمارسها	٠,٧١	٢,٤٣	١٧	٤١	٧٣
						١٣,٠	٣١,٣	٥٥,٧

الدلالة	مربع كاي	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبارة	
					لا يمارسها	يمارسها إلى حد ما	يمارسها دائماً		
								العمل بما يحقق التطوير والتحسين للقسم الأكاديمي.	
							ك	١٩- يحرص على تبني نظام الباب المفتوح من خلال الحوار والمشاركة المنظمة مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحقيق أهداف التنظيم.	
٠,٠٠	٣٠,٢٤	٥	يمارسها	٠,٧٤	٢,٣٩	٧١	٤٠	٢٠	
						٥٤,٢	٣٠,٥	١٥,٣	%

أسفرت نتائج التحليل السابق بأن جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات الجداريات المتعلقة بالتنظيم عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا (١٧).

كما جاءت عبارات الجداريات المتعلقة بالتنظيم من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,٥٥ – ١,٧٨) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين يمارسها دائماً ويمارسها إلى حد ما، وقد يعزى ذلك إلى ضعف متابعة رؤساء الأقسام لكافة الأعمال الإدارية والمالية المتعلقة بالقسم الأكاديمي، وقلة حرصهم على تبني نظام الباب المفتوح من خلال الحوار والمشاركة المنظمة مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحقيق أهداف التنظيم.

ايضاً جاءت العبارة رقم (١٢) والمتعلقة بـ "يحيط أعضاء هيئة التدريس في القسم بالتعليمات والتوجيهات لضمان تحقيق أهداف التنظيم." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٥٥) وهي درجة يمارسها دائماً، وقد يعزى ذلك إلى كون هذه الممارسة من الأهمية بمكان في تنفيذ التعليمات فإذا لم يتم تبليغ العضو بما هو مطلوب منه فكيف له أن ينفذه ومن هنا تظهر أهمية هذه الممارسة، وجاءت العبارة رقم (١٣) والمتعلقة بـ " يحفز أساليب جديدة للإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ليتمكنوا من المساهمة في تطويره." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٧٨) وهي درجة تعني يمارسها إلى حد ما، وقد يعزى ذلك إلى قلة استخدام رؤساء الأقسام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار ليتمكنوا من المساهمة في التطوير وإنما الاعتماد على الطرق التقليدية في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من (Over by & Suvanujasiri,2012)، حيث توصلوا إلى أن قيادة التغيير تلك التي تحفز أساليب الإبداع والابتكار تعد إحدى الجداريات القيادية.

-الجداريات المتعلقة بالتوجيه: ويمكن توضيح نتائجها في الجدول التالي:

جدول (١١) النتائج التفصيلية لعبارات الجدارة المتعلقة بالتوجيه

الدلالة	مربع كاي	رتبة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبرة	
						لا يمارسها	يمارسها إلى حد ما	يمارسها اذناً		
٠,٠٠٠	٥٠,٨١	٢	يمارسها	٠,٧٢	٢,٤٩	١٧	٣٣	٨١	ك	٢٠- يوجه جهود الأعضاء بما يتماشى مع رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.
						١٣,٠	٢٥,٢	٦١,٨	%	
٠,٠٠٠	٤٧,٢٨	٣	يمارسها	٠,٧٤	٢,٤٧	١٩	٣٢	٨٠	ك	٢١- يوجه جهود الأعضاء وحفزهم نحو تحقيق أهداف القسم الأكاديمي.
						١٤,٥	٢٤,٤	٦١,١	%	
٠,٠٠٠	٥٤,٧٩	١	يمارسها	٠,٧٣	٢,٥٠	١٨	٣٠	٨٣	ك	٢٢- يقوم باستعمال اساليب توجيهية متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد الاجتماعات الدورية والنشرات والهاتف
						١٣,٧	٢٢,٩	٦٣,٤	%	
٠,٠٠٠	١١,٧٩	٦	يمارسها إلى حد ما	٠,٧٨	٢,٢٤	٢٧	٤٥	٥٩	ك	٢٣- يسهم في نشر ثقافة التغيير المؤسسي بدءاً بالفكر والمعتقدات، وانتهاءً بالممارسات الإيجابية.
						٢٠,٦	٣٤,٤	٤٥,٠	%	
٠,٠٠٠	٢٣,٣٧	٥	يمارسها	٠,٧٣	٢,٣٤	٢٠	٤٦	٦٥	ك	٢٤- يوجه أنشطة عمل الأعضاء بالقسم الأكاديمي بواسطة اجراءات نمطية وتوجيهات وقواعد وأوامر رسمية.
						١٥,٣	٣٥,١	٤٩,٦	%	
٠,٠٠٠	٢٥,٣٩	٤	يمارسها	٠,٧٤	٢,٣٦	٢١	٤٢	٦٨	ك	٢٥- يجبرص على أن تكون التوجيهات والتعليمات معقولة ومناسبة للأعضاء من حيث كمية المعلومات وحجم العمل ووسائل تنفيذه.
						١٦,٠	٣٢,١	٥١,٩	%	

أسفرت نتائج التحليل السابق بأن جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات الجدارات المتعلقة بالتوجيه عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت عبارات الجدارات المتعلقة بالتوجيه من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,٥٠ – ٢,٢٤) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بنسبة تتراوح ما بين يمارسها دائماً ويمارسها إلى حد ما، أيضاً جاءت العبارة رقم (٢٢) والمتعلقة بـ "يقوم باستعمال اساليب توجيهية متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد الاجتماعات الدورية والنشرات والهاتف". في المرتبة الاولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٥٠) وهي درجة يمارسها دائماً، وقد يعزى ذلك إلى تنوع المواقف العملية اليومية بما يترتب عليه استخدام العديد من الاساليب التوجيهية وجاءت العبارة رقم (٢٣) والمتعلقة بـ "يسهم في نشر ثقافة التغيير المؤسسي بدءاً بالفكر والمعتقدات، وانتهاء بالمارسات الإيجابية." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٢٤) وهي درجة تعني يمارسها إلى حد ما، وقد يعزى ذلك إلى قلة إعداد رؤساء الأقسام قبل توليهم هذا المنصب ومن ثم يكون عملهم لإحداث التغيير بشكل ارتجالي يعتمد على التجريب دون الاسهام في نشر هذه الثقافة بتدرج علمي.

