العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفرالشيخ

إعـــداد

د/ عبد العزيز أحمد محمد داود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كليـة التربيـة- جامعة كفرالشيـخ

العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفرالشيخ

د/ عبد العزيز أحمد محمد داود (*)

الملخص :

يهدف البحث إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأبعادها ، والتعرف على الأداء الوظيفي وأبعاده. والوقوف على مستوى العدالة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ ، والتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، والتوصل إلى مقترحات لتفعيل العدالة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وأتبع البحث المنهج الوصفي ، ويسير البحث على النحو التالي :

- جمع المعلومات والبيانات عن العدالة التنظيمية بهدف التعرف على ماهيتها وأبعادها.
- جمع المعلومات والبيانات عن الأداء الوظيفي بهدف التعرف على ماهيته وأبعاده.
- القيام بدراسة ميدانية تهدف إلى الكشف عن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ، وواقع العلاقة بينهما.
- تحليل وتفسير البيانات التي تسفر عنها الدراسة الميدانية، بهدف التوصل إلى مقترحات لتفعيل العدالة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

ويتناول البحث الحالي العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والعدالة التقييمية. والأداء الوظيفي من حيث الأداء التدريسي والأداء البحثي والأداء المجتمعي. وإقتصر تطبيق أداة البحث على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ.

وتوصل البحث إلى عدد من المقترحات منها :

- وضع معايير محددة وواضحة للحوافز المادية والمعنوية بحيث تتناسب مع الجهد المبذول من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- الإلتزام بمبدأ الإنصاف والمساواة في تطبيق القرارات.
- العمل على نشر ثقافة التعاون وروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس.
- أن يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري ومنتظم.
- مشاركة عضو هيئة التدريس في إعداد الخطط الدراسية، وتصميم المناهج وتطويرها.
- ضرورة وجود خريطة للبحوث اللازم إجراؤها داخل القسم والكلية والجامعة.

المبحث الأول : الإطار العام للبحث

(*) أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية - جامعة كفرالشيخ .

مقدمـة :

تلعب الجامعات دورًا هامًا وأساسياً في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها، وتخطط معالم مستقبلها، باعتبارها تشكل القاعدة الفكرية والفنية للمجتمعات البشرية، ولن يتسنى لجامعة المساهمة في تطوير الإنسان وتحقيق التنمية والتقدم للمجتمعات، إلا إذا كانت ذات كفاءة عالية وفعالية عميقة ومسؤولية صادقة في أداء رسالتها والقيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل.

ويتجلى دورها في التنمية البشرية من خلال القيام بوظائف الجامعة الثلاث وهما: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذه الوظائف الثلاث مترابطة ومتشابكة ويصعب فصل إحداهما عن الأخرى، ويتولى تنفيذ هذه الوظائف أعضاء هيئة التدريس (السعود وسلطان، ٢٠٠٩، ص١٩٤).

ويمثل عضو هيئة التدريس في الجامعة أحد أهم مدخلات العملية التربوية فيها، وتتوقف قدرة الجامعة على تحقيق وظائفها الثلاث بالدرجة الأولى على توافر الأستاذ الجامعي الكفء، حيث يمثل محورًا أساسيًا من محاور الإرتكاز في العمل الجامعي، وعليه تتوقف مدى كفاية التعليم الجامعي وجودته، إذ من خلال سمعته ومكانته وأدائه تقاس سمعة الجامعة وقوتها (الصرايرة، ٢٠١١، ص٦٠٢).

والأداء الوظيفي يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهو يتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء هيئة التدريس، وقبول مهام جديدة، والإبداع، والإلتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص وفاعلية (الدهشان والسيسي، ٢٠٠٤، ص١٩٨).

ولا يقتصر أداء عضو هيئة التدريس على الممارسات النظرية والتطبيقية والعملية فقط، بل يشمل أيضاً الممارسات الإدارية التي يقوم بها، لذلك فأداء عضو هيئة التدريس يشمل كل الجهود التي يقوم بها سواء في التدريس أو في البحث العلمي أو في خدمة المجتمع أو في الإدارة الجامعية وفي كل ما يتعلق بالعمل الجامعي ويسهم في تحقيق أهداف الجامعة (محمد، ٢٠٠٥، ص٢٧٦).

ولقد أصبح مفهوم العدالة التنظيمية محط إهتمام العديد من الباحثين والتنفيذيين في مجال الإدارة بمختلف المؤسسات الإنتاجية منها أو الخدمية، وينظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى إنتاجية وكفاءة المؤسسة من جانب آخر (محمود وبركات، ٢٠٠٦، ص٤).

وتعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظرًا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتطورها وقدرتها

على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لأن العدالـة التنظيمية تعكس الطريقة التـي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفـي والإنساني الذي يعامل به من قبل رئيسه في العمل (زايد، ٢٠٠٦، ص١٦).

ومع تعدد أهداف الجامعات وتطورها من مؤسسة تعليمية تلعب دورًا رئيسًا في سد إحتياجات المجتمع المهنية بإعداد المختصين للوظائف المختلفة إلى دورها القيادي بالإسهام في عمليات دعم التنمية والتقدم في كافة أوجه الحياة فيه، ازدادت المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس، الأمر الذي تطلب ضرورة توافر الإمكانات المناسبة والظروف الملائمة التي تساعده في القيام بالمهام والأدوار المطلوبة منه على أكمل وجه وفي تحديد مستوى أدائه الوظيفي (حمزة، ٢٠١١، ص٣).

ويعد عضو هيئة التدريس أهم ركيزة تعتمد عليها الجامعة فى تحقيق أهدافها، فهو الذى يكسب جميع المدخلات الجامعية الفاعلية المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن ثم تتوقف على كفاءته وحسن أدائه مدى قدرة الجامعة على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها المختلفة، وعلى ذلك فقد ارتبطت مكانة الجامعة منذ نشأتها بمكانة أستاذها، وأصبحت سمعة وقوة الجامعات اليوم تقاس بارتفاع أو انخفاض أداء علمائها .

مشكلة البحث :

تشكل الجامعة نظامًا يقوم بوظائف متكاملة ولذلك فإن درجة التفاعل التربوي بداخلها يعتبر مؤشرًا لمدى تأديتها لوظيفتها على نحو سليم، ويعنى التفاعل التربوي درجة التوافق والإنسجام والتكامل بين أطراف العملية التعليمية داخل الجامعات، سواء كان هذا التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس أو بينهم وبين الطلاب ومدى رضاهم عن المقررات الدراسية وطرق التدريس، ونظم الامتحانات، والأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعة، ونمط الإدارة السائد (مرجان، ٢٠١٠، ص٧١٦).

وقد إحتل أداء أعضاء هيئة التدريس بجوانبه المختلفة مكانة بارزة في مؤسسات التعليم الجامعي، خاصة بعد أن أصدر المجلس الأعلى للجامعات تقرير عن تقويم الأداء الجامعي وقد أثبت التقرير وجود العديد من المشكلات وأوجه القصور في جميع جوانب الأداء الجامعي من إدارة وتمويل وتدريس للطلاب وبحث علمي وخدمة مجتمع وتنمية البيئة (سليم، ٢٠٠٨، ص٦٩١).

ومن المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس ما يلي (نصار، ٢٠٠١، ص ص٢٩١-٢٩٢) :

- صعوبة الاستعانة ببعض الوسائل التعليمية المتوافرة في التدريس.
- إزدحام الطلاب داخل قاعات الدراسة، مما يقلل من فرص المناقشة والتفاعل.
- ضعف مستوى الإمكانات والتجهيزات في القاعات والمعامل.

ومن المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس والتي تتعلق بالبحث العلمي ما يلي (الفيومي، ٢٠٠٤، ص ص٢٧٥، ٢٧٦) :

- ضعف التقدير لقيمة البحث العلمي من حيث الأخذ بنتائجه والإسترشاد به.
- غياب الخرائط البحثية الواضحة للبحوث العلمية التي يتطلبها المجتمع.
- قلة الموارد المالية المتاحة لإجراء البحوث العلمية، وضعف مستوى إعداد التجهيزات اللازمة لإجراء هذه البحوث.
- إفتقار الأقسام للأجهزة التكنولوجية الحديثة مما يؤدي إلى إضاعة الوقت والجهد والمال.

ومن المعوقات التي تؤثر على الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس ما يلي (منصور، ٢٠١١، ص ص٩، ١٠) :

- اعتماد عضو هيئة التدريس على استخدام طرائق تدريس تقليدية وعدم الإستعانة بطرائق ومداخل حديثة.
- إزدياد الأعباء الملقاة على أعضاء هيئة التدريس، وذلك لسد العجز القائم بالجامعات.
- ضعف التخطيط السليم للبحوث والدراسات بالجامعات المصرية، مما أدى إلى الخلط والتكرار.
- قلة عقد ندوات ومؤتمرات علمية متبادلة بين الجامعات ومواقع العمل والإنتاج.
- قلة وجود حوافز تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في خدمة المجتمع.
- ندرة مصادر تمويل البحوث العلمية من المؤسسات والأجهزة التي تستفيد من نتائجها.

ومن المعوقات التي تؤثر على الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريسبجامعة كفرالشيخ (جامعة كفرالشيخ ، ٢٠١٢ ، ص١٨)

- محدودية التعاون بين الجامعة والمجتمع المحلى .
- لوائح بعض الكليات لا تلبى احتياجات سوق العمل .
- ضعف آليات التواصل مع الخريجين .
- ضعف مشاركة الاطراف المجتمعية داخل الجامعة .
- نقص قدرة الجامعة على خدمة المجتمع وحل مشاكلة .
- ضعف الجانب التسويقى للبحوث خارج الجامعة .
- عدم توافر العناصر البشرية المدربة على الإدارة بالقدر الكافى .
- ضعف نظام المعلومات بالجامعة ، وصعوبة نقل المعلومات ووصولها إلى صانعى القرار فى الوقت المناسب .

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ في ضوء مدخل العدالة التنظيمية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية على النحو التالي :

١- ما العدالة التنظيمية وما أبعادها؟

٢- ما الأداء الوظيفـي وما أبعاده؟
٣- ما مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ؟
٤- ما مستوى الأداء الوظيفـي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ؟
٥- ما العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ ؟
٦- ما مقترحات تفعيل العدالة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ ؟

أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التاليـة :

١- التعرف على العدالة التنظيمية وأبعادها.
٢- التعرف على الأداء الوظيفـي وأبعاده.
٣- الوقوف على مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ.
٤- الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ.
٥- التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ.
٦- التوصل إلى مقترحات لتفعيل العدالة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ.

أهميـة البحث :

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول أحد المفاهيم الإدارية الهامة، وهو العدالة التنظيمية، والذي يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وفي مقدمتها الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. ومن المؤمل أن تفيد نتائج البحث في تقديم تغذية راجعة للقيادات الجامعية عن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية، وما لهذه الممارسة من آثار على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

حدود البحث ومحـاوره :

(أ) يتناول البحث الحالي المحاور التالية :

١- العدالة التنظيمية من حيث :

- العدالة التوزيعية.
- العدالة الإجرائية.
- العدالة التفاعليـة.
- العدالة التقييميـة.

٢- الأداء الوظيفي من حيث :

- الأداء التدريسي.
- الأداء البحثـي.
- الأداء المجتمعي.

(ب) إقتصر تطبيق أداة البحث علـى عينة عشوائيـة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ ، وتم اختيار جامعة كفرالشيخ حيث أن إنشاء الجامعة جاء استجابة لما تقتضيه متطلبات عملية التنمية المستدامة فى مصر من حيث الاستغلال الامثل لمواردها البشرية والمادية ، وللإحتياج المتزايد لتوسيع القدرة الاستيعابية للتعليم الجامعى .

منهج البحث :

يتبع البحث المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله "وصف الظاهرة موضوع الدراسة إعتماداً على جمع الحقائق، والبيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلاً كافيًا ودقيقًا لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث، كما أنها ما تتعدى الوصف إلى التفسير" (الرشيدي، ٢٠٠٠، ص٥٩) ويسير البحث الحالي على النحو التالي :

- جمع المعلومات والبيانات عن العدالة التنظيمية بهدف التعرف على ماهيتها وأبعادها.
- جمع المعلومات والبيانات عن الأداء الوظيفي بهدف التعرف على ماهيته وأبعاده.
- القيام بدراسة ميدانية تهدف إلى الكشف عن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ، وواقع العلاقة بينهما.
- تحليل وتفسير البيانات التي تسفر عنها الدراسة الميدانية، بهدف التوصل إلى مقترحات لتفعيل العدالة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

مصطلحات البحث :

١- العدالة التنظيمية : Organizational Justice

تعددت التعريفات التي تناولت العدالة التنظيمية، ومنها :

- "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (Karriker & Williams, 2009, P. 114).
- "مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم، وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية" (Ishak & Alam, 2009, P. 326).
- "المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة" (Tatum et al., 2003, P. 1003).

- "ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية في الإجراءات التنظيمية والمخرجات" (Saal & Moore, 1993, P. 105).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها : المعاملة المنصفة والنزيهة من قبل القيادات الجامعية (وعلى وجه الخصوص عميد الكلية ورئيس القسم) عند توزيع الموارد والمكافآت وعند إستخدام الإجراءات المتصلة بالعمل، والشعور بالموضوعية عند إتخاذ القرارات وعند التعامل الإنساني الوظيفي.

٢- الأداء الوظيفي Job performance :

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء : أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به (ابن منظور، ٢٠٠٣، ص٢٦).

يعرف الأداء اصطلاحيًا بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقًا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفء والمدرب" (بدوي، ١٩٩٤، ص٣٣٥).

أما الأداء الوظيفي فيعرف على أنه "الجهد الذي يقوم به الفرد لإنجاز عمل ما حسب قدرته وإمكاناته" (Good, 1973, P. 573).

ويعرف كذلك بأنه "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني، وبالتالي فهو إنعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته" (السلمي، ١٩٩٢، ص٧٥).

ويعرف أيضاً بأنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد القوى الخارجية المحيطة به" (هلال، ١٩٩٩، ص٢٠).