- الجدارات المتعلقة بالرقابة: ويمكن توضيح نتائجها في الجدول التالي:

جدول (١٢) النتائج التفصيلية لعبارات الجدارة المتعلقة بالرقابة

الدالة	مربع كاي	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبارة	
					يمارسها دائماً	يمارسها إلى حد ما	لا يمارسها		
٠,١١	٤,٤١	٢	يمارسها إلى حد ما	٠,٨٤	١,٨٧	٣٨	٣٨	٥٥	ك ٢٦- يحرص على أن تتوافر لديه مقاييس ومعايير مناسبة لمراقبة الأعمال والانحرافات وأن وجدت.
						٢٩,٠	٢٩,٠	٤٢,٠	
٠,٠٢	٨,٢٦	٤	يمارسها إلى حد ما	٠,٨٥	١,٨٤	٣٨	٣٤	٥٩	ك ٢٧- يشارك الأعضاء في صياغة أسس موضوعية لمقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع، والنتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة.
						٢٩,٠	٢٦,٠	٤٥,٠	
٠,٠١	١٠,٠٩	٣	يمارسها إلى حد ما	٠,٨٦	١,٨٥	٤٠	٣١	٦٠	ك ٢٨- يطبق أدوات تقييم الأداء دورياً بما يحقق تميز الأداء بالقسم الأكاديمي.
						٣٠,٥	٢٣,٧	٤٥,٨	

						٤٧	٢٩	٥٥	ك	٢٩- تتوافر لدية المعلومات الضرورية للرقابة الادارية والاكاديمية على الأعمال المطلوبة منه بالقسم الأكاديمي.
						٣٥,٩	٢٢,١	٤٢,٠	%	
٠,٠٢	٨,١٢	١	يمارسها إلى حد ما	٠,٨٨	١,٩٤					
						٣٤	٣٧	٦٠	ك	٣٠- يحرص على وضع برنامج رقابي دوري وتنفيذه على مراحل محددة.
						٢٦,٠	٢٨,٢	٤٥,٨	%	
٠,٠١	٩,٢٧	٥	يمارسها إلى حد ما	٠,٨٣	١,٨٠					

أسفرت نتائج التحليل السابق بأن جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات الجدارات المتعلقة بالرقابة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا رقم (٢٦). كما جاءت عبارات الجدارات المتعلقة بالرقابة من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (١,٩٤ - ١,٨٠) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بنسبة يمارسها إلى حد ما، ايضًا جاءت العبارة رقم (٢٩) والمتعلقة بـ "تتوافر لدية المعلومات الضرورية للرقابة الادارية والاكاديمية على الأعمال المطلوبة منه بالقسم الأكاديمي." في المرتبة الاولى من حيث الوزن النسبي لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٩٤) وهي درجة يمارسها إلى حد ما، وقد يعزى ذلك إلى قلة الإعداد قبل تولي المنصب، وجاءت العبارة رقم (٣٠) والمتعلقة بـ "يحرص على وضع برنامج رقابي دوري وتنفيذه على مراحل محددة." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٨٠) وهي درجة تعني يمارسها إلى حد ما، وقد يعزى ذلك إلى قلة إعداد رؤساء الاقسام قبل توليهم هذا المنصب.

-نتائج عبارات المحور الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية، جاءت الفروق بين عبارات المحور الثاني: واقع أبعاد العدالة التنظيمية بجامعة الملك خالد كما هو موضح بالجدول التالية:

- بعد العدالة التوزيعية: ويمكن توضيح نتائجها في الجدول التالي:

### جدول (١٣) النتائج التفصيلية لعبارات بعد العدالة التوزيعية

الدالة	مربع كاي	الدرجة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبارة
						لا يمارسها	يمارسها إلى حد ما	يمارسها دائماً	
٠,٠٠٠	٥٦,٨ ١	٣	لا يمارسها	٠,٨٢	١,٥٧	٢٨	١٩	٨٤	ك ٣١- يهتم بتوزيع المكافآت على أساس مساهمة وجهود اعضاء هيئة التدريس.
٠,٠٠٠	٢٣,٦ ٩	١	يمارسها إلى حد ما	٠,٨٧	١,٧٦	٣٧	٢٥	٦٩	ك ٣٢- يحرص على ممارسة العدالة في حصول الأعضاء على فرص متكافئة للنمو المهني.
٠,٠٠٠	٢٥,٦ ٦	٢	يمارسها إلى حد ما	٠,٨٢	١,٦٩	٣٠	٣٠	٧١	ك ٣٣- يهتم بمنح الأولوية للأعضاء ذوي الحاجات والظروف الملحة دون الآخرين.
٠,٠٠٠	٤٩,٥ ٣	٤	لا يمارسها	٠,٧٤	١,٥٣	١٩	٣١	٨١	ك ٣٤- يحرص على حصول الأعضاء على المكافآت طبقاً لتوقعاتهم.

اسفرت نتائج التحليل السابق بأن جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات بعد العدالة التوزيعية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت العبارات المتعلقة بالعدالة التوزيعية من حيث درجة الموافقة على توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (١,٧٦ – ١,٥٣) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بنسبة يمارسها إلى حد ما، أيضاً جاءت العبارة رقم (٣٢) والمتعلقة بـ "يحرص على ممارسة العدالة في حصول الأعضاء على فرص متكافئة للنمو المهني." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٧٦) وهي درجة يمارسها إلى حد ما، وقد يعزى ذلك إلى ندرة حرصه على ممارسة العدالة في حصول الأعضاء على فرص متكافئة للنمو المهني. وتتفق هذه النتيجة مع إحدى النتائج التي توصل إليها كل من (الزهرة، وأحمد، ٢٠١٦)، من ضعف تطبيق العدالة والموضوعية بالمؤسسات الجزائرية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف مما أدى إلى مستوى منخفض من التمكين الإداري، وجاءت العبارة رقم (٣٤) والمتعلقة بـ "يحرص على حصول الأعضاء على المكافآت طبقاً لتوقعاتهم." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (١,٥٣) وهي درجة تعني لا يمارسها، وقد يعزى ذلك إلى



ارتباط المكافآت باللوائح والقوانين المنظمة، ويمكن توضيح نتائج بعد العدالة الإجرائية في الجدول التالي:

جدول (١٤) النتائج التفصيلية لعبارات بعد العدالة الإجرائية

الدالة	مربع كاي	الدرجة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبارة
						لا يمارسها	يمارسها إلى حد ما	يمارسها دائماً	
٠,٠١	٩,٣٦	٤	يمارسها إلى حد ما	٠,٧٧	٢,٢١	٢٨	٤٧	٥٦	ك ٣٥-يحرص على توزيع المصادر وفقاً للمعايير الساندة.
						٢١,٤	٣٥,٩	٤٢,٧	
٠,١٠	٤,٦٠	٦	يمارسها إلى حد ما	٠,٨١	٢,١٥	٣٤	٤٣	٥٤	ك ٣٦-يمكن الاعضاء من المشاركة في تعديل القرارات الغير مناسبة لهم ويوافق على تعديلها.
						٢٦,٠	٣٢,٨	٤١,٢	
٠,٠١	٨,٤٤	٥	يمارسها إلى حد ما	٠,٧٦	٢,١٨	٢٨	٥٢	٥١	ك ٣٧-يشارك الأعضاء في صياغة اللوائح ومناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.
						٢١,٤	٣٩,٧	٣٨,٩	
٠,٠٠	١٧,٦٠	٣	يمارسها إلى حد ما	٠,٧٥	٢,٣٠	٢٣	٤٦	٦٢	ك ٣٨-يمنح آراء المستفيدين أهمية بالغة عند اتخاذ القرارات التنظيمية.
						١٧,٦	٣٥,١	٤٧,٣	
٠,٠٠	٤١,١٠	١	يمارسها	٠,٧٤	٢,٤٤	١٩	٣٥	٧٧	ك ٣٩- يقدم الصالح العام على المصلحة الشخصية عند اتخاذ القرار.
						١٤,٥	٢٦,٧	٥٨,٨	
٠,٠٠	٣٠,٢٤	٢	يمارسها	٠,٧٤	٢,٣٩	٢٠	٤٠	٧١	ك ٤٠- يراعي الشفافية والدقة عند اتخاذ القرارات.
						١٥,٣	٣٠,٥	٥٤,٢	
٠,٢٢	٢,٩٩	٧	يمارسها إلى حد ما	٠,٨٠	٢,١٢	٣٥	٤٥	٥١	ك ٤١- يحرص على توافق الإجراءات في توزيع المكافآت والجزاءات على كافة الافراد في كل الاوقات.
						٢٦,٧	٣٤,٤	٣٨,٩	

أسفرت نتائج التحليل السابق بأن جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات بعد العدالة الإجرائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة ما عدا (٤١, ٣٦).

كما جاءت العبارات المتعلقة بالعدالة الإجرائية من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,٤٤ - ٢,١٢) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بنسبة يمارسها دائماً ويمارسها إلى حد ما، أيضاً جاءت العبارة رقم (٣٩) والمتعلقة بـ "يقدم الصالح العام على المصلحة الشخصية عند اتخاذ القرار." في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٤٤) وهي درجة يمارسها دائماً، وقد يعزى ذلك إلى أن مخالفة هذا المبدأ قد يترتب عليها اضرار كبيرة للمؤسسة وللشخص نفسه مما يفرض الالتزام به، وجاءت العبارة رقم (٤١) والمتعلقة بـ "يحرص على توافق الإجراءات في توزيع المكافآت والجزاءات على كافة الافراد في كل الاوقات." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,١٢) وهي درجة تعني يمارسها إلى حد ما، وقد يعزى ذلك إلى ضعف الدقة في تنفيذ ذلك المبدأ بما يحتاج إلى المزيد من التطبيق.

- بعد العدالة التفاعلية: ويمكن توضيح نتائجها في الجدول التالي:

جدول (١٥) النتائج التفصيلية لعبارات بعد العدالة التفاعلية

الدلالة	مربع كاي	الدرجة	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات			العبارة
						لا يمارسها	يمارسها إلى حد ما	يمارسها دائماً	
٠,٠٠	٧١,٣٣		يمارسها	٠,٧١	٢,٥٥	١٧	٢٥	٨٩	ك
						١٣,٠	١٩,١	٦٧,٩	%
٠,٠٠	٣٠,٨٩		يمارسها	٠,٧٥	٢,٣٩	٢١	٣٨	٧٢	ك
						١٦,٠	٢٩,٠	٥٥,٠	%
٠,٠٠	٣٧,٤٤		يمارسها	٠,٧٣	٢,٤٣	١٩	٣٧	٧٥	ك
						١٤,٥	٢٨,٢	٥٧,٣	%
٠,٠٠	٢٤,٢٩		يمارسها	٠,٧٣	٢,٣٥	٢٠	٤٥	٦٦	ك
						١٥,٣	٣٤,٤	٥٠,٤	%

أسفرت نتائج التحليل بأن جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات بعد العدالة التفاعلية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت العبارات المتعلقة بالعدالة الإجرائية من حيث درجة الموافقة علي توافرها بوزن نسبي يتراوح ما بين (٢,٥٥ – ٢,٣٥) الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة الدراسة بالموافقة على جميع العبارات بنسبة يمارسها دائماً.

أيضاً جاءت العبارة رقم (٤٢) والمتعلقة بـ "يراعي الاحترام المتبادل بينه وبين اعضاء القسم الأكاديمي." في المرتبة الاولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٥٥) وهي درجة يمارسها دائماً، وقد يعزى ذلك إلى أن تطبيق الميثاق الشرفي والاخلاقي للمهنة من المبادئ الاساسية التي يجب أن يلتزم بها الجميع في التعليم الجامعي ولا سيما رؤساء الاقسام الاكاديمية.

وجاءت العبارة رقم (٤٥) والمتعلقة بـ "يوضح المبررات الكافية عند اتخاذ القرارات التنظيمية." في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق كل عبارة من العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (٢,٣٥) وهي درجة تعني يمارسها دائماً، وقد يعزى ذلك إلى أن توضيح المبررات أدعى لالتزام الفرد بالقرارات المسندة اليه ويزيد من شعوره بالتقدير من قبل رئيسه في العمل.