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه : قدرة عضو هيئة التدريس على القيام بواجباته ومسئولياته الوظيفية والتي تتمثل في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، شريطة توفير المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة، ومن ثم تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

الدراسات السابقة :

تم تصنيف الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث إلى المحاور التالية :

أ- دراسات مرتبطة بالعدالة التنظيمية.

ب- دراسات مرتبطة بالأداء الوظيفي.

أولاً : دراسات مرتبطة بالعدالة التنظيمية :

١- "العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر" (المهدي، ٢٠٠٦)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تقييم المعلمين للعدالة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، والوقوف على مستوى أداء المعلمين لسلوك المواطنة. اعتمدت الدراسة على مدخل النمذجة بالمعادلة البنائية في إطار المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح لتعزيز العدالة التنظيمية وتنمية أداء المعلمين لسلوك المواطنة، وتوصلت إلى مجموعة من الإجراءات التي تساعد على تفعيل العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة.

٢- "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية" (الجندي والبنا، ٢٠٠٧).

هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق وأساليب الرقابة على تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية، والتعرف على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتفعيل دور مديري المؤسسات التعليمية الرقابي في التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

٣- "المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية في المدارس الإبتدائية التركية" (Yilmaz & Tasdan, 2009).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك معلمي المدارس الإبتدائية التركية للمواطنة والعدالة التنظيمية، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد إدراك موجب للمواطنة والعدالة التنظيمية لدى المعلمين، وكذلك هناك علاقة موجبة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

٤- "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" (السعود وسلطان، ٢٠٠٩).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعًا.

٥- "تأثير إدراك المعلمين العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي" (Yavuz, 2010).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير حصول المعلمين على العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي. وإعتمدت على المنهج الوصفي، وتم إستخدام مقاييس للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وتم تطبيق الاستبانة على المعلمين في مدينة قونيا بتركيا. وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية تؤثران في التزام المعلمين وجدانياً وإنفعاليًا، وفي إلتزام المعلمين تجاه المدرسة.

٦- "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس" (العمري وعيسى، ٢٠١٠).

هدفت الدراسة إلى التعرف على النماذج التنظيمية (البيروقراطي- الرفاقي- السياسي) السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإرتباطي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية والعدالة التنظيمية.

٧- "العدالة التنظيمية وإتجاهات العمل لدى العاملين، الحالة الفيدرالية" (Choi, 2011).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير العدالة التنظيمية على الاتجاهات الوظيفية المتعلقة بالعمل لدى الموظفين بما في ذلك الرضا الوظيفي والثقة تجاه المشرف والإدارة، ودوران العمل. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والثقة في المشرف والإدارة، في حين أن العدالة التنظيمية ترتبط عكسيًا مع معدل دوران العمل.

٨- "درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية" (الحراشة، ٢٠١٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، وأثر بعض المتغيرات مثل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم.

٩- "أثر مدركات العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين : الجامعة نموذجًا" (Turgut et al., 2012).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مدركات العاملين للعدالة التنظيمية على إلتزامهم التنظيمي بجامعة أنقرة في تركيا، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن الإلتزام التنظيمي يتأثر إيجابياً بالعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، وكذلك يتأثر الالتزام الإستمراري إيجابيًا بالعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

ثانياً : دراسات مرتبطة بالأداء الوظيفي :

١- "معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسة ميدانية"(نصار، ٢٠٠١).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في أداء أدوارهم الجامعية، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه الأداء الجامعي لأعضاء هيئة التدريس، وهي معوقات الأداء في العملية التعليمية، وفي مجال البحث العلمي، وفي مجال خدمة المجتمع، وفي مجال الإدارة الجامعية.

٢- "مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الجامعية وأثرها على أداء الجامعة" (Brown, 2001).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وأثر ذلك على الأداء الجامعي، وإعتمدت الدراسة على الاستبانة لمعرفة مدى مشاركة هيئة التدريس في اتخاذ القرارات داخل الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية إتخاذ القرار ترتبط بإنخفاض مستويات الأداء داخل الجامعة.

٣- "تصورات القيادة وتأثيرها على أداء مديري المدارس" (Gaziel, 2003).

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك مديري المدارس لمسئولياتهم، ومدى إدراكهم لتأثير سلوكهم في الأداء، ومعرفة مدى إختلاف تصوراتهم لعملهم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) مديرًا من المدارس الأساسية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المجالات تأثيراً على فاعلية مديري المدارس كان نموذج الهيكل التنظيمي، والمصادر البشرية.

٤- "بعض العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسة ميدانية" (أحمد، ٢٠٠٤).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، ومدى توفر تلك العوامل، ومعرفة إلى أي حد يرتبط توفر تلك العوامل بمتغيرات التخصص

والدرجة الوظيفية ومكان الحصول على الدكتوراه. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى ضعف توفر العوامل المرتبطة بمحور الإمكانات والتجهيزات اللازمة لأداء أعضاء هيئة التدريس، وأن توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس الحرية الأكاديمية.

٥- "المهام الإدارية وعلاقتها بأداء عضو هيئة التدريس في جامعة الزقازيق" (شوقي، ٢٠٠٤).

هدفت الدراسة إلى تحديد وظائف الجامعة، وتحدد مهام أعضاء هيئة التدريس، ودراسة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في أدائهم لمهامهم الوظيفية. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن عضو هيئة التدريس في الكليات النظرية هو الأكثر علاقة بالمهام الإدارية من أقرانه في الكليات العملية، وأن المهام الإدارية تختلف تبعًا لنوع عضو هيئة التدريس.

٦- "العلاقة بين الظروف الوظيفية والرضا الوظيفي وأداء المعلمين في المدارس المهنية في ولاية كيرالا" (Joseph, 2004).

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وتحديد المجالات الوظيفية التي تعمل على خفض الرضا الوظيفي لديهم، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١٢٠) معلمًا ومعلمة اختيروا بشكل عشوائي من (١٠) مدارس مهنية في الهند، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط الإداري المتبع في هذه المدارس والعلاقة مع الزملاء، وعبء العمل، وظروف العمل مع الأداء الوظيفي للمعلمين.

٧- "دراسة تقويمية للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة حلوان على ضوء مفهوم الجودة الشاملة ومعاييرها" (سليم، ٢٠٠٨).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجودة الشاملة وفلسفتها ومعاييرها وتطبيقاتها في بعض الدول الأجنبية، والتعرف على المهام الوظيفية ومتطلبات الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة حلوان. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء عضو هيئة التدريس لتحقيق الجودة الشاملة في التدريس ضعيفة، وضعف قدرة عضو هيئة التدريس على تقويم نفسه والتعرف على أوجه القصور في أدائه التدريسي.

٨- "المناخ الجامعي وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ببورسعيد- جامعة قناة السويس، دراسة حالة" (مرجان، ٢٠١٠).

هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب الأداء لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ببورسعيد، والوقوف عى واقع المناخ الجامعي السائد بكلية التربية ببورسعيد. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات الاجتماعية السائدة بين أعضاء هيئة

التدريس بعضهم البعض أو بينهم وبين الطلاب أو الإداريين تؤثر بشكل إيجابي على أداء أعضاء هيئة التدريس.

٩- "العوامل المؤثرة على تقييمات أعضاء هيئة التدريس للأداء الوظيفي لأقرانهم في الجامعات البحثية في الولايات المتحدة الأمريكية" (Burke & Jamas, 2010).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على تقييمات أعضاء هيئة التدريس للأداء الوظيفي لأقرانهم في الجامعات البحثية في الولايات المتحدة الأمريكية، وإعتمدت الدراسة على أسلوب تقييم الأقران في عملية جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في تقييم أعضاء هيئة التدريس للأداء الوظيفي لأقرانهم منها الرضا الوظيفي والعلاقة مع أعضاء هيئة التدريس الأقران والوضع الأكاديمي.

١٠- "التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين فيها" (السعود وأبو حمدة، ٢٠١٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتفع، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين متوسط.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال إستقراء الدراسات السابقة المرتبطة بالعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي يمكن الخروج بعدد من المؤشرات والنتائج العامة التي قد تمثل نقطة إنطلاق للبحث الحالي، وهي على النحو التالي :

- أهمية توفير كل ما من شأنه تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية لما لها من نتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية وجودة العمل.
- أن العدالة التنظيمية تمثل أقوى المحددات أو المؤثرات على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية.
- لم تتناول أي من الدراسات السابقة موضوع العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية- الإجرائية- التفاعلية- التقييمية) والأداء الوظيفي بأبعاده (التدريسي- البحثي- المجتمعي) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- اتفاق الدراسات السابقة على الأهمية القصوى لموضوع الأداء الوظيفي باعتباره الطريق الذي من خلاله يمكن للجامعة تحقيق القدرة التنافسية.

- أوضحت الدراسات السابقة أن موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات التي لاقت إهتمامًا من الباحثين في مجال الإدارة العامة، وإن كانت لم تلق نفس الإهتمام من الباحثين في مجال الإدارة الجامعية.
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في محاولته الوقوف على واقع العدالة التنظيمية بجامعة كفرالشيخ ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وهذا لم يكن هدفًا لأي من الدراسات السابقة.

المبحث الثاني : العدالة التنظيمية

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في بيئة العمل، حيث إن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي، وعلى العكس فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي. ويتناول هذا المبحث مفهوم العدالة التنظيمية، وأهمية العدالة التنظيمية، وأبعاد العدالة التنظيمية.

أولاً : مفهوم العدالة لتنظيمية :

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة أو الإنصاف التي دعا إليها أدمز Adams (1963) حيث تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وعندما يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وعندما لا يتساوى المعدلان يشعر الفرد بعدم العدالة.

وتشير الأدبيات إلى تعدد تعريفات العدالة التنظيمية، ومنها :

- "المعاملة العادلة والمنصفة للعاملين في بيئة العمل" (Tatum, 2006, P. 66).
- "المعاملة المنصفة والنزيهة من قبل السلطات التعليمية عند توزيع النواتج المدرسية، وعند إستخدام الإجراءات المتصلة بالعمل، وعند التعامل أو التفاعل الاجتماعي" (المهدي، ٢٠٠٩، ص١٥).
- "ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل المنظمي، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقاتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل" (Alotaibi, 2003, P. 343).

مما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية تعني شعور عضو هيئة التدريس بالإنصاف والمساواة والعدالة في توزيع المهام والواجبات، وتطبيق القوانين والأنظمة دون تحيز، والشفافية

والموضوعية في نظام تقييم الأداء، ويتم ذلك من خلال مقارنة ما يقدمه عضو هيئة التدريس من جهد في عمله بجهود أقرانه.

ويتضح كذلك أن هناك عدة جوانب للعدالة التنظيمية هي :

- تشير إلى المعاملة العادلة والمنصفة والأخلاقية للمرؤوسين.
- تتم في بيئات العمل المختلفة.
- تشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية.
- تعتبر من المفاهيم النسبية والتي تتحدد في ضوء عملية الإدراك.
- هي إدراك المرؤوسين لمدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز.

وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تشتمل على :

- مشاركة الأفراد بعملية صنع وإتخاذ القرار.
- إتخاذ القرار بناء على معلومات دقيقة وسليمة.
- وجود فرص حقيقية لمراجعة القرارات وتعديلها.
- توزيع المصادر بناء على أسس ومعايير.
- الحيادية والابتعاد عن المصالح الشخصية والمحسوبيات عند إتخاذ القرار.
- عدالة تطبيق إجراءات الثواب العقاب على جميع الأفراد.

ثانياً : أهمية العدالة لتنظيمية :

لقد حظيت العدالة التنظيمية على إهتمام العديد من الباحثين في السلوك التنظيمي، لإحتوائها على قيم العدل والمساواة، إذ تعد من المتغيرات التنظيمية التي تساعد على فهم سلوك لأفراد داخل المؤسسات. حيث أن لسلوك الإدارة القائم على العدل والإنصاف والديمقراطية تأثيرًا إيجابيًا على أخلاقيات الأفراد في المؤسسة وإختفاء ظاهرة الصراع التنظيمي، وسيادة العلاقات الإنسانية الطيبة بالشكل الذي يساعد على ظهور المناخ الصحي بالمؤسسة (عواد، ٢٠٠٣، ص١٢).

وتتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال (زايد، ٢٠٠٦، ص١٦) :

- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار.
- تسلط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- إيجاد القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الإنحرافات.

- تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى الأعضاء.

وكذلك تتبع أهمية العدالة التنظيمية للعديد من الاسباب منها (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤، ص ص١٦، ١٧) :

- تحسين المواقف الإيجابية لدى الأفراد لتحسين فعالية الأداء، حيث تصبح العدالة وسيلة لغاية.
- تحسين التعاون لضمان الشعور بالانتماء إلى المجتمع، وكذلك زيادة شعور الأفراد بالتوحد مع المؤسسة والانتماء إليها، لضمان الشعور بالكرامة والإنسانية للأفراد.

وتتبع أهمية العدالة التنظيمية أيضًا من أنها إحدى المتغيرات التنظيمية التي لها بالغ الأثر على غيرها من المتغيرات، وأنها تقدم التفسيرات للعديد من أشكال السلوك التنظيمي والذي يكون ناتجاً عن انعكاس بيئة العمل العادلة على الأفراد وبالتالي على العمل ذاته.

وبالتالي فالعدالة التنظيمية تسعى لسد الفجوة بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة من أجل توفير مناخ تنظيمي إيجابي يتفاعل فيه الأفراد لتحقيق أعلى إنتاجية، ولذا نجد أن تحسين أداء الفرد وإنتاجيته يتوقف على قدرة إدارة المؤسسة على تحقيق العدالة التنظيمية وترسيخها داخل المؤسسة بالشكل الذي يحقق رضا الأفراد والتزامهم نحو مؤسساتهم.