٤-دراسة العلاقة بين واقع الجدارات القيادية وأبعاد العدالة التنظيمية: تتناول الدراسة في هذا المحور اختبار الفرض الثاني: والذي ينص على هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين واقع الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وفقاً للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وأبعاد العدالة التنظيمية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟ ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

٥-دراسة الارتباط بين واقع الجدارات القيادية وأبعاد العدالة التنظيمية، تم دراسة الارتباط بين واقع الجدارات القيادية وأبعاد العدالة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، ويمكن توضيح نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية فيما يلي:

جدول (١٦) مصفوفة الارتباط بين واقع الجدارات القيادية وأبعاد العدالة التنظيمية

محور العدالة التنظيمية				المتغيرات						
محور العدالة التنظيمية	بعد العدالة التفاعلية	بعد العدالة الاجرائية	بعد العدالة التوزيعية				معامل ارتباط بيرسون	عملية التخطيط	محور الجدارات القيادية	
٠,٩٩	٠,٩٧	٠,٩٨	٠,٧٨	معامل ارتباط بيرسون	عملية التخطيط					
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية						
٠,٩٧	٠,٩٨	٠,٩٨	٠,٧٢	معامل ارتباط بيرسون	عملية التنظيم					
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية						
٠,٩٧	٠,٩٨	٠,٩٨	٠,٧٢	معامل ارتباط بيرسون	عملية التوجيه					
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية						
٠,٩٠	٠,٨٣	٠,٩١	٠,٩٥	معامل ارتباط بيرسون	عملية الرقابة					
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية						
٠,٩٨	٠,٩٧	٠,٩٧	٠,٧٤	معامل ارتباط بيرسون	محور الجدارات القيادية					
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية						

أسفرت نتائج التحليل بوجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تحقق إجمالي عمليات الجدارات القيادية وإجمالي درجة أبعاد العدالة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٩٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠)، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة تحقق إجمالي عمليات الجدارات القيادية وكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٤) للعدالة التوزيعية، و(٠,٩٧) للعدالة الإجرائية، و(٠,٩٧) للعدالة التفاعلية، وتشير تلك النتائج إلى أن تطبيق عمليات الجدارات القيادية يوجد بينها وبين تحقق العدالة التنظيمية رابط كبير. كما توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين كل عملية من عمليات الجدارات القيادية وكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية فعلى سبيل المثال بالنسبة لعملية التخطيط بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) مع بعد العدالة التوزيعية، وبلغ معامل الارتباط (٠,٩٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) مع بعد العدالة الإجرائية، وبلغ معامل الارتباط (٠,٩٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) مع بعد العدالة التفاعلية، وبلغ معامل الارتباط (٠,٩٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) مع إجمالي أبعاد العدالة التنظيمية، وتشير تلك النتائج

إلى أن تحقيق عملية التخطيط شأنه شأن باقي عمليات الجداريات القيادية قادر على تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المتنوعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة الدراسة.

- نموذج الانحدار بين واقع الجداريات القيادية وأبعاد العدالة التنظيمية: ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

• اختبار الفرض الثاني: فيما يتعلق بجزئية هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين واقع الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وفقاً للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وإجمالي أبعاد العدالة التنظيمية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

ولاختبار ذلك الفرض تم بناء نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجداريات القيادية وإجمالي أبعاد العدالة التنظيمية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression)، ويمكن توضيح معاملات نموذج الانحدار ودلالاتها الإحصائية فيما يلي:

جدول (١٧) نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجداريات القيادية وإجمالي أبعاد العدالة التنظيمية

الدالة الإحصائية	قيمة التاء	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية		المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
		Beta	الخطأ المعياري	B		
٠,٠٠	٨,١٧	٠,٨١	٠,١٦	١,٣٢	عملية التخطيط	محور العدالة التنظيمية
٠,٠٠	٥,٥٤	٠,٦٢	٠,١٧	٠,٩٢	عملية التنظيم	
٠,٠٠	٥,٩٤	٠,٦٢	٠,٢٤	١,٤٤	عملية التوجيه	
٠,٠٠	٩,٤٨	٠,٢١	٠,٠٥	٠,٤٧	عملية الرقابة	
٠,٥٦	٠,٥٩		٠,٤١	٠,٢٤	ثابت الانحدار	

أسفرت نتائج التحليل بأن جاءت قيمة التاء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يخص جميع عمليات الجدارية القيادية وإجمالي محور العدالة التنظيمية، وبالتالي يمكن وضع العلاقة بينهما على الصورة التالية:

العدالة التنظيمية = ٠,٢٤ + ١,٣٢ التخطيط + ٠,٩٢ التنظيم + ١,٤٤ التوجيه + ٠,٤٧ الرقابة

- تعني تلك العلاقة أنه بزيادة درجة التخطيط بمقدار درجة واحدة فإن العدالة التنظيمية ترتفع بمقدار (١,٣٢) درجة، كما أنه بزيادة التنظيم بمقدار درجة واحدة فإن العدالة التنظيمية ترتفع بمقدار (٠,٩٢) درجة، كما أنه بزيادة التوجيه بمقدار درجة واحدة فإن العدالة التنظيمية ترتفع بمقدار (١,٤٤) درجة، وبزيادة الرقابة بمقدار درجة واحدة فإن العدالة التنظيمية ترتفع بمقدار (٠,٤٧) درجة.

-وتشير تلك النتائج إلى أن اختبار الفرض الثاني: فيما يتعلق بجزئية هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين واقع الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وفقاً للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وإجمالي أبعاد العدالة التنظيمية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أثبت أن هناك علاقة قوية.  
ويمكن من خلال الجدول التالي توضيح مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجدارات القيادية وإجمالي أبعاد العدالة التنظيمية وذلك كما يلي:

جدول (١٨) مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجدارات القيادية وإجمالي أبعاد العدالة التنظيمية

معامل التحديد			معنوية النموذج	
Adjusted R Square	R Square	R	الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء
٠,٩٧	٠,٩٧	٠,٩٨	٠,٠٠	٢٢٤٥,٨٦

أسفرت نتائج التحليل السابق قوة مؤشرات نموذج الانحدار للعلاقة بين عمليات الجدارات القيادية وإجمالي أبعاد العدالة التنظيمية، حيث بلغت قيمة الفاء (٢٢٤٥,٨٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٩٧) وهو ما يشير إلى أن (٩٧%) من التباين في العدالة التنظيمية يمكن تفسيره بناء على التباين في الجدارات القيادية.

-اختبار الفرض الثاني: فيما يتعلق بجزئية هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين واقع الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وفقاً للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وبعد العدالة التوزيعية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟  
ولاختبار ذلك الفرض تم بناء نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجدارات القيادية وبعد العدالة التوزيعية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression)، ويمكن توضيح معاملات نموذج الانحدار ودلالاتها الإحصائية فيما يلي:

### جدول (١٩) نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجداريات القيادية وبعد العدالة التوزيعية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعيارية		قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
		B	الخطأ المعياري		
العدالة التوزيعية	عملية التخطيط	٠,٧١	٠,١٢	٥,٩٤	٠,٠٠
	عملية التنظيم	٠,٠٦	٠,١٢	٠,٤٤	٠,٦٦
	عملية التوجيه	٠,٩٦	٠,١٨	٥,٣٤	٠,٠٠
	عملية الرقابة	٠,٧١	٠,٠٤	١٩,٠٤	٠,٠٠
	ثابت الانحدار	٠,٤٠	٠,٣١	١,٣١	٠,١٩

أسفرت نتائج التحليل بأن جاءت قيمة التاء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يخص عمليات الجدارية القيادية المتعلقة بالتخطيط والتوجيه والرقابة وبعد العدالة التوزيعية، وبالتالي يمكن وضع العلاقة بينهما على الصورة التالية:  
 العدالة التوزيعية = ٠,٤٠ + ٠,٧١ التخطيط + ٠,٩٦ التوجيه + ٠,٧١ الرقابة  
 -تعني تلك العلاقة أنه بزيادة درجة التخطيط بمقدار درجة واحدة فإن العدالة التوزيعية ترتفع بمقدار (٠,٧١) درجة، كما أنه بزيادة التوجيه بمقدار درجة واحدة فإن العدالة التوزيعية ترتفع بمقدار (٠,٩٦) درجة، كما أنه بزيادة الرقابة بمقدار درجة واحدة فإن العدالة التوزيعية ترتفع بمقدار (٠,٧١) درجة.  
 -وتشير تلك النتائج إلى أن اختبار الفرض الثاني: فيما يتعلق بجزئية هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين واقع الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وفقاً للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وبعد العدالة التوزيعية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أثبت أن هناك علاقة قوية مع ٣ من العمليات.  
 ويمكن من خلال الجدول التالي توضيح مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجداريات القيادية وبعد العدالة التوزيعية وذلك كما يلي:

### جدول (٢٠) مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجداريات القيادية وإجمالي أبعاد العدالة التوزيعية

معامل التحديد			معنوية النموذج	
Adjusted R Square	R Square	R	الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء
٠,٩٣	٠,٩٣	٠,٩٦	٠,٠٠	٤٢٤,٢٣

أسفرت نتائج التحليل السابق قوة مؤشرات نموذج الانحدار للعلاقة بين عمليات الجداريات القيادية وبعد العدالة التوزيعية، حيث بلغت قيمة الفاء (٤٢٤,٢٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما بلغت قيمة معامل

التحديد (٠,٩٣) وهو ما يشير إلى أن (٩٣%) من التباين في العدالة التوزيعية يمكن تفسيره بناء على التباين في الجدارات القيادية.

● اختبار الفرض الثاني: فيما يتعلق بجزئية هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين واقع الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وفقاً للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وبعد العدالة الإجرائية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟ ولاختبار ذلك الفرض تم بناء نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجدارات القيادية وبعد العدالة الإجرائية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression)، ويمكن توضيح معاملات نموذج الانحدار ودلالاتها الإحصائية فيما يلي:

جدول (٢١) نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجدارات القيادية وبعد العدالة الإجرائية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعيارية		قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
		B	الخطأ المعياري		
بعد العدالة الإجرائية	عملية التخطيط	٠,١٧	٠,٠٧	٢,٥٣	٠,٠١
	عملية التنظيم	٠,٥٣	٠,٠٧	٧,٥٦	٠,٠٠
	عملية التوجيه	٠,٢٩	٠,١٠	٢,٨٣	٠,٠١
	عملية الرقابة	٠,٣٩	٠,٠٢	١٨,٥٨	٠,٠٠
	ثابت الانحدار	٠,٧٢	٠,١٧	٤,١٣	٠,٠٠

أسفرت نتائج التحليل بأن جاءت قيمة التاء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يخص جميع عمليات الجدارة القيادية وبعد العدالة الإجرائية، وبالتالي يمكن وضع العلاقة بينهما على الصورة التالية:

العدالة الإجرائية = ٠,٧٢ + ٠,١٧ (التخطيط) + ٠,٥٣ (التنظيم) + ٠,٢٩ (التوجيه) + ٠,٣٩ (الرقابة)

- تعني تلك العلاقة أنه بزيادة درجة التخطيط بمقدار درجة واحدة فإن العدالة الإجرائية ترتفع بمقدار (٠,١٧) درجة، كما أنه بزيادة التنظيم بمقدار درجة واحدة فإن العدالة الإجرائية ترتفع بمقدار (٠,٥٣) درجة، كما أنه بزيادة التوجيه بمقدار درجة واحدة فإن العدالة الإجرائية ترتفع بمقدار (٠,٢٩) درجة، وبزيادة الرقابة بمقدار درجة واحدة فإن العدالة الإجرائية ترتفع بمقدار (٠,٣٩) درجة.