ثالثاً : أبعاد العدالة التنظيمية :

تطور مفهوم العدالة التنظيمية، فمع بداية إهتمام الباحثين بظاهرة العدالة في بيئات العمل المختلفة- منذ أوائل عقد الستينيات من القرن العشرين- كان محور الإهتمام ينصب على عدالة توزيع النواتج (العدالة التوزيعية)، وفي منتصف عقد السبعينات بدأ إهتمام الباحثين يتحول نحو دراسة عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد تلك النواتج (العدالة الإجرائية)، وشهد عقد الثمانينات ظهور العدالة التفاعلية، وهناك من أضاف بُعدًا رابعًا وهو العدالة التقييمية، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد :

أ- العدالة التوزيعية (Distributive Justice) :

تشير العدالة التوزيعية إلى مدركات الأفراد عن مدى الإنصاف في توزيع الموارد (القريوني والعجمي، ٢٠٠٩، ص١١). وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المؤسسة (Ishak & Alam, 2009, P. 326). كما تعكس شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز، مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات (جودة، ٢٠٠٧، ص١٣٣).

مما سبق يتضح أن العدالة التوزيعية لها جانبين أساسيين هما :

- جانب مادي : ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.
- جانب اجتماعي : ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يتعامل بها الرئيس أو المدير مع الأفراد الذين يحصلون على المكافآت.

وهناك ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المؤسسات هي (Yilmaz & Tasdan, 2009, P. 113) :

- قاعدة الإنصاف : حيث ينبغي أن يتناسب ما يحصل عليه الأفراد مع مساهماتهم، فالمكافآت التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس نظير مساهماتهم ينبغي أن تعكس التوازن، حيث يجب ألا يشعرون أن مساهماتهم لا يتم مكافآتها أو لا يتم تقديرها التقدير المناسب.
- قاعدة الحاجة : وتعتمد على توزيع العوائد وفقاً لمبدأ الحاجة، حيث يتم تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بإفتراض تساوي جميع الظروف الأخرى.
- قاعدة المساواة : وتعنى أن يتساوى جميع الأفراد في فرص الحصول على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الشخصية، وأن يأخذ الجميع فرصًا متساوية والتوزيع يكون على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية.

ويلاحظ أن هناك إختلافاً بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة إذ يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة (Miles et al., 1989, P. 585) :

أ – المؤثرون أو المعطاءون (Benevolents) : وهم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب إسهاماتهم على ما يستحقون من عوائد ذلك مقارنة بالآخرين. أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

ب- الوسطيون أو المساوون (Equity sensitivities) : وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما يتساوى معدل العدالة لديهم مع معدلات العدالة عند الآخرين.

جـ- الذاتيون أو الأنانيون (Entitled) : وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالإضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

ويرتبط إحساس العاملين بعدالة التوزيع إلى حد كبير بأن قرارات التوزيع تمت وفقاً لطرق وقواعد عادلة ذات موضوعية، ولذا يجب أن تكون العلاقات داخل المؤسسة التربوية قائمة على الثقة والإحترام المتبادل.

ومما سبق يمكن القول أن العدالة التوزيعية تعني مدى توزيع النواتج مثل (الدخل، المكافآت، المهام، المسئوليات، الموارد، المزايا، ....إلخ) بصورة عادلة طبقاً لتقدير أعضاء

هيئة التدريس، وبمعنى آخر هي العدالة المدركة للنواتج والمخرجات أو المخصصات التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس.

ب- العدالة الإجرائية (Procedural Justice) :

تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس، مما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في الكلية والقسم من حيث نزاهتها وعدم تحيزها (جودة، ٢٠١٠، ص١٨٦).

وتعني العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في إتخاذ القرارات في مكان العمل (سلطان والسعود، ٢٠٠٦، ص١٣٢). وتشير إلى "إنعكاس لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في إتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج" (العطوي، ٢٠٠٧، ص١٥٠).

وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر (جودة، ٢٠١٠، ص١٨٦).

ومما سبق يتضح أن إحساس الفرد بالعدالة الإجرائية يكون حسب درجة المشاركة في إتخاذ القرارات، وأن عدم مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات يعتبر من معوقات العدالة الإجرائية.

ويرى البعض أن العدالة الإجرائية تتضمن جانبين هما (Stephen, 1998, P. 279) :

١- الجانب الهيكلي : وهو يتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات، ويقصد به خصائص الإجراءات الرسمية ذاتها.

٢- الجانب الاجتماعي : وهو يعبر عن احترام متخذي القرارات للأفراد، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية إتخاذ القرارات، ونوعية المعاملة التي يلقاها الفرد من قبل متخذي القرارات.

ويوجد نوعين لعدالة الإجراءات (الحراشة، ٢٠١٢، ص٥٠) :

١- العدالة المنظماتية : وهي تعتمد على قواعد منهجية واضحة ومحددة للإجراءات المستخدمة في إتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات مرتكزة على القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

٢- العدالة المعلوماتية : وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين حول الإجراءات التي أدت إلى إتخاذ القرار، وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات.

وهناك مجموعة من القواعد الخاصة بالعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المؤسسة (حسن، ٢٠١١، ص٥٢١) :

- قاعدة الاتساق أو المطابقة : وتعنى تطبيق المعايير بشكل موحد، وأن الإجراءات يجب أن تتسم بالثبات مع جميع الأفراد وفي كل الأوقات، دون إعطاء أي إمتياز لأي منهم دون الآخر، تحقيقاً لمبدأ تساوي الفرص.
- قاعدة عدم التحيز : حيث يجب ألا تتأثر الإجراءات بالمصالح الشخصية.
- قاعدة الدقة : حيث تعتمد الإجراءات على معلومات صحيحة ودقيقة وأراء واضحة قدر الإمكان.
- قاعدة القابلية للتصحيح : وتعني ضرورة وجود فرص لمراجعة وتقييم القرارات الخاصة بالإجراءات عبر جميع مراحلها مع إمكانية الإعتراض عليها وتعديلها.
- قاعدة التمثيل : وتعني أن الإجراءات يجب أن تعكس الإهتمامات الأساسية والتوقعات للأفراد الذين تخصهم عملية إتخاذ القرار.
- قاعدة المبادئ الأخلاقية : وتعني أن الإجراءات يجب أن ترتكز على أساس من القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة عند الأفراد.

ويلاحظ من هذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن الأفراد ينزعون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وفقاً لمقتضيات الموقف (حواس، ٢٠٠٣، ص٥٠).

ويتأثر إدراك الفرد للعدالة الإجرائية بمجموعة من العوامل، منها ثبات الإجراءات وعدم تحيزها ودقتها وصحة الإجراءات، وواقعية الإجراءات وأخلاقيتها، وعليه فإن الأفراد عندما يتلقون مخرجات غير مرغوبة، فإنهم يقيمونها بإيجابية عندما يعتقدون أن الأسس والإجراءات التي حددت تلك المخرجات تتسم بالعدالة (محارمة، ٢٠٠٠، ص٣٢٦).

ولكي تكون الإجراءات التنظيمية التي صممت عادلة وموضوعية، فلابد من توافر شرطين هما (زايد، ٢٠٠٦، ص٢٢) :

١- إتفاق الطرف الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة)، والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (الموظفين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءًا عليها صياغة تلك الإجراءات.
٢- تزويد الطرف الأول (الإدارة) للطرف الثاني (الموظف) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

ومما سبق يتضح أن هناك فروقاً بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية : حيث يعني العدالة التوزيعية حصول الفرد على المردود المجزي لجهوده في العمل أو المكافأة المجزية التي سيحصل عليها، بينما العدالة الإجرائية تعني عدالة المعايير والآليات المتبعة لتوزيع المكافآت.

ويتضح كذلك أن العدالة الإجرائية لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، حيث يعمل على زيادة الإنتاجية من خلال إتباع أسلوب المصارحة والشفافية في تطبيق الإجراءات كاتخاذ إدارة الكلية ورئيس القسم للقرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز، والحرص على الإستماع لآراء أعضاء هيئة التدريس قبل إتخاذ قرار خاص بالعمل، فهذا يؤدي إلى حد كبر إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بعدالة الإجراءات.

جـ العدالة التفاعلية (Interactional Justice) :

تعد العدالة التفاعلية البعد الثالث للعدالة التنظيمية، وهي "مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات" (حامد، ٢٠٠٣، ص١٠). وتهتم عدالة التعاملات بسلوك إدارة المؤسسة عند تعاملها مع جميع العاملين فيها، ويتعلق بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المؤسسة التي يعملون فيها (جودة، ٢٠٠٧، ص١٣٤).

وتعرف العدالة التفاعلية بأنها "نوعية المعاملات البينشخصية التي يتلقاها الفرد خلال تفعيل الإجراءات التنظيمية" (Bies, 1986, P. 44).

وتتعلق عدالة التعاملات بمدى إدراك الفرد لعلاقته مع الإدارة من خلال العوامل الاجتماعية، حيث يتم ذلك من خلال معاملة الإدارة مع الفرد بإحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بشفافية، وأن تأخذ الإدارة بعين الإعتبار مطالب الفرد الشخصية، والذي يجب على الإدارة أن تبدي إهتمامًا بمصلحة الأفراد وتقدر أفكارهم ومقترحاتهم، وتبني علاقات طيبة معهم، وتعمل على تكوين مجتمع تعلم يؤمن بالعدالة والمساواة والتعاون والتشاور وتبادل الرأي.

ومن الخصائص التي تجسد السمات الأساسية للمعاملة العادلة ما يلي (الفضلي والعنزي، ٢٠٠٧، ص٤٨) :

- المصداقية : حيث يجب على الإدارة أن تلتزم بالصدق والصراحة والنزاهة عند تطبيق إجراءات صنع القرار.
- تقديم تبريرات : حيث لابد من تقديم مبررات وتفسيرات لنتائج عمليات صنع القرارات.
- الإحترام : حيث تتعامل الإدارة مع الأفراد بكرامة، وأن تلتزم بحدود اللياقة وتجنب إستخدام الألفاظ غير الملائمة.
- توصيل القرارات: حيث يجب على الإدارة توصيل القرارات إلى من يهمهم الأمر.

وبالتالي فالعدالة هي التفاعل بين مصدر التوزيع وبين الأفراد الذين سوف يتأثرون بقرارات التوزيع، والأفراد يهتمون بالمعاملة التي يحصلون عليها، والتعليلات التي يواجهونها في وقت ممارسة الإجراءات، ولا يهتمون بنفس القدر بالإجراءات ذاتها، ولذا يمكن القول أن

الأسلوب الذي يتم إستخدامه في التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات يؤثر بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية.

وتتكون العدالة التفاعلية من بعدين أساسيين هما (العطوي، ٢٠٠٧، ص١٦٠) :

- العدالة البينشخصية (Interpersonal Justice) : وتشير إلى مدى الإحترام والتقدير الذي يتعامل به الرئيس مع المرؤوسين خلال تنفيذ الإجراءات.
- العدالة المعلوماتية (Informational Justice) : وتركز على التفسيرات المقدمة للأفراد، والتي تتضمن معلومات عن أسباب إستخدام الإجراءات بطريقة معينة، أو مبررات توزيع النواتج بشكل معين فالتبرير المقبول للقرارات يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب الأفراد.

ويتضح مما سبق أن تطبيق إدارة الكلية ورؤساء الأقسام للعدالة التفاعلية هو بمثابة المعاملة الشخصية التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس، ويتم إدراكهم لها بناء على التعامل معهم بإحترام وكرامة، وتقديم مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

د- العدالة التقييمية :

تشير العدالة التقييمية إلى عمليات وإجراءات واضحة وأنظمة محددة تسمح بالتأكيد من أن حقوق جميع الأفراد ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، والتي تؤمن لهم الإستقرار والأمن الوظيفي (سلطان والسعود، ٢٠٠٦، ص١٣٢). وهي "درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل وإطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه" (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤، ص١١).

ويعد تقييم الأداء أمر مهم لضمان استمرار نجاح المؤسسة إذ أن نتائجه تمكن المؤسسة من الحفاظ على الأفراد ذوي الأداء المتميز وتحسين الأفراد ذوي الأداء المنخفض، ولأهمية نتائج تقييم الأداء في التأثير في سلوك المرؤوسين، فإنه لابد من تحسين مستوى عدالة عملية تقييم الأداء الوظيفي ودقتها وموضوعيتها وفاعليتها حتى يكن الحصول على نتائج موضوعية وعادلة وذلك لوجود علاقة بين الإحساس بفاعلية نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي.

وفيما يلي بعض الإجراءات الخاصة بالعدالة التقييمية منها (الحوامدة، ٢٠٠٤، ص ص٦٦-٧٠) :

- تدريب الرؤساء على الطريقة التي يتم بها التقييم.
- تطبيق الموضوعية على جميع الأفراد دون تحيز، بعيدًا عن العلاقات الشخصية.
- إطلاع الأفراد على نتائج التقييم، بحيث لا يشعر بشك في عدالة التقييم.
- السماح بالتظلم إذا شعر الفرد أن نتائج التقييم غير عادلة.

- أن تتميز المعايير التي يتم من خلالها تقييم الأداء : بالصدق، والدقة، والقدرة على التمييز.

وتؤدي العدالة التقييمية إلى (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤، ص ص١٦، ١٧) :

- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- إيجاد القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.
- تصحيح الإنحرافات بشكل يكفل وجود إستدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المؤسسة.

وبالتالي يتضح أن إدراك عدالة تقييم الأداء تنقسم إلى إدراك عدالة كل من :

- إدراك عدالة معايير التقييم وعدالة القائمين على تنفيذه.
- إدراك عدالة إجراءات عملية تنفيذه وتطبيقه.
- إدراك عدالة نتائج تقييم الأداء وعدالة القرارات المبنية على تلك النتائج.
- إدراك المساواة في تطبيقه على الجميع.

وتطبيق إدارة الكلية للعدالة التقييمية داخل الجامعة يتطلب معرفة جوانب القوة والضعف لدى أعضاء هيئة التدريس، وذلك بطريقة عادلة ونزيهة، ومن خلال إعتماد معايير محددة للتقييم، والتي تعتمد على الجهد المبذول منهم، بعيدًا عن التحيز والعلاقات الشخصية، وإتاحة الفرصة لهم بالتظلم عند الشعور بأن التقييم غير عادل.