- وتشير تلك النتائج إلى أن اختبار الفرض الثاني: فيما يتعلق بجزئية هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين واقع الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وفقاً للعمليات الإدارية (التخطيط،



التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وبعد العدالة الإجرائية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أثبت أن هناك علاقة قوية.  
ويمكن من خلال الجدول التالي توضيح مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجداريات القيادية وبعد العدالة الإجرائية وذلك كما يلي:

**جدول (٢٢) مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجداريات القيادية وإجمالي أبعاد العدالة الإجرائية**

معامل التحديد			معنوية النموذج	
Adjusted R Square	R Square	R	الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء
٠,٩٧	٠,٩٧	٠,٩٨	٠,٠٠	٣٥٥٦,٠٥

أسفرت نتائج التحليل السابق قوة مؤشرات نموذج الانحدار للعلاقة بين عمليات الجداريات القيادية وبعد العدالة الإجرائية، حيث بلغت قيمة الفاء (٣٥٥٦,٠٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٩٧) وهو ما يشير إلى أن (٩٧%) من التباين في العدالة الإجرائية يمكن تفسيره بناءً على التباين في الجداريات القيادية.

-اختبار الفرض الثاني: فيما يتعلق بجزئية هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين واقع الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وفقاً للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وبعد العدالة التفاعلية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟  
ولاختبار ذلك الفرض تم بناء نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجداريات القيادية وبعد العدالة التفاعلية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression)، ويمكن توضيح معاملات نموذج الانحدار ودلالاتها الإحصائية فيما يلي:

جدول (٢٣) نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجداريات القيادية وبعد العدالة التفاعلية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعيارية		القيمة التاء	الدلالة الإحصائية
		B	الخطأ المعياري		
بعد العدالة التفاعلية	عملية التخطيط	٠,٤٥	٠,٠٦	٧,٠٦	٠,٠٠
	عملية التنظيم	٠,٥١	٠,٠٧	٧,٧٤	٠,٠٠
	عملية التوجيه	٠,٤٥	٠,١٠	٤,٧٤	٠,٠٠
	عملية الرقابة	٠,١٢	٠,٠٢	٥,٨٩	٠,٠٠
	ثابت الانحدار	٠,٣٢	٠,١٦	١,٩٦	٠,٠٥

أسفرت نتائج التحليل بأن جاءت قيمة التاء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما يخص جميع عمليات الجدارية القيادية وبعد العدالة التفاعلية، وبالتالي يمكن وضع العلاقة بينهما على الصورة التالية:

$$\text{العدالة التفاعلية} = ٠,٣٢ + ٠,٤٥ \text{ التخطيط} + ٠,٥١ \text{ التنظيم} + ٠,٤٥ \text{ التوجيه} + ٠,١٢ \text{ الرقابة}$$

- تعني تلك العلاقة أنه بزيادة درجة التخطيط بمقدار درجة واحدة فإن العدالة التفاعلية ترتفع بمقدار (٠,٣٢) درجة، كما أنه بزيادة التنظيم بمقدار درجة واحدة فإن العدالة التفاعلية ترتفع بمقدار (٠,٥١) درجة، كما أنه بزيادة التوجيه بمقدار درجة واحدة فإن العدالة التفاعلية ترتفع بمقدار (٠,٤٥) درجة، وبزيادة الرقابة بمقدار درجة واحدة فإن العدالة التفاعلية ترتفع بمقدار (٠,١٢) درجة.

- وتشير تلك النتائج إلى أن اختبار الفرض الثاني: فيما يتعلق بجزئية هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين واقع الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وفقاً للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وبعد العدالة التفاعلية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أثبت أن هناك علاقة قوية. ويمكن من خلال الجدول التالي توضيح مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجداريات القيادية وبعد العدالة التفاعلية وذلك كما يلي:

### جدول (٢٤) مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين واقع الجداريات القيادية وإجمالي أبعاد العدالة التفاعلية

معامل التحديد		معنوية النموذج		
Adjusted R Square	R Square	R	الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء
٠,٩٧	٠,٩٧	٠,٩٨	٠,٠٠	١٣٧١,٦٠

أسفرت نتائج التحليل السابق قوة مؤشرات نموذج الانحدار للعلاقة بين عمليات الجداريات القيادية وبعد العدالة التفاعلية، حيث بلغت قيمة الفاء (١٣٧١,٦٠) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٩٧) وهو ما يشير إلى أن (٩٧%) من التباين في العدالة التفاعلية يمكن تفسيره بناء على التباين في الجداريات القيادية.

#### - خلاصة نتائج الدراسة :

- ١- تحتاج كافة ممارسات الجداريات القيادية، والعدالة التنظيمية إلى تدعيم لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث أسفرت النتائج الميدانية عن توافر محور الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد بدرجة متوسطة، بنسبة ٧٥%، وتوافر ممارسات محور العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة بنسبة ٧١%.
- ٢- أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات النظرية تتوفر لديهم الجداريات القيادية بدرجة أكبر من توافرها لدى نظرائهم بالكليات الطبية والعملية، حيث أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لأجمالي الاستبانة لمتغير الكلية لصالح الكليات النظرية بوزن نسبي (٢,٢٧).
- ٣- أن ترتيب ممارسة أبعاد الجداريات المتعلقة بالعمليات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كالتالي ( الجداريات المتعلقة بالتخطيط، ثم التنظيم، ثم الرقابة، حيث أفادت النتائج موافقة أفراد العينة على عبارات الجداريات المتعلقة بعملية التخطيط بوزن نسبي يتراوح (٢,٥١ – ٢,٢٢) ، كما جاءت الموافقة على عبارات الجداريات المتعلقة بالتنظيم بوزن نسبي (٢,٥٥ – ١,٧٨) ، أما الجداريات المتعلقة بعملية التوجيه كانت بوزن نسبي (٢,٥٠ – ٢,٢٤) والجداريات المتعلقة بالرقابة كانت الموافقة بنسبة تتراوح ما بين (١,٩٤ – ١,٨٠).
- ٤- أن ترتيب ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لأبعادها ( العدالة التفاعلية، ثم الإجرائية ثم التفاعلية)، حيث أوضحت النتائج أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون العدالة التفاعلية بنسبة (٢,٥٥ – ٢,٣٥) والعدالة الإجرائية بنسبة (٢,٤٤ – ٢,١٢)، والعدالة التوزيعية بنسبة تتراوح ما بين (١,٧٦ – ١,٥٣).
- ٥- توجد علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين درجة تحقق عمليات الجداريات القيادية وإجمالي أبعاد العدالة التنظيمية بمعامل ارتباط (٠,٩٨).

## توصيات تطوير الممارسات القيادية: في ضوء ما تم التوصل إليه نظرياً وميدانياً، أوصت الدراسة بالآتي :

١- تدعيم الجدارات القيادية لدر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد، من خلال دعم استراتيجيات العمل الجماعي بالقسم العلمي لضمان نجاح إجراءات التخطيط الإداري، مع ضرورة توضيح مهام ومسؤوليات عضو هيئة التدريس لضمان توجيه فعال، وإقرار نظام للتواصل الفعال، ونظام للتحفيز لضمان جودة الأداء، ونظام للرقابة على مستوى القسم العلمي، لضمان جدارات تنظيمية متميزة.

٢- تدعيم ممارسات العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد من خلال دعم بعد العدالة التوزيعية بتوزيع عادل للاعباء التدريسية والمكافآت، ودعم بعد العدالة الإجرائية، بممارسة الشفافية عند عرض المعلومات، ومشاركة كافة الأعضاء عند اتخاذ القرارات، ودعم بعد العدالة التفاعلية من خلال توجيه الاحترام والمعاملة الحسنة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، ومراعاة الصدق والشفافية عند التعامل.

٣- تقديم برامج تطويرية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مجالي الجدارات القيادية والعدالة التنظيمية، مبنية على تحديد الاحتياجات العقلية التربوية والكفايات والجدارات المهنية القيادية الادارية اللازمة للوصول إلى الجدارات القيادية على التنافس على مستويات الأداء والمتوافقة مع الاحتياجات المستقبلية ووفق رؤية المملكة ٢٠٣٠

٤- مساعدة ودعم القيادات العليا بالجامعة لقيادات الأقسام الأكاديمية حتى يتمكنوا من بناء رؤية واضحة للمستقبل الأكاديمي والمهني والإداري لأقسامهم وأعضاء هيئة التدريس التي ينتمون إليها، من أجل بناء رؤية مشتركة من خلال تحفيز وتشجيع وتمكين جميع القيادات التنفيذية، لدعم التغيير والتطوير للأقسام الأكاديمية.

٥- تشجيع قيادات الأقسام الأكاديمية على اتخاذ القرار للمبادرات والمخاطر والخروج من الأطر التقليدية لأداء وظائفهم وتمكينهم من مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين، لتحقيق الأبداع المهني والأكاديمي والإداري من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للارتقاء بالجدارات القيادية وتحقيق العدالة التنظيمية.

٦- أن يقوم رئيس القسم الأكاديمي بتعزيز العمل الجماعي لدى الأعضاء، من خلال تشجيع فرق العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي لديهم، وتدعيم ثقافة المشاركة ، وذلك بتحقيق العدالة التنظيمية التي توصل على العمل الجماعي بين جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

٧- مشاركة أعضاء هيئة التدريس بتقديم الاستشارات العلمية والأكاديمية والإدارية لمؤسسات المجتمع المختلفة في نشاطاتها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتوعوية من أجل الاسهام في تحقيق ميزة تنافسية للأقسام العلمية التي ينتمون إليها.

## المقترحات ببحوث ودراسات مستقبلية: امتداداً للبحث الحالي يمكن اقتراح البحوث التالية:

- ١- تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مبادئ العدالة التوزيعية.
- ٢- الجدارات القيادية لدى عمداء جامعة الملك خالد في ضوء متطلبات إدارة التغيير ورؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ٣- نمط القيادة التحويلية وأثره في العدالة التنظيمية بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية.

## المراجع العربية:

١. أحمد، أشرف السعيد، والفقير، محمد هادي (٢٠١١م): القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية" دراسة ميدانية" بجامعة نجران، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء الأول، العدد (١٤٦): ٥٧١-٦١٥
٢. أحمد، أمل (٢٠١٨م): الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط "دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، ع (٥٦)، كلية التربية، أسيوط.
٣. أبوبكر، مصطفى محمود (٢٠١٥م): المدير المعاصر وأدواره الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية: ٥١
٤. الخضير، فاطمة علي صالح (٢٠١٩م): العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية، السعودية، الرياض.
٥. الأسمر، سلطان (٢٠١٣م): مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة لتقنية المعلومات والاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. السعودية.
٦. الأنصاري، مها أحمد مكي (٢٠١٧م): القيادة التحويلية وأثرها على فعالية فرق العمل والدور التوسطي للعدالة التفاعلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة: ٤٦
٧. الباهي، زينب معوض (٢٠١٤م): العدالة التنظيمية وآليات تحسينها، المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرون، الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم: ٧، ٨
٨. الثمالي، أحمد عبد الرازق (٢٠١٦م): أسباب العزوف عن العمل الإداري، دراسة حالة المعلمين والوكلاء بالمدارس الثانوية بمكة المكرمة، عمان، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع: ١٥٠.
٩. الدليل الإرشادي للمهام التنظيمية والصلاحيات لكليات الجامعة ومعاهدھا (٢٠١٠م) وكالة التطوير والجودة، جامعة الملك سعود.
١٠. الزهرة، عيسات فطيمة، وأحمد، جميل (٢٠١٦م): أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، وتطبيق دراسة استطلاعية على عينة