ويتضح مما سبق ثمة ترابطًا بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، حيث أن إحساس الفرد بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت وفقاً لطرق وقواعد عادلة ذات موضوعية، كما أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية هما الأساس في العدالة التنظيمية الذي يؤدي إلى عدالة التعاملات والعدالة التقييمية.

وبالتالي يجب أن يتم توزيع النتائج بصورة منصفة وعادلة (العدالة التوزيعية)، وأن تكون العملية المتضمنة لهذه القرارات ذات جودة عالية (العدالة الإجرائية)، وأن يتم التعامل بإحترام وتقدير أثناء تطبيق العدالة التوزيعية (العدالة التفاعلية)، وعدالة نظام تقييم الأداء التي أدت نتائجه إلى عدالة توزيع المخرجات (العدالة التقييمية).

المبحث الثالث : الأداء الوظيفـي

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية حيث تقوم بإعداد وتأهيل الموارد البشرية في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي، وتعتمد الجامعة في تحقيق أهدافها على مجموعة من العناصر من أهمها عضو هيئة التدريس فهو يعد محور الإرتكاز فيما تقدمه الجامعة للمجتمع من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع، وفيما يلي نتناول مفهوم الأداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وأبعاد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

أولاً : مفهوم الأداء الوظيفي :

يشير مصطلح الأداء Performance إلى "الفعل الممارس أو الفعل المبذول أو النشاط المنجز" (البعلبكي، ١٩٩٦، ص٤٣)، وهو "القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض من العامل الكفء والمدرب" (بدوي، ١٩٩٤، ص٣٣٥)، كما يعرف بأنه "السلوك العملي الذي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد والمتمثل في أعمال وتصرفات، وحركات مقصودة من أجل تحقيق هدف محدد" (المبيضين وجرادات، ٢٠٠١، ص٣٠).

ويعرف الأداء الوظيفي Job Performance على أنه "الجهد الذي يقوم به الفرد لإنجاز عمل ما حسب قدرته وإمكاناته" (Good, 1973, P. 573). ويعرف أيضاً بأنه "حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها" (Arnold & Pablick, 2008, P. 58). وكذلك يعرف بأنه "قيام عضو هيئة التدريس في الجامعات بالواجبات الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة التي يعمل فيها بكفاءة وبفاعلية" (السعود ورحيم، ٢٠١٤، ص٤٣).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء الوظيفي يتضمن ما يلي :

- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، وأقصر وقت، وأقل تكلفة.
- جودة العمل وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة.
- السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام عضو هيئة التدريس بأداء مهامه وتحمل مسؤوليته.
- ممارسات وأفعال وأنشطة لقيام عضو هيئة التدريس بالأداء المتوقع في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- محصلة التفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور.
- سلوك يحقق نتيجة.
- محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، وبيئة العمل، والقدرة على الإنجاز.
- الناتج الذي يحققه عضو هيئة التدريس.

وتوجد مكونات أساسية للأداء الوظيفي منها :

١- المعرفة بمتطلبات العمل : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه عضو هيئة التدريس من خبرات عن العمل.
٢- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع عضو هيئة التدريس إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
٣- المثابرة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة عضو هيئة التدريس على تحمل المسئولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

ثانياً : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يعد الأداء الوظيفي بطبيعته محصلة لبعض العوامل منها ما يتعلق بالفرد وقدراته ومهاراته، ومنها ما يتصل بالمؤسسة وبيئة العمل وطبيعة المهام والمسئوليات (السلمي، ١٩٩٨، ص٢٦٦). ويعتبر أداء الفرد محصلة لثلاثة عوامل هي المقدرة والرغبة وبيئة العمل، فالمقدرة تعبر عن درجة تمكن الفرد فنيًا من الأداء متمثلة في المعلومات اللازمة للعمل والتمكن من أداء العمل، أما الرغبة فهي حاجة تدفع الفرد ليسلك بإتجاه إشباعها، أما بيئة العمل فهي تتمثل في التهوية والإضاءة وساعات العمل والعلاقات (السعود ورحيم، ٢٠١٤، ص٤٣).

ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي إلى :

أ - عوامل أداء الفرد، وتشمل (الخزامي، ١٩٩٦، ص ص٦٠، ٦١) :

- إدراك الفرد للعمل المطلوب أداؤه من حيث الفهم الواضح للأهداف وإدراك احتمالات الموقف الأدائي ومعرفة دوره بوضوح وتوقعات الآخرين منه حتى يستطيع تقييم قدراته الذاتية.
- قدرة الفرد على أداء العمل بتوفير خلفية معرفية عن كيفية الأداء والتدريب المناسب له.
- إرتباط العمل بحاجات الفرد حتى يتوافر الدافع الداخلي للأداء.
- زيادة الأعباء على الأفراد لكي يتمكنوا من تلبية مطالب التكيف مع المتغيرات السريعة.

ب- عوامل أداء المؤسسة، وتشمل (مرجان، ٢٠١٠، ص٧٤١) :

- الضغط المستمر من قبل عملاء المؤسسة لإيجاد حلول سريعة لرغباتهم ونجاحات مرئية في الوقت الذي تتطلب فيه هذه الرغبات وقتاً أطول من قبل إدارة المؤسسة.
- التحديات والرغبات المتلاحقة من أجل الحصول على الموارد والطاقات البشرية المتميزة والمتعددة الإهتمامات، بما يتناسب مع التغير السريع في العمل وأساليبه المختلفة.
- تحديد رسالة المؤسسة بصورة واضحة ومتسقة مع قدراتها.
- تحديد خطوات التنفيذ وإعداد خطط سير العمل ومعايير التقويم.
- تنظيم المهام المساندة لعمليات الأداء مثل الخدمات والأبنية والمختبرات.

- تحديد مستويات عمليات الأداء مع توضيح الأدوار في إطار لوائح وقوانين محددة.

جـ- بيئة العمـل :

يمكن القول بأن أية مؤسسة لا تنعزل عن البيئة المحيطة، فهي تعيش ضمن بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، والبيئة يكون لها بالغ الأثر في بلوغ المؤسسة غاياتها وإستمرارها بما ينعكس على سلوك وأداء ومهارة الأفراد.

والتغير المتسارع في البيئة المحيطة يؤدي إلى إضعاف الروابط التنظيمية، ويضيف أدورًا جديدة إلى أدوار المؤسسة بما يدعم النضج الوظيفي والنفسي للأفراد (السعود ورحيم، ٢٠١٤، ص٤٤).

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، وهي (عبد المحسن، ٢٠٠٦، ص ص٦، ٧) :

- إنجاز العمل المتأخر أو المؤجل بطريقة أكثر من المعتاد يمكن أن يسبب تسرعًا ومعدلاً أعلى للإنتاج، ومثل هذا التسرع في إنجازه يتولد عنه إنخفاض في نوعية المنتج النهائي.
- حجم العمل قد يؤثر في الأداء الوظيفي للأفراد، حيث أن المؤسسة التي تعالج حجمًا كبيرًا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء، حيث يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرًا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية تؤدي إلى إرتفاعًا واضحًا في معدل الإنتاج.
- العوامل الفنية، وهي المتابعة والإستمرار في إدخال التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات تقييم وبرمجيات، لأن أداء العاملين يتحدد بمستوى التكنولوجيا المتوافرة ونوعيتها.

ومما سبق يتضح أن التباين في الأداء الوظيفي ناتج عن متغيرات عديدة منها الفسيولوجية والمادية والتنظيمية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية، وهو تفاعل لسلوك الفرد، وأن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، وهناك مجموعة أخرى تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود والأداء اللاحق، حيث أن جهد الفرد وأدائه يحدث إستجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وترتبط جميعًا بعضها ببعض إرتباطاً وثيقاً وتؤثر على السلوك والأداء.

ثالثاً : أبعاد الأداء الوظيفي :

تعتمد الجامعة في تحقيق وظائفها الثلاث الأساسية على عضو هيئة التدريس، لما له من أثر كبير وفعال في تحسين نوعية وجودة مخرجات التعليم الجامعي، لأنه يعتبر القدوة الحسنة والمثل الأعلى لطلابه، ويشتمل أداء عضو هيئة التدريس على كل الجهود التي يقوم بها سواء

في التدريس أو في البحث العملي أو في خدمة المجتمع، وفي كل ما يتعلق بالعمل الجامعي ويسهم في تحقيق أهدافه الجامعة (محمد، ٢٠٠٥، ص٢٧٦).

وفيما يلي نتناول هذه الوظائف على النحو التالي :

١- الأداء التدريسي :

يعد التدريس الجامعي لعضو هيئة التدريس من أهم العوامل التي تساعد مختلف المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها التربوية، فهو يمارس التدريس كمتطلب أساسي لدوره ووظيفته في الجامعة، حيث لا تزال عملية التدريس تحتل المساحة الأكبر من اهتمامات الجامعة، كما أن لأعضاء هيئة التدريس دور جوهري في تعلم الطالب ومواصلته الدراسة (كثيم وجونسون، ٢٠٠٥، ص١٠٥).

ونتيجة للتطورات السريعة وإدخال أساليب حديثة في الجامعة إلى جانب إستخدام تكنولوجيا العصر من معدات وأجهزة متطورة مثل الحاسبات الإلكترونية وشبكات المعلومات وغيرها من التقنيات الحديثة، أصبحت هناك ضرورة إلى تطوير أساليب تدريس المقررات الدراسية بالجامعة (الشال، ٢٠٠٣، ص٩). ومن خلال ذلك نجد أن عضو هيئة التدريس يمثل أهم المدخلات في العملية التعليمية، ويتوقف مدى ما يمتلكه من قدرات ومعارف ومهارات على نجاح العملية التعليمية.

ولكي يقوم عضو هيئة التدريس بهذه الوظيفة يجب عليه القيام بالأدوار التالية (العجمي، ٢٠٠٠، ص٩٢) :

- القيام بإعداد وتأليف المادة العلمية للمقرر الذي يقوم بتدريسه.
- تحديد أساليب التدريس المناسبة وتنفيذها بشرط تنوعها بين المحاضرة للأعداد الكبيرة والتعليم المبرمج والتدريس المصغر للأعداد الصغيرة بالإضافة إلى المناقشات وورش العمل والتطبيقات والتعلم الفردي.
- إعداد وتصميم وإختيار الوسائل التعليمية المناسبة وتوظيفها مع الإستعانة بالتكنولوجيا المتطورة كمعينات تدريسية.
- إعداد قائمة بأهم وأحدث المراجع والكتب في التخصص وتوجيه الطلاب لقراءتها.
- تعليم الطلاب كيفية التعلم الذاتي، وإكسابهم الرغبة في الإستمرار في التعليم وتنمية قدراتهم الابتكارية والإبداعية.
- التدريس العلاجي للطلاب المتعثرين دراسيًا وذوي الإعاقات البسيطة.

ويسهم التدريس الفعال في تقديم وإنتاج تعليم هادف ومفيد للطلاب، ولكي يكون التدريس الجامعي فعالاً يجب أن يحتوى على جانبين : الجانب الأول مهارة المدرس الجامعي وبراعته في الإثارة الفكرية والتواصل الإيجابي مع الطلبة، والجانب الثاني أنماط تعلم الطلبة ومستويات مشاعرهم وانفعالاتهم ودافعياتهم (رواشدة ويعقوب، ٢٠٠٩، ص١٢٨).

وبالتالي تضطلع الجامعات من خلال القيام بوظيفة التدريس إلى إعداد وتنمية القوى البشرية المؤهلة والمدربة للنهوض بالمجتمع وتطويره، ومن ثم تسهم الجامعات بشكل مباشر في إعداد رأس المال البشري، الذي يضطلع بدور فعال في تنمية إقتصاد المجتمع وتنشيط مؤسسات الصناعية، وهو ما يؤكد أن الجامعة من أهم دعائم التقدم في المجتمع، لأنها تعتني بالطالب تعليمًا وتأهيلاً وتدريبا للعمل في المؤسسات المختلفة (الصغير، ٢٠٠٥، ص٢٤).

ولابد من توافر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس لكي يؤدي دوره بفاعلية منها (هاشم، ٢٠٠٨، ص٣٢٣) :

- أن يكون قادرًا على إيضاح وتقديم المعرفة المتعمقة والمتعلقة بالمادة الدراسية.
- أن يكون متحمسًا للمادة العلمية التي يقوم بتدريسها.
- أن يكون ميسرًا داخل قاعات الدراسة ومتعاوناً مع طلابه.
- أن تكون لديه القدرة على إدارة وقت المحاضرة بفاعلية.
- أن يكون قادراً على حفز وإثارة دافعية الطلبة.
- أن يكون واعيًا بإستراتيجيات التعامل الشخصي والمهني.
- أن يكون قادرًا على مسايرة التطورات الجديدة في التدريس.

٢- الأداء البحثي :

يُعد البحث العلمي ذو أهمية بالغة في شتى مجالات الحياة العملية والعلمية، حيث يُعد من أهم وسائل تحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات. ويقع على عاتق الجامعة مهام التخطيط للأبحاث العلمية والقيام بها في المجالات المختلفة، ويرجع ذلك لسببين (مكروم، ١٩٩٦، ص١٥) :

- تتوافر لدى الجامعة الموارد الفكرية والبشرية القادرة على القيام بنشاطات الأبحاث المرتبطة بحاجات التنمية.
- تعد الجامعة أحد المؤسسات التي يمكن عن طريقها تقديم الخدمات الإستشارية التي تحتاجها قطاعات المجتمع المختلفة.

ويشكل البحث العملي أحد أهم واجبات أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى التدريس وخدمة المجتمع، حيث يعتبر شرط لترقية عضو هيئة التدريس وحصوله على الدرجات الأكاديمية الأعلى، ويعد احد المعايير المهمة عند المفاضلة لتولى مناصب قيادية سواء داخل الجامعة أو خارجها (النعيم، ٢٠٠١، ص١٤٢).

ومن هنا فإن أداء عضو هيئة التدريس للبحث العلمي ليس بمعزل عن أدائه لأدواره الأخرى المنوطة به، حيث توجد علاقة تكاملية بين الأداء البحثي وكل من الأداء التدريسي والخدمي، فالأداء البحثي الذي يقوم به عضو هيئة التدريس يساعده على تحسين وتطوير مستواه العلمي والمعرفي، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على كمية ونوعية المعلومات التي يدرسها للطلبة،

كما أن ما يقوم به عضو هيئة التدريس من ابحاث تطبيقية ودراسات توجه مباشرة للتغلب على المشكلات القائمة وتطوير مؤسسات المجتمع (أحمد ، ٢٠٠٨، ص١٠٦).

ويتضمن الأداء البحثي مجموعة من الأدوار الفرعية التالية (العجمي، ٢٠٠٠، ص٢٩) :

- إستقراء وتحديد أولويات موضوعات البحوث، وذلك من خلال وضع الجامعة أو الكلية أو القسم لإستراتيجية بحثية مع تحديد دور كل عضو هيئة تدريس فيها.
- القيام بالأبحاث الفردية والمشاركة في الأبحاث الجماعية مع تنوعها بين أساسية وتطبيقية وتجريبية.
- التواصل العلمي مع المراكز العلمية بجامعات الدول المتقدمة، وذلك لنقل التكنولوجيا والنظريات العلمية الحديثة.
- المشاركة في إعداد دراسات بحثية لحل المشكلات التي تعاني منها مؤسسات المجتمع المحلي المحيط بالجامعة، مع ضرورة تحقيق التوازن بين ما تقرره الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس من حقوق وما تفرضه عليه من واجبات والتزامات تجاه المجتمع وهيئاته ومؤسساته الإنتاجية.
- تدريب الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا على بعض مهارات البحث العلمي وخطواته ومشاركتهم في إعداد الخطط البحثية.
- المشاركة في مناقشة وتقييم بحوث الطلاب في مرحلتي الماجستير والدكتوراه والإشراف عليهم.

ولكي يقوم عضو هيئة التدريس بهذه الأدوار لابد أن يمتلك مهارة البحث العلمي والتفكير العلمي المنظم، وجمع المادة العلمية وتحليلها ونقدها وإجراء البحوث العلمية والميدانية، وتشخيص جوانب القوة لتدعيمها والتعرف على نقاط الضعف في عملية التعلم لدى الطلاب وعلاجها، وغرس التفكير الناقد.

٣- الأداء المجتمعي :

يعتبر التعليم الجامعي من أهم أنواع التعليم التي ترتبط بالمجتمع، حيث تتيح الفرصة للتيارات الفكرية والآراء المتباينة للإلتقاء، مما ينتج عنه نمو الطاقة الإبداعية والقدرات الخلاقة ومن ثم حدوث التغيير والتطوير (الصغير، ٢٠٠٥، ص٢٩). كما تصبح مشكلات المجتمع ومطالبة مادة علمية يستطيع عضو هيئة التدريس إستخدامها لإجراء البحوث العلمية.

ويقصد بخدمة المجتمع ما تقوم به الجامعة من أدوار مختلفة بقصد تشجيع أعضاء هيئة التدريس، من خلال القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج قضايا المجتمع ومشكلاته، وتسهم في خطط التنمية وفي الأنشطة المجتمعية المختلفة كتقديم الإستشارات العلمية والفنية (الملا وآخرون، ٢٠٠٧، ص٤٠٦).

وقد ظهر مفهومان لعلاقة الجامعة بالمجتمع، أحداهما قديم والآخر حديث، أما عن المفهوم القديم للجامعة فكان سلبيًا، بمعنى أنها كانت تنتظر أن يتحرك المجتمع إليها في حين أن المفهوم الحديث لمسئولية الجامعة يتطلب منها أن تتحرك بإتجاه تنوير المجتمع بمستجدات الحياة المعاصرة (رشاد، ٢٠٠٤، ص٨٨).

وترجع أهمية خدمة المجتمع بالنسبة للجامعة في أنها ترتكز على بعد فلسفي، يرتبط بمسئولية الفرد نحو مجتمعه، ومشاركته في خدمته، وبالنسبة للمجتمع فهو يركز على إستغلال كل الموارد البشرية والفكرية والمادية المتاحة في المجتمع ويعد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة نخبة علمية متميزة، تصبح أقدر من غيرها من فئات المجتمع الأخرى على القيام بخدمة المجتمع بصورة متميزة، وتكون قادرة على جعل المجتمع أكثر تواءمًا مع العصور (بهنسي، ٢٠٠٦، ص٦٨).

ولما كانت خدمة المجتمع تعد الوظيفة الثالثة للجامعة ومن أهم وظائفها ، فإن الجامعة يمكن لها أن تؤدى هذه الوظيفة من خلال إمداد المجتمع بالكوادر البشرية المسئولة عن دفع عجلة التنمية، كما يمكن للجامعة أن تخدم المجتمع من خلال تبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء هيئة التدريس بها وبين الخبراء فى مواقع العمل المختلفة، وتوجيه البحث العلمى والتكنولوجى لحل مشكلات المجتمع ومعالجة قضايا المستقبل، ورصد ومتابعة أداء الخريجين فى سوق العمل ومدى رضا أصحاب الأعمال عن مهارات الخريجين وقدراتهم، ومن ثم إمكانية التعديل والتطوير السريع والايجابي لتلافى أوجه القصور فى مستويات الجودة والوصول إلى الأداء المطلوب (شريف،شريف محمد والزكى ، أحمد عبد الفتاح ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٢) .

وحيث أن عضو هيئة التدريس هو المحور الرئيسي في الجامعة، فيقع على عاتقه القيام بالأداء المجتمعي الذي يتطلب منه النهوض ببعض الأدوار الفرعية الآتية (العجمي، ٢٠٠٠، ص٩٣) :

- تأليف المراجع والكتب العلمية المتخصصة مع ضرورة تحقيق الرؤية الشاملة من خلال العلوم البيئية والإنسانيات والتقائها حول موضوعات مشتركة.
- إعداد وتقديم دراسات بحثية بسيطة لنشرها لعامة الناس، مع تأكيد ارتباطها بالبيئة والمجتمع المحيط بالجامعة.
- الترجمة لكل ما هو جديد في مجال التخصص العام والدقيق.
- كتابة المقالات في الصحف والمجلات العامة عن بعض القضايا التي ينشغل بها الرأي العام.
- المساهمة في تدعيم المؤسسات الأهلية، وذلك بتلبية الدعوة للمحاضرات والندوات المتصلة بالتخصص.
- ممارسة دور حيوي في مناقشة مشكلات المجتمع وقضاياه في المحافل العامة أو من خلال وسائل الإعلام المختلفة.

وكذلك المشاركة في أعمال التدريب والتعليم المستمر، وتقديم الإستشارات والإسهام في مشروعات التنمية والخدمات الاجتماعية، وإقامة المعسكرات والمناشط الطلابية لخدمة المجتمع في المجالات الصحية والاقتصادية والتربوية (عزب والطهطاوي، ٢٠٠٦، ص١٣٧).

ولكي يتمكن عضو هيئة التدريس من أداء الأدوار السابقة، فإن هناك بعض الإجراءات التي تسهم في تنمية سلوكه تجاه خدمة المجتمع بما يحقق في النهاية رؤية ورسالة الجامعة، ومنها (محمود، ٢٠٠٩، ص٢٤٧) :

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع.
- توفير الدعم المادي والمعنوي للازمين للمشاركة في أنشطة خدمة المجتمع والأنشطة الطلابية.
- إنشاء قاعدة بيانات للوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة، ليتعرف عليها عضو هيئة التدريس.
- إنشاء قاعدة بيانات بالمشروعات القائمة وجهات التمويل، ليستفيد منها عضو هيئة التدريس.
- حصر الجهات المستفيدة، واستطلاع آرائهم في تحديد إحتياجاتهم من الكلية أو الجامعة سواء في الإستشارات أو التدريب أو البحث.

ولكي يستطيع عضو هيئة التدريس تحقيق التكامل بين الأدوار الثلاثة فإنه لابد أن يكون ملم ببعض المعايير لتحسين جودة أدائه، ويمكن إجمالها فيما يلي (فهمي، ٢٠٠٤، ص١٣) :

- القدرة على إنتاج وإدارة المعرفة.
- القدرة على تحديد المفاهيم الأساسية في مجال تخصصه وإيجاد علاقة منظومية بينها.
- القدرة على إيجاد علاقات بين تخصصه والتخصصات الأخرى.
- التمكن من طرق البحث العلمي المختلفة في مجال تخصصه.
- العمل بروح الفريق.
- التمكن من مهارات الكمبيوتر، واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- القدرة على تخطيط الأهداف المرتبطة بإحتياجات الحاضر والمستقبل.
- تشجيع البحوث التطبيقية التي تساعد على حل المشاكل البيئية والمجتمع.

ويتضح مما سبق أن الأدوار الثلاثة التي يقوم عضو هيئة التدريس بأدائها تتسم بأنها متكاملة، حيث أن قيام عضو هيئة التدريس بالأداء التدريسي فإنه بذلك يخدم المجتمع ولكن بطريقة غير مباشرة عن طريق تأهيل القوة البشرية اللازمة لتحقيق تنمية المجتمع، كما أن قيامه بالأداء البحثي ينصب على خدمة المجتمع بطريقة مباشرة من خلال إسهام هذه الأبحاث العلمية في تقديم حلول لبعض المشكلات التي يتعرض لها المجتمع.

المبحث الرابع : الدراسة الميدانيـة

يتناول هذا المبحث إجراءات الدراسة الميدانية وتشمل أهداف الدراسة الميدانية، والأداة التي استخدمت لتحقيق هذه الأهداف من حيث كيفية بنائها وصياغتها، ومدى إستيفائها لشروط الإستبيان الجيد. وكذلك يتناول نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية :

أ- أهداف الدراسة الميدانية :

١- الوقوف على مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ.

٢- الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ.

٣- التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

ب- أداة الدراسـة :

تعتبر الإستبانة من أنسب الأدوات ملاءمة لطبيعة البحث الحالي، بإعتبارها وسيلة للحصول على معلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وإجراء البحوث التي تتعلق بالإتجاهات والآراء الراصدة للواقع الفعلي الموجود.

ولتصميم الإستبانة تم الإعتماد على ما يلي :

- مراجعة الأدب المرتبط بالعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- تحليل الدراسات السابقة.
- الإطار النظري للدراسة الحالية.

وعلى ضوء ما سبق تم إعداد اداة الدراسة في صورتها الأولية، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء الرأي في مدى مناسبة المفردات تحت كل محور، وكذلك مدى مناسبة الصياغة ودقة المفردات التي يتضمنها كل محور. وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم فقد أجريت التعديلات، حيث تم حذف بعض المفردات وإضافة أخرى وتعديل صياغة بعض المفردات.

جـ- صدق الإستبانة :

١- صدق المحكمين :

حيث تم إعداد الإستبانة في صورتها الأولية وعرضها على مجموعة من المحكمين، وذلك لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى ومدى تغطيتها لجوانب موضوع الدراسة، وتم إعتبار إتفاق المحكمين على عبارات الإستبانة بعد تعديلها في ضوء ما اقترح من آراء بمثابة صدق الأداة.

٢- صدق الإتساق الداخلي :

تم حساب معامل إرتباط بيرسون بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجداول التالية توضح معاملات إرتباط بيرسون.

جدول (١)

يوضح معاملات إرتباط أبعاد "العدالة التنظيمية"

العدالة التوزيعية		العدالة الإجرائية		العدالة التفاعلية		العدالة التقييمية	
المفـردة	معامـل الارتباط	المفـردة	معامـل الارتباط	المفـردة	معامـل الارتباط	المفـردة	معامـل الارتباط
١	٠.٧٧١	١	٠.٧٦٦	١	٠.٦٦٤	١	٠.٧٠٥
٢	٠.٧٨١	٢	٠.٧٢٨	٢	٠.٧٠٦	٢	٠.٦٢٧
٣	٠.٧١١	٣	٠.٧٢٠	٣	٠.٦٨٨	٣	٠.٥٣٤
٤	٠.٧٣٥	٤	٠.٦٥٨	٤	٠.٧٤٣	٤	٠.٥٩١
٥	٠.٧٣٥	٥	٠.٦٠١	٥	٠.٦٢٠	٥	٠.٦٥١
٦	٠.٨٠٤	٦	٠.٧٩٥	٦	٠.٧٥٩	٦	٠.٦٤٦
٧	٠.٧٦٠	٧	٠.٦٤٦	٧	٠.٦٣٢	٧	٠.٥١٢
٨	٠.٧٠٨	٨	٠.٧٠٩	٨	٠.٧٠٤	٨	٠.٦٠٨
٩	٠.٧٦٤			٩	٠.٥٢٢	٩	٠.٦٨٥
				١٠	٠.٧٥١		

يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الإرتباط بين كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) أو (٠.٠٥)، وبذلك تعتبر جميع المفردات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٢)

يوضح معاملات إرتباط أبعاد "الأداء الوظيفي"

الأداء التدريسي		الأداء البحثي		الأداء المجتمعي	
المفـــردة	معامل الارتباط	المفـــردة	معامل الارتباط	المفـــردة	معامل الارتباط
١	٠.٥٢١	١	٠.٣٩١	١	٠.٧٠٤
٢	٠.٦٣٢	٢	٠.٧٦١	٢	٠.٧٦٠
٣	٠.٥١٧	٣	٠.٧٢٩	٣	٠.٦٨٠
٤	٠.٦٣٧	٤	٠.٨٢٠	٤	٠.٥٨٣
٥	٠.٦٨٨	٥	٠.٧٥٨	٥	٠.٧٦٤
٦	٠.٦٤٠	٦	٠.٧٧٢	٦	٠.٧٢١
٧	٠.٥٩٣	٧	٠.٧٠١	٧	٠.٦٤٧
٨	٠.٦٥٢	٨	٠.٧٨١	٨	٠.٥٧٥
٩	٠.٦١٨	٩	٠.٦٤٦		
١٠	٠.٥٦٨	١٠	٠.٥٧٦		
١١	٠.٥٩٥	١١	٠.٧٦٢		
١٢	٠.٥٣٩	١٢	٠.٦٥٩		
١٣	٠.٧١٧				
١٤	٠.٧٦٦				
١٥	٠.٥٥٢				
١٦	٠.٦٥١				

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الإرتباط بين كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) أو (٠.٠٥)، وبذلك تعتبر جميع المفردات صادقة لما وضعت لقياسه.

د- ثبات الإستبانة :

لحساب ثبات الإستبانة تم حساب معامل الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

جدول (٣)

يوضح نتائج معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الإستبانة

م	المحـــور	البعـد	عدد المفردات	معامل الثبات
١	العدالـــة التنظيمية	العدالة التوزيعية	٩	٠.٩٦٩
٢		العدالة الإجرائية	٨	٠.٩٣١
٣		العدالة التفاعليـة	١٠	٠.٩٠٦
٤		العدالة التقييمية	٩	٠.٨٦٢
	معامل الثبات لمحور العدالة التنظيمية		٣٦	٠.٩٦٣
١	الأداء الوظيفي	الأداء التدريبي	١٦	٠.٩٤٣
٢		الأداء البحثـي	١٢	٠.٩٢٨
٣		الأداء المجتمعي	٨	٠.٨٩٤
	معامل الثبات لمحور الأداء الوظيفـي		٣٦	٠.٩٥٦
	معامـل الثبـات الكلـي		٧٢	٠.٩٧٥

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠.٩٧٥) وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

و- عينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ والبالغ عددهم (٧٧٨) عضو هيئة تدريس. وقد تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ، وبلغ عدد أفراد العينة (١٥٠) عضو هيئة تدريس.

ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية :

الجدول التالي يوضح تصنيف استجابات أفراد العينة :

جدول (٤)

م	المتوسط الحسابي	التقدير في الأداة	التقديـر
١	(٤.٢- ٥)	دائماً	كبيرة جدًا
٢	(٣.٤- ٤.١٩)	غالباً	كبيـرة
٣	(٢.٦- ٣.٣٩)	أحياناً	متوسطة
٤	(١.٨- ٢.٥٩)	نـادرًا	ضعيفـة
٥	(١- ١.٧٩)	أبـدًا	ضعيفة جدًا

وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي :

أ- محور العدالة التنظيمية :

ويهدف هذا المحور التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ، ويندرج تحت هذا المحور أربعة أبعاد، وفيما يلي عرض النتائج لكل بعد من هذه الأبعاد.

*** البعد الأول : العدالة التوزيعية :**

ويندرج تحت هذا البعد (٩) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد العدالة التوزيعية.

جدول (٥)

م	المفـــــردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيـــاري	الترتيب
١	**أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدًا.**	٢.٨٦	١.٢٣	٧
٢	**أشعر أن مسؤوليات عملي عادلة.**	٣.٠٤	١.١٦	٤
٣	**تخضع عملية توزيع الإشراف على الرسائل العلمية للتخصص الدقيق.**	٢.٨٤	١.٢٠	٨
٤	**توزيع المهمات العلمية دون تحيز بين أعضاء هيئة التدريس.**	٣.٢٠	١.١٩	٢
٥	**توزع أعمال الكنترول بطريقة عادلة بين أعضاء هيئة التدريس.**	٢.٨١	١.٠٦	٥
٦	**تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة.**	٣.٣١	١.١٨	١
٧	**يضع رئيس القسم مع الأعضاء رؤية واضحة للعمل داخل القسم.**	٢.٦٨	١.٣٢	٩
٨	**يخصص جداول دراسية لأعضاء القسم تتيح الوقت أمامهم للبحث والإبداع**	٣.١٥	١.١٣	٣
٩	**تقدم إدارة الكلية الحوافز المعنوية بما يتلاءم مع الجهد المبذول.**	٢.٧١	١.٢٥	٦

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التوزيعية تراوحت بين (٣.٣١- ٢.٦٨)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد إندرجت تحت المستوى متوسط، حيث أن المفردة رقم (٦) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣١) وهذا يؤكد أن ساعات العمل تتناسب إلى حد ما مع الظروف الخاصة لعضو هيئة التدريس، وجاءت في المرتبة الثانية المفردة رقم (٤) بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وهذا يدل أن توزيع المهمات العلمية يتم بصورة عادلة بين أعضاء هيئة التدريس، وجاء في المرتبة الثامنة المفردة رقم (٣) بمتوسط حسابي (٢.٨٤) وهذا يدل على أن عملية توزيع الإشراف على الرسائل العلمية داخل الأقسام لا تخضع للتخصص الدقيق بصورة كاملة وجاءت المفردة رقم (٧) في

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٦٨) وهذا يؤكد أن هناك قصور لدى رئيس القسم في وضع رؤية للعمل داخل القسم بالاشتراك مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

*** البعد الثاني : العدالة الإجرائية :**

ويندرج تحت هذا البعد (٨) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد العدالة الإجرائية.

جدول (٦)

م	المفـــردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيـاري	الترتيب
١	**يتخذ رئيس القسم قرارات العمل بأسلوب عادل.**	٢.٦٩	١.١٤	٦
٢	**يتم تطبيق القرارات الإدارية على الأعضاء بلا إستثناء.**	٢.٨١	١.١٢	٥
٣	**يحرص رئيس القسم على أن يبدي كل عضو رأيه قبل إتخاذ القرار.**	٣.٠١	١.٠٥	٣
٤	**يلتزم رئيس القسم بالمعايير الأخلاقية عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.**	٢.٨٦	٠.٩٦	٤
٥	**تتيح إدارة الكلية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.**	٢.١٥	١.١٧	٨
٦	**يجمع رئيس القسم المعلومات الكافية قبل إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.**	٣.١٤	٠.٩٨	١
٧	**تتيح إدارة الكلية الإطلاع على جميع اللوائح والإجراءات التي تحكم العمل.**	٢.٥٢	١.٠٨	٧
٨	**تسمح إدارة الكلية بعدم قبول أو معارضة القرارات التي تصدرها.**	٣.١٢	١.١٥	٢

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد العدالة الإجرائية تراوحت بين (٣.١٤- ٢.١٥)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت المستوى متوسط وضعيف، حيث أن المفردة رقم (٦) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.١٤) مما يدل على أن رئيس القسم يهتم بجمع المعلومات الكافية قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ولكن هناك قصور في مصادر المعلومات أو أن المعلومات يتم تجميعها بصورة غير دقيقة. وجاءت المفردة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.١٥) مما يدل على أن هناك قصورًا في مشاركة أعضاء هيئة التدريس داخل الكليات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وهذا يؤدي إلى انخفاض روح التعاون لدى أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ هذه القرارات، بل المعارضة أحياناً. وانخفاض الروح المعنوية لديهم.

*** البعد الثالث : العدالة التفاعلية :**

ويندرج تحت هذا البعد (١٠) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد العدالة التفاعلية.

جدول (٧)

م	المفـــردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيـاري	الترتيب
١	**يعتبر النمط الديمقراطي أساسي في التعامل مع الأعضاء في القسم.**	٣.٠٣	٠.٩٦	٢
٢	**يسهم رئيس القسم في تنمية المهارات القيادية والإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس.**	٢.٢٣	١.١٤	٩
٣	**يهتم رئيس القسم بالحقوق الوظيفية لأعضاء القسم.**	٢.٣٤	١.٠٤	٧
٤	**يوظف رئيس القسم إمكانات كل عضو لإنجاز أهداف القسم.**	٢.١٤	١.١٥	١٠
٥	**يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والنشر.**	٢.٤٧	١.٢٤	٦
٦	**يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الإشتراك في الجمعيات العلمية والمهنية.**	٢.٥١	١.١٨	٥
٧	**يعمل رئيس القسم على تنمية العلاقات الإنسانية مع جميع الأعضاء.**	٢.٠٦	١.١١	١١
٨	**يعزز رئيس القسم روح التعاون والمبادرة والشعور بالمسئولية بين الأعضاء.**	٢.٢٥	٠.٨٦	٨
٩	**تتيح إدارة الكلية فرص التواصل والحوار مع جميع الأعضاء.**	٢.٧١	١.٢٢	٤
١٠	**تتفاعل إدارة الكلية بكل احترام عند إتخاذ أي قرار متعلق بوظيفيتي.**	٣.٥٦	١.١٢	١
١١	**يحافظ رئيس القسم على سمعة جيدة للقسم داخل الجامعة وخارجها.**	٢.٨٦	٠.٩٩	٣

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التفاعلية تراوحت بين (٣.٥٦- ٢.٠٦)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط وضعيف، حيث جاءت المفردة رقم (١٠) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وهذا يؤكد أن إدارة الكلية تهتم ببناء وتطوير علاقتها بأعضاء هيئة التدريس ونشر أجواء الإحترام عند اتخاذ قرارات متعلقة بالوظيفة. وجاءت المفردات (١، ٩، ١١) بدرجة متوسطة مما يدل على قصور في فرص التواصل والحوار مع أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف، وأن بعض رؤساء الأقسام لا يحافظن على سمعة القسم سواء داخل الجامعة أو خارجها، وقلة قناعات إدارات الكليات ورؤساء الأقسام بإتباع النمط الديمقراطي كأساس للتعامل داخل الكليات والأقسام. وجاءت المفردات (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨) بدرجة ضعيفة مما يدل على غياب دور رئيس القسم في تنمية المهارات القيادية والإدارية والعلاقات الإنسانية لأعضاء القسم، وعدم توظيف قدرات كل عضو لتحقيق أهداف القسم، وعدم تحفيز أعضاء القسم على النشر والبحث العلمي، وعدم الإهتمام بتعزيز روح التعاون والمبادرة والشعور بالمسئولية لدى

أعضاء القسم، وهذا يؤكد أن رؤساء الأقسام بجامعة كفرالشيخ بحاجة إلى دورات تدريبية للتعرف على المهام المطلوبة منهم تجاه أعضاء هيئة التدريس.

*** البعد الرابع : العدالة التقييمية :**

ويندرج تحت هذا البعد (٩) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد العدالة التقييمية.

جدول (٨)

م	المفـــردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيـاري	الترتيب
١	**يحرص رئيس القسم على جمع كافة المعلومات والحقائق عند تقييم أداء الأعضاء.**	٣.١١	١.٠٧	٤
٢	**يناقش رئيس القسم مع الأعضاء التوقعات المتعلقة بأدائهم الوظيفي.**	٢.٥١	١.٠٤	٦
٣	**تقدر إدارة الكلية جهود الأعضاء وفق أدائهم.**	٢.٦٨	٠.٩٦	٥
٤	**توفر إدارة الكلية فرص الترقية للاعضاء بحسب أدائهم المتميز.**	٢.٤٣	١.٠١	٧
٥	**تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي بأنها ملائمة لوظيفيتي.**	٣.٢٣	٠.٨٩	٣
٦	**يتم تقييم أداء هيئة التدريس بشكل دوري ومنتظم.**	٢.١٢	٠.٩١	٩
٧	**يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في الجامعة جميع أبعاد وظيفيتي.**	٣.٤٥	٠.٨٧	٢
٨	**يساعد نظام تقييم الأداء على رفع كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس.**	٢.٣٢	١.١٩	٨
٩	**تتصف المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية.**	٣.٥٥	١.١١	١

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التقييمية تراوحت بين (٣.٥٥- ٢.١٢)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط وضعيف، حيث أن المفردة رقم (٩) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وهذا يؤكد أن المعايير المستخدمة في تقييم الأداء تتصف بالعدالة والموضوعية، وجاءت كذلك المفردة رقم (٧) بدرجة كبيرة مما يدل على أن نظام التقييم يغطى جميع أبعاد وظيفة عضو هيئة التدريس. وجاءت المفردات (١، ٣، ٥) بدرجة متوسطة مما يدل على أن المعايير المستخدمة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ملائمة لوظائفهم، وكذلك قلة حرص رئيس القسم على جمع كافة المعلومات والحقائق عند تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس. وأيضاً جاءت المفردات (٢، ٤، ٦) بدرجة ضعيفة، وهذا يدل على عدم إهتمام رؤساء الأقسام بالتوقعات المتعلقة بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك لا يعد الأداء المتميز المعيار للحصول على المناصب الإدارية داخل الكلية أوالجامعة، ولا يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري ومنتظم. بل أن غالبية أعضاء هيئة التدريس لا يقوموا بتعبئة تقرير تقييم

الأداء والمعمول به منذ مارس ٢٠١٣م، وإذا تم تعبئته فإنه يكون تقييم ذاتي بالرغم أنها تعتبر وسيلة مهمة لرؤساء الأقسام وإدارة الكليات لإعطاء تغذية راجعة لأداء أعضاء هيئة التدريس.

ب- محور الأداء الوظيفي :

ويهدف هذا المحور التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ، ويندرج تحت هذا المحور ثلاثة أبعاد، وفيما يلي عرض النتائج لكل بعد من هذه الأبعاد.

*** البعد الأول : الأداء التدريسي :**

ويندرج تحت هذا البعد (١٦) مفردة، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد الأداء التدريسي.

جدول (٩)

م	المفـــردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيـاري	الترتيب
١	**تلتزم بموعد المحاضرات والساعات المكتبية.**	٢.٦٧	١.٠٤	١٠
٢	**تستغل وقت المحاضرات بشكل فعلي.**	٣.٤٥	١.٠٢	١
٣	**تلتزم بمعايير الجودة في وضع الامتحانات.**	٢.٥٦	١.٠٥	١٢
٤	**تستخدم وسائل تعليمية وتقنية حديثة خلال المحاضرة.**	٣.٢٢	٠.٩٤	٥
٥	**تستخدم أساليب متعددة للتقويم.**	٣.٣٤	١.٠٧	٣
٦	**تناقش وتحلل الأسئلة التي تطرحها للطلبة أثناء المحاضرة.**	٣.١١	١.١٦	٧
٧	**تهتم بإعداد خطة قبل دخول قاعة المحاضرة.**	١.٩٦	٠.٩٦	١٦
٨	**تعمل على أن يكون الطالب هو محور العملية التعليمية.**	٢.٨٥	١.١٢	٨
٩	**تحرص على تنوع طرق التدريس لجذب انتباه الطلبة.**	٢.٣٢	١.١٥	١٤
١٠	**تعتمد في التدريس على عناصر الإثارة والتشويق.**	٣.١٧	٠.٩٧	٦
١١	**تعتمد على بنك الأسئلة أثناء وضع الامتحانات.**	٢.٥١	٠.٨٩	١٣
١٢	**تشجع الطلبة على العمل التعاوني من خلال تكليفهم بعمل أبحاث.**	٢.١٤	١.٠٩	١٥
١٣	**تحتفظ بالإنجازات المتميزة لأداءات بعض الطلبة.**	٣.٣١	١.٢٢	٤
١٤	**تشجع الطلبة على التعلم الذاتي.**	٣.٤١	١.٠٧	٢
١٥	**تعمل على إكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد.**	٢.٨١	١.١٠	٩
١٦	**تساهم مع أعضاء القسم في تطوير المقررات الدراسية.**	٢.٦٥	١.١٨	١١

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الأداء التدريسي تراوحت بين (٣.٤٥- ١.٩٦)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط وضعيف، حيث أن المفردة (٢) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(٣.٤٥)، وهذا يدل على استغلال وقت المحاضرات بشكل فعال. وكذلك المفردة رقم (١٤) جاءت في المرتبة الثانية، وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس لديهم وعي بأهمية غرس فلسفة التعلم الذاتي لدى الطلاب. وجاءت المفردات (٥، ١٣، ٤، ١٠، ٦، ٨، ١٥، ١، ١٦) بدرجة متوسطة، مما يدل على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بأهمية تقويم الطلبة ولكن لا يستخدمون أساليب متعددة للتقويم، وكذلك قلة حرص أعضاء هيئة التدريس على إستخدام الوسائل التعليمية والتقنية الحديثة خلال المحاضرة، وأيضًا قلة إهتمام أعضاء هيئة التدريس بتطوير المقررات الدراسية، والطالب الجامعي لا يعد محور العملية التعليمية، ويفضل غالبية أعضاء هيئة التدريس أسلوب المحاضرة ويقل إستخدام أساليب المناقشة والحوار والعصف الذهني التي تعمل على تنمية مهارات التفكير الناقد. وجاءت المفردات (١، ٣، ٧، ٩، ١١، ١٢) بدرجة ضعيفة، وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس لا يضعون جدولاً بالساعات المكتبية وكذلك لا يلتزمون بموعد دخول المحاضرات، وعدم إستخدام معايير الجودة في وضع الامتحانات، وعدم إعداد خطة للدرس قبل دخول المحاضرة، وقلة تنوع أساليب التدريس بل الاقتصار على أسلوب المحاضرة، وعدم إدراك أعضاء هيئة التدريس بأهمية بنوك الأسئلة.

*** البعد الثاني : الأداء البحثي :**

ويندرج تحت هذا البعد (١٢) مفردة، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد الأداء البحثي.

جدول (١٠)

م	المفـــردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيـاري	الترتيب
١	تحرص على إنجاز بحث علمي على الأقل سنوياً.	٣.٥٧	١.٢٢	٣
٢	تحرص على حضور المؤتمرات والندوات العلمية.	٤.١١	١.١٨	١
٣	تجري دراسات وبحوث علمية وتطبيقية تسهم في خدمة المجتمع.	٣.٤١	١.١٧	٦
٤	تسهم في الحلقات النقاشية والسيمنار.	٢.٨٥	١.٠٢	٨
٥	تواكب التطور العلمي في مجال إختصاصك.	٢.٩٧	٠.٩٧	٧
٦	تهتم بحضور دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.	٢.٥١	٠.٨٥	١١
٧	تشارك في مناقشة الرسائل العلمية داخل الجامعة وخارجها.	٢.٤٧	١.٢٠	١٢
٨	تستفيد من الفرص التي تقدمها الجامعة لتمويل بعض البحوث.	٢.٣٥	١.١٢	١٣
٩	تشارك بأبحاثك في الجوائز العلمية التي تقدمها الجامعة.	٣.٤٦	١.٠٦	٥
١٠	تشارك في عمل خريطة بحثية للقسم وفقاً للتوجهات البحثية العالمية.	٢.٧٢	٠.٩٦	٩
١١	تسهم في تطوير برامج الدراسات العليا بالقسم.	٣.٥٦	١.٠١	٤
١٢	تمتلك الرغبة في النمو الأكاديمي والمهني.	٣.٨٧	٠.٩٧	٢

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الأداء البحثي تراوحت بين (٤.١١- ٢.٤٧)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط وضعيف، حيث أن المفردة (٢) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١١)، وهذا يدل على حرص أعضاء هيئة التدريس على الحضور والمشاركة في المؤتمرات والندوات. وجاءت المفردات (١، ٣، ٩، ١١، ١٢) بدرجة كبيرة أيضًا مما يدل على حرص أعضاء هيئة التدريس على إنجاز البحوث العلمية التي تسهم في تقدم المجتمع ورقيه، واقتناع عضو هيئة التدريس بالمشاركة في الجوائز التي تقدمها الجامعة لما لها من أثر في رفع الروح المعنوية، ووعي أعضاء هيئة التدريس بالنمو الأكاديمي والمهني. وجاءت المفردات (٤، ٥، ١٠) بدرجة متوسطة مما يدل على قلة حرص أعضاء هيئة التدريس على حضور الحلقات النقاشية والسمينار وأن هناك قصور لدى أعضاء هيئة التدريس في مواكبة التطور العلمي في مجال تخصصاتهم وكذلك قلة القناعات لدى أعضاء هيئة التدريس في عمل خريطة بحثية للقسم في ضوء التوجهات البحثية العالمية. وجاءت المفردات (٦، ٧، ٨) بدرجة ضعيفة مما يدل عدم إقتناع أعضاء هيئة التدريس بجدوى دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس حيث أنها لا تلبي احتياجاتهم، وكذلك قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس مناقشة الرسائل العلمية حيث أن قانون تنظيم الجامعات يقتصر مناقشة الرسائل العلمية على الأساتذة والأساتذة المساعدون فقط، وكذلك قلة التمويل الذي تقدمه الجامعة لبعض البحوث.

*** البعد الثالث : الأداء المجتمعي :**

ويندرج تحت هذا البعد (٨) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد الأداء المجتمعي.

جدول (١١)

م	المفـــردة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيـاري	الترتيب
١	**تسهم في تلبية حاجات المجتمع المحلي.**	٣.١٤	١.٢٤	٤
٢	**تشترك في المحاضرات العامة وورش العمل.**	٣.٣٥	١.١٩	٢
٣	**تشترك في جمعيات وهيئات مهنية.**	٣.٥٧	١.٠٦	١
٤	**تحرص على التواصل مع المجتمع المحيط بالجامعة.**	٢.٨٨	١.١٣	٥
٥	**تنمي في الطلبة ثقافة وقيم خدمة المجتمع.**	٣.٢٢	١.١٠	٣
٦	**تشارك في تنظيم قوافل توعية لأفراد المجتمع المحلي.**	٢.٤٣	٠.٩٨	٦
٧	**تحرص على المشاركة في الفرق البحثية التي تشكلها الكلية لحل مشكلات المجتمع.**	٢.٢١	١.١٢	٧
٨	**تساعد في إعداد نشرات توضح ما يقوم به القسم من خدمات مجتمعية.**	١.٧١	٠.٩٨	٨

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات إستجابات أفراد العينة حول بعد الأداء المجتمعي تراوحت بين (٣.٥٧- ١.٧١)، مما يدل على أن مفردات هذا البعد اندرجت تحت المستوى كبير ومتوسط وضعيف وضعيف جدًا، حيث أن المفردة (٣) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وهذا يدل على وعي أعضاء هيئة التدريس بالاشتراك في الجمعيات والهيئات المهنية. وجاءت المفردات (١، ٢، ٤، ٥) بدرجة متوسطة، مما يدل على حرص أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في تلبية حاجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلات مجتمعهم، وحرص أعضاء هيئة التدريس على تنمية مجتمعهم والعمل على تطويره من خلال المشاركة في المحاضرات العامة، وجاءت المفردات (٦، ٧) بدرجة ضعيفة، مما يدل على عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قوافل التوعية لأفراد المجتمع، وكذلك عدم المشاركة في الفرق البحثية التي تشكل من قبل الكلية أو الجامعة لحل مشكلات المجتمع، وجاءت المفردة (٨) بدرجة ضعيفة جداً ، ومما يدل على أن أعضاء هيئة التدريس لا يشاركون في إعداد نشرات توضح ما يقوم به القسم من خدمات للمجتمع المحيط، ويرجع ذلك إلى عدم اهتمام رؤساء الأقسام بإعداد مثل هذه النشرات.

جـ- العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

تم حساب معامل إرتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية بجميع أبعادها والأداء الوظيفي بجميع أبعاده، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٢)

الأبعـــاد	الأداء التدريسي	الأداء البحثي	الأداء المجتمعي	الأداء الوظيفي
العدالة التوزيعية	٠.٨٥١	٠.٨٦٠	٠.٨٦٠	٠.٨٨١
العدالة الإجرائية	٠.٨٠٥	٠.٨٦٣	٠.٨٥٩	٠.٨٦٠
العدالة التفاعلية	٠.٨٤٣	٠.٨٧٥	٠.٨٧٣	٠.٨٢٣
العدالة التقييمية	٠.٧٤٣	٠.٥٢١	٠.٧٨٩	٠.٧٧٦
العدالة التنظيمية	٠.٨٥٤	٠.٧٤٧	٠.٨٤١	٠.٨٧٥

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ، وتعد هذه النتيجة واقعية ومنسجمة مع الافتراضات النظرية التي تشير إلى وجود إرتباط قوي بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث تعد العدالة التنظيمية أساس العمل والدافعية نحو الأداء العالي لأعضاء هيئة التدريس.

المبحث الخامس : نتائج الدراسة ومقترحاتها

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية سواء من خلال إطارها النظري أو الميداني، فإن الدراسة الحالية تقدم فيما يلي بعض الإجراءات المقترحة لتفعيل العدالة التنظيمية، وتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ.

أولاً : مقترحات تفعيل العدالة التنظيمية :

١- العدالة التوزيعية :

- وضع معايير محددة وواضحة للحوافز المادية والمعنوية بحيث تتناسب مع الجهد المبذول من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- ضرورة مراعاة الدرجة العلمية والخبرة عند توزيع مهام العمل بين أعضاء هيئة التدريس.
- إعداد دليل يتضمن تعليمات وإرشادات لكيفية توزيع مهام ومسؤوليات العمل بشكل عادل.
- توزيع الأنشطة والأعمال التطوعية بموضوعية بين أعضاء هيئة التدريس.
- تعديل نظام الترقية والرواتب بما يحقق العدالة بين أعضاء هيئة التدريس.
- العمل على أن تخضع عملية توزيع الإشراف على الرسائل العلمية للتخصص الدقيق لعضو هيئة التدريس.
- ضرورة تطبيق مبدأ الإنصاف عند توزيع أعمال الكنترول بين أعضاء هيئة التدريس.
- توزيع المهام والمسئوليات على أعضاء هيئة التدريس حسب قدراتهم وإمكاناتهم وتخصصاتهم.

٢- العدالة الإجرائية :

- أن تتيح إدارة الكلية لأعضاء هيئة التدريس فرص الإعتراض على القرارات المتخذة، وتعديل القرارات التي يتضح عدم صحتها.
- الإلتزام بمبدأ الإنصاف والمساواة في تطبيق القرارات.
- الحرص على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات وخاصة القرارات المتعلقة بالعمل.
- ضرورة إرتكاز القرارات على معلومات دقيقة، أي التأكد من أن القرارات التي يتم إتخاذها بناءً على معلومات دقيقة وموضوعية.
- تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات على جميع أعضاء هيئة التدريس داخل الأقسام دون تحيز، مما يزيد من إستقرارهم النفسي.
- الحرص على تبادل إدارة الكلية ورؤساء الأقسام لوجهات النظر مع أعضاء هيئة التدريس، وذلك للوصول إلى قرارات منطقية.

- أن تتيح إدارة الكلية الإطلاع على جميع اللوائح والإجراءات التي تحكم العمل.
- إلتزام إدارة الكلية ورؤساء الأقسام بالمعايير الأخلاقية عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

٣- العدالـة التفاعليـة :

- أن تراعـي إدارة الكليـة قدر الإمكـان ظـروف أعضـاء هيئـة التـدريس الخاصـة عنـد إتخـاذ القرارات المتعلقة بعملهم بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح.
- أن تسعى إدارة الكلية لمناقشة النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفة أعضاء هيئة التدريس.
- ضرورة إتباع المعايير الأخلاقية السائدة مع أعضاء هيئة التدريس.
- تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية، والإستماع لأراء أعضاء هيئة التدريس، ممـا يـؤدي إلـى الثقة في الإدارة.
- الإهتمام ببنـاء علاقـات عمل إيجابيـة تتسم بحسن المعاملـة بين إدارة الكليـة وأعضـاء هيئـة التدريس، وبالتالي تحسين الإنتاجية.
- ضـرورة عقد دورات تدريبيـة لرؤسـاء الأقسـام الأكاديميـة الجـدد، وذلـك مـن أجـل تزويـدهم بآليات التعامل مع الزملاء.
- العمل على نشر ثقافة التعاون وروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس.
- الإهتمام بحاجات وظروف أعضاء هيئة التدريس والمرونة في تطبيق القواعد واللوائح.
- تحسين نمط القيادة والإشراف والعمل على سيادة العلاقات الإنسانية داخل الكليات.
- أن تسهم إدارة الكليـة ورؤسـاء الأقسـام فـي تنميـة المهـارات القياديـة والإداريـة لـدى أعضـاء هيئة القسم.
- أن يعمل رئيس القسم على تحفيز أعضاء القسم على البحث العلمي والنشر.
- الاهتمـام ببنـاء وتطـوير علاقـة إدارة الكليـة بأعضـاء هيئـة التـدريس ونشـر أجـواء التقـدير والإحترام والثقة.

٤- العدالـة التقييميـة :

- التأكيـد علـى الإلتـزام بمعـايير تقيـيم أعضـاء هيئـة التـدريس، ممـا يـؤدي إلـى الـتخلص مـن الوساطة والمحسوبية.
- منـح أعضـاء هيئـة التـدريس الحـق فـي الـتظلم بشـأن نتـائج تقييمـيهم وإطلاعهـم عليهـا، حتـى يتسنى لهم تحسين أدائهم.
- تطوير معايير تقييم الأداء الوظيفي بحيث تتضمن نواحي تتعلق بالتميز والإبداع والإبتكار.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على وضع خطط عمل لأنفسهن يحددون فيها الأهداف التـي يرون تحقيقها، ومستوى الأداء الذي يرغبن في تحقيقه.

- عقد دورات تدريبية لتعريف رؤساء الأقسام بأهمية تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه المتمثلة في تحسين الأداء الوظيفي وليس تصيد الأخطاء.
- أن يساهم تقييم الأداء الوظيفي التعرف على جوانب القوة والضعف في أداء أعضاء هيئة التدريس لكي يتم تعزيز عناصر القوة، وتحسين عناصر الضعف.
- أن يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري ومنتظم.
- أن يناقش رئيس القسم مع الأعضاء التوقعات المتعلقة بأدائهم الوظيفي.

ثانياً : مقترحات تحسين الأداء الوظيفي :

١- الأداء التدريسي :

- ضرورة وجود حوافز لأعضاء هيئة التدريس تحتم عليهم تخصيص وقت كاف لتحسين التدريس.
- وضع آليات لمراجعة البرامج وتقييمها وإعادة النظر في المناهج والمقررات، بحيث تتسق مع التطور السريع في إيقاع حركة الحياة المعاصرة.
- ضرورة تمكن عضو هيئة التدريس من طرق وإستراتيجيات التدريس المتطورة والفعالة.
- مشاركة عضو هيئة التدريس في إعداد الخطط الدراسية، وتصميم المناهج وتطويرها.
- تمكن عضو هيئة التدريس من تحسين أداء طلبته وإثارة المنافسة المشروعة بينهم، وتقبل الحوار والرأي الآخر.
- مراعاة ملائمة الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس لمتطلبات الأداء الفعال.
- الإلتزام بوقت المحاضرة والساعات المكتبية وإستغلال وقت المحاضرة بشكل فعال، وضرورة إعداد خطة قبل دخول المحاضرة.
- الإعتماد على أساليب متعددة للتقويم، وإستخدام بنك الأسئلة أثناء وضع الامتحانات، والالتزام بمعايير الجودة.
- ضرورة إكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد، وتشجيعهم على التعلم الذاتي.

٢- الأداء البحثي :

- توافر التمويل اللازم للبحث العلمي، والإستفادة من الفرص التي تقدمها الجامعة لتمويل البحوث.
- ضرورة توفير المناخ المحفز على البحث سواء داخل أو خارج الجامعات.
- تفعيل اتفاقيات التعاون العلمي والتكنولوجي بين الباحثين المصريين ونظرائهم في الدول الصناعية المتقدمة.

- وضع ميثاق أخلاقي لنشاط البحثي العلمي في الجامعات، يوضح القيم الجامعية والمعايير الأخلاقية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ضرورة وجود خريطة للبحوث اللازم إجراؤها داخل القسم والكلية والجامعة.
- توافر مراكز لتسويق البحوث والخدمات الجامعية.
- ضرورة المشاركة الفعالة لعضو هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات الإقليمية والعالمية في مجال تخصصه.
- ضرورة العمل في فريق بحثي ونشر الأبحاث في الدوريات المتخصصة على المستويين المحلي والدولي.
- توفير حوافز تشجع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي.
- تطوير برامج الدراسات العليا، والرغبة في النمو الأكاديمي والمهني لدى عضو هيئة التدريس.

٣- الأداء المجتمعي :

- توافر الإتصال بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها وبين أفراد ومؤسسات المجتمع.
- ضرورة التزام أعضاء هيئة التدريس بالقيم والأعراف الإجتماعية والدينية والقيم السائدة في المجتمع.
- المساهمة في تقديم الخبرة والرأي والإستشارات لمؤسسات المجتمع المدني.
- توظيف النشاط البحثي لخدمة البيئة وحل المشكلات التي تعترض البيئة المحلية والجامعية.
- المشاركة في الفرق البحثية التي تشكلها الكلية والجامعة لحل مشكلات المجتمع.
- المشاركة في قوافل التوعية لأعضاء المجتمع المحلي التي تقوم بها الجامعة والكلية.
- الإشتراك في الجمعيات والهيئات المهنية، والمحاضرات العامة وورش العمل.
- ضرورة التواصل بين الجامعة والمجتمع المحيط بها.

المراجـــــــــع

أولاً : المراجع باللغة العربيـة :

١- ابن منظور (٢٠٠٣) : لسان العرب- دار صادر- بيروت- المجلد (١٤).

٢- أحمد ، نجم الدين نصر (٢٠٠٨) : "تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بين رصد الواقع ورؤى التطوير"- **مجلة التربية**- جامعة الزقازيق- العدد (٦١)- أكتوبر ٢٠٠٨.

٣- أحمد، ربيع عبد المحسن (٢٠٠٤) : "بعض العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسة ميدانية"- رسالة ماجستير غير منشورة- كلية التربية- جامعة الأزهر.

٤- بدوي، أحمد زكي (١٩٩٤) : **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**- ط٢- دار الكتاب المصري- القاهرة

٥- البعلبكي، منير (١٩٩٦) : **قاموس المورد**- دار المعارف للملايين- بيروت.

٦- بهنسي، فاطمة عبد القادر (٢٠٠٦) : "تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق جودة التعليم الجامعي في عصر المعلومات"- **مجلة كلية التربية**- جامعة الزقازيق- ع(٥٣)- مايو٢٠٠٦.

٧- الجندي، عادل السيد والبنا، عادل السعيد (٢٠٠٧) : "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية"- **مجلة مستقبل التربية**- العدد (٤٧)- يوليو ٢٠٠٧م.

٨- جامعة كفرالشيخ (٢٠١٢) : الخطة الاستراتيجية لجامعة كفرالشيخ ٢٠١٢/٢٠١٧ – " بناء الكيانات التعليمية والبحثية لخدمة التنمية " .

٩- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٧) : "أثر العدالة التنظيمية على الإبداع، دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية"- **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**- ع(٦٩)، ج(٢).

١٠- جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠) : **إدارة الموارد البشرية**- دار وائل للنشر- عمان.

١١- حامد، سعيد (٢٠٠٣) : "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، دراسة ميدانية"- **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**- كلية التجارة- جامعة القاهرة- م(٤٢)- ع(٦١).

١٢- الحراشة، محمود عبود (٢٠١٢) : "درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية"- **مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربية والدراسات الإسلامية**- المجلد (٢٤)- العدد (١).

١٣- حسن، أحمد على محمد (٢٠١١) : "العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي ومدركات العاملين للعدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة"- **المجلة**

العلمية للاقتصاد والتجارة- كلية التجارة- جامعة عين شمس- ع(٣)- م(٢)- يوليه ٢٠١١.

١٤- حمزة، أحمد إبراهيم (٢٠١١) : "التخطيط لمواجهة المشكلات المؤثرة على الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس"- **مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية**- ع(٣١)- ج(١).

١٥- حواس، أميرة محمد (٢٠٠٣) : أثر الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية- رسالة ماجستير غير منشورة- كلية التجارة- جامعة القاهرة.

١٦- الحوامدة، نضال (٢٠٠٤) : "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية لدى الموظفين في الوزارات الخدمية الأردنية"- **مجلة العلوم الإدارية**- جامعة الملك سعود- م(١٦)- ع(١).

١٧- الخزامي، عبد الحكيم أحمد (١٩٩٦) : **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسن**، تقييم الأداء- المجلد الأول- مكتبة ابن سينا- القاهرة.

١٨- دره، عمر محمد (٢٠٠٨) : العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة- **دار الرضوان للطباعة والنشر والتوزيع**- حلب.

١٩- الدهشان، جمال على والسيسي، جمال أحمد (٢٠٠٤) : "تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم"- **مجلة البحوث النفسية والتربوية**- كلية التربية- جامعة المنوفية- العدد (٣)- السنة(١٩).

٢٠- رشاد، عبد الناصر محمد (٢٠٠٤) : أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته بإستقلالها، دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج- رسالة دكتوراه غير منشورة- كلية التربية- جامعة عين شمس.

٢١- الرشيدي، بشير صالح (٢٠٠٠) : **مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة**- دار الكتاب الحديث- القاهرة.

٢٢- رواشدة، إبراهيم فيصل ويعقوب، إبراهيم محمد (٢٠٠٩) : "فعالية التدريس في كلية التربية بجامعة اليرموك من وجهة نظر طلبتها"- **مجلة إتحاد الجامعات العربية**- المجلد السابع- العدد الثاني.

٢٣- زايد، عادل (٢٠٠٦) : **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة.

٢٤- السعود، راتب وأبو حمدة، عائشة (٢٠١٢) "التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين فيها"- **مجلة دراسات في العلوم التربوية**- عمادة البحث العلمي- الجامعة الأردنية- المجلد(٣٩)- العدد (١).

٢٥- السعود، راتب ورحيم، نظمة أحمد (٢٠١٤) : "درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية لدى رؤساء الاقسام فيها"- **مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس**- م(١٢)- ع(٣).

٢٦- السعود، راتب وسلطان، سوزان (٢٠٠٩) : "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"- **مجلة جامعة دمشق**- المجلد (٢٥)- العدد (١+٢).

٢٧- سلطان، سوزان والسعود، راتب (٢٠٠٦) : "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"- **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**- م(٢١)- ع(٤).

٢٨- السلمي، على (١٩٩٢) : **إدارة الموارد البشرية**- دار غريب للطباعة والنشر- القاهرة.

٢٩- السلمي، على (١٩٩٨) : **إدارة الموارد البشرية**- ط٢ - دار غريب للطباعة والنشر - القاهرة.

٣٠- سليم، منه عفت (٢٠٠٨) : "دراسة تقويمية للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة حلوان على ضوء مفهوم الجودة الشاملة ومعاييرها"- **مجلة دراسات تربوية وإجتماعية**- مج (١٤)- ع(٢)- إبريل ٢٠٠٨م.

٣١- الشال، محمود مصطفى (٢٠٠٣) : "الأستاذ الجامعي، إحتياجاته التدريبية الإدارية، دراسة ميدانية على جامعة الإسكندرية"- **مجلة مستقبل التربية**- م(٩)- ع(٣٠).

٣٢- شريف ، شريف محمد والزكى ، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٦) : " تطوير أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات فى ضوء المتغيرات العالمية والاتجاهات الحديثة "- **مجلة التربية -** ع (١٣٠) - الجزء الثانى - كلية التربية - جامعة الأزهر

٣٣- شوقي، عبد الله محمد (٢٠٠٤) : "المهام الإدارية وعلاقتها بأداء عضو هيئة التدريس في جامعة الزقازيق"- **مجلة التربية والتنمية**- السنة (١٢)- ع (٣٠)- أبريل٢٠٠٤م.

٣٤- الصرايرة، خالد أحمد (٢٠١١) : "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"- **مجلة جامعة دمشق**- المجلد (٢٧)- العدد (١+٢).

٣٥- الصغير، أحمد حسين (٢٠٠٥) : **التعليم الجامعي في الوطن العربي، تحديات الواقع ورؤى المستقبل**- عالم الكتب- القاهرة.

٣٦- عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٥) : "تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول الغربية والعربية"- **مجلة التربية**- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- العدد (١٥)- مايو٢٠٠٥.

٣٧- عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٦) : **إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء**- دار الفكر العربي- القاهرة.

٣٨- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠) : "الإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات المستقبل ومتطلباتها كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة"- **مجلة كلية التربية**- جامعة المنصورة- ع(٤٢)- يناير ٢٠٠٠م.

٣٩- عزب، محمد والطهطاوي، سيد أحمد (٢٠٠٦) : تقويم وترقية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ضوء بعض المتغيرات الواقع والمنشود"- مجلة كلية التربية- جامعة الزقازيق- ع(٥٢)- يناير ٢٠٠٦.

٤٠- العطوي، عامر على (٢٠٠٧) : "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"- **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**- جامعة القادسية-م(٩)- ع(٣).

٤١- العمري، أيمن أحمد وعيسى، زيد قاسم (٢٠١٠) : "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية"- **مجلة إتحاد الجامعات العربية**- العدد (٥٦).

٤٢- عواد، عمرو محمد (٢٠٠٣) : "تحليل أبعاد العدالة التنظيمية" – **مجلة البحوث والمعلومات**- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية- م(٢١)-ع(١).

٤٣- الفضيلي، فضل والعنزي، عوض (٢٠٠٧) : "العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت"- **المجلة العربية للعلوم الإدارية**- م(١٤)- ع(١).

٤٤- الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت أحمد (٢٠٠٤) : "تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية"- **المجلة العربية للإدارة**- م(٢٤)- ع(٢)- ديسمبر ٢٠٠٤م.

٤٥- فهمي، أمين فاروق (٢٠٠٤) : "الأداء الجامعي، المدخل المنظومي وإدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي"- **ندوة الأداء الجامعي**- جامعة المنيا- ١٢ مايو ٢٠٠٤.

٤٦- الفيومي، ميسون يوسف (٢٠٠٤) : "تصور مقترح لتنمية الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في مصر"- رسالة دكتوراه غير منشورة- كلية البنات- جامعة عين شمس.

٤٧- القريوني، محمد قاسم والعجمي، راشد شبيب (٢٠٠٩) : "تأثير عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعلاقات العمل والعوامل