- من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد (٧): ٣٠٣-٣٢٤
١١. الشرقاوي، مريم(٢٠٠٨م): *التخطيط الصناعي*، دار الكتب، ط ٢، ليبيا: ١٥
١٢. الشهري، عثمان عمر(٢٠١٦م): *المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٣. الصباغ، شوقي ممدوح (٢٠٠٦م): *دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات المتحدة*، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، العدد الأول والثاني، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠٠٦: ٢٢٩.
١٤. الرفاعي، رجب حسنين محمد(٢٠٠٩م) : *تحليل العلاقة بني العدالة التنظيمية ومستوى الصراع وأساليب إدارته (دراسة ميدانية)*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، *المجلة العربية للإدارة* ، ص٨.
١٥. العجمي، محمد حسنين(٢٠١٠م): *دورة وتخطيط المدرسة الابتدائية*، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص٨.
١٦. النواصرة، مصطفى سليمان(٢٠١٩م): *جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات النكية*، دار وائل للنشر والتوزيع، ط (١)، عمان، الأردن.
١٧. الهلالي، الشربيني الهلالي(٢٠٠٦م): *التخطيط الاستراتيجي ديناميكية التغيير في النظم المتغيرة*، المكتبة العصرية، المنصورة: ٢٤٢.
١٨. الهنداوي، ياسر فتحي(٢٠١٢م) : *إدارة المدرسة وإدارة الفصل (أصول نظرية وقضايا معاصرة)*، المجموعة العربية للتدريب والنشر: ١٧٤.
١٩. آل كردم، مفرح، البدوي، أمل(٢٠١٧م): *رؤية مقترحة لدور رؤساء الاقسام الاكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية بكليات جامعة المك خالد، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، السعودية.*
٢٠. بخيت، محمد عمرو مصطفى (٢٠١٧م) : *تأثير أنماط القيادة والعدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين، دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
٢١. جامعة الملك خالد. بيان بمجموع أعداد أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالكليات، للعام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠م
٢٢. حجي، أحمد أسماعيل(٢٠٠٠م): *أدارة بيئة المعرفة والتعليم بين النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة*، دار الفكر العربي، القاهرة: ٦٦، ٦٧
٢٣. حسن، أحمد علي (٢٠١١) : *العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي ومدركات العاملين للعدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة (دراسة ميدانية)*، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد (٢)، العدد (٣).
٢٤. حسين، سهام عبدالله(٢٠١٨). *إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة ديالى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مجلة الفتح*، ع٧٤: ٣٨٤-٤٠٦.

٢٥. حمدي، أبو القاسم الأخضر (٢٠١٥م): على أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة الأغواط، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، العدد (٣)، المجلد (١١)، الأردن: ٥٤٣-٥٧١
٢٦. عثمان، أحمد رشاد محمد (٢٠١٥م): دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية، *مجلة كلية التربية، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، مصر*: ١٢٣
٢٧. عاشور، محمد علي (٢٠١٢م): درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك، *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، جامعة دمشق، سوريا*، ٢٥، ع ٣: ٣٣٥-٣٩٠
٢٨. عسكر، سمير أحمد (٢٠٠٥م): *أصول الإدارة*، دار القلم للنشر، الإمارات، دبي، طبعة جديدة: ٣٩٣
٢٩. علام، رجاء محمد (٢٠١٠م): *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*، دار النشر للجامعات، ط ٥، القاهرة.
٣٠. علي، هبة محمد (٢٠١٦م): أثر العدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي في ظل إعادة الهيكلة بالتطبيق على قطاع الأعمال العام الصناعي، *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس*: ٥٠.
٣١. عيسى، زيد قاسم محمد، العمري، أيمن أحمد أبراهيم (٢٠١٠م): علاقة النماذج التنظيمية السائدة بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، *مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن*، العدد (٥٦): ٢٥
٣٢. مبارك، سعد عوض (٢٠١٣م): الجدارات القيادية التربوية وأثرها على إدارة التميز دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة*.
٣٣. مجيد، جاسم (٢٠٠١م): دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: ٩٧
٣٤. رضوان، ماجدة حسني هارون (٢٠١٨م): العدالة التنظيمية والممارسات القيادية في مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. *رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر*.

### المراجع الأجنبية:

1. Al – otaibi, A., G (2003). "The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the state of Kuwait" *Arab journal of Administrative sciences*, vol. 10, N.3, pp: 343: 362 .

2. Angelo S. Denis is & Ricky W(2005): *Griffin, Human Resource Management*, (New York: Houghton Mifflin Company: 252.
3. Barry M. Goldman, et.at, (2008), "The role of ideology in mediated disputes at work: a justice perspective", *international journal of conflict Management*, vol 19, N3: 212.
4. Creswell, J. (2012). *Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (٤<sup>th</sup>ed), USA: Pearson Education Inc, : 618
5. Deconinck, James B- & Johnson, Julie T,(2009) : "the Effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on Turnover among sales people" *journal of personal selling*, vol. xxix, No.4:122
6. Jennifer M. George & Gareth R-jones(2008): *understanding and managing organizational Behavior*, (New Jersey: person prentice Hall, : 198.
7. Johnson, B. & Larry C. (2013) *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*, (5th ed.), USA: 171.
8. John R. Hollenbeck & Others(2008): *Human Resource Management*, (New York: McGraw-Hill Companies:.252.
9. Jun qi Shi, Han Line:(2009): "*Linking the big five personality constructs to organizational justice*", university of Maryland, M d, USA : 211.
10. John W. Slocum & Don Hellriegel (2009): *principles of organizational Behavior*, (Canada: Cengage Learning: 152.
11. Joseph Guilt nan, (2006): "Dimensions of price differential policies and seller trustworthiness: a social justice perspective", *journal of product& Brand Management* vol (15), N6.
12. Ian F. Kris tic & Randy Emelo (2007): *Mentoring and organizational justice* (united states: Triple creek Associates, [www.3creek.com](http://www.3creek.com) : 4.



13. Mum in Dayan & Mustafa Colak(2008):, "The Role of Procedural Justice in the New Product Development Process", *European Journal of Innovation Management*, Vol.11 : 201-202.
14. Robin J. Ely & David A .Thomas(2010): *Leadership Competency Dictionary*, Hay Group Limited. All rights reserved, London :15.
15. Thapa, K. B. (2016). Present and Importance levels leadership competencies of principals in Nepalese Schools. *Journal of Advanced Academic Research*, 3(1),
16. Tziner ,A& Oven ,L(2011):*Corporate Social Respond Suability ,Organizational Justice and Job Satisfaction How do They ,Interrelate, Ifat All ,Revisited* *Psicologia del Trabajoy do Las Organizaciones*,27(1): 68
17. Saris E, et al (2004): *Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires*, Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc : 275-280.
18. Rai ,G.S.(2013):*Fames of and satisfcation with per fomance appraisal process* *Journal of global management* ,2(1) :68-69.
19. Weiss, N. (2012):. *Introductory Statistics*, Arizona, USA: Pearson Education Inc , (9<sup>th</sup>ed) : 658

[https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/sort by/rank/sort order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/sort%20by/rank/sort%20order/asc/cols/stats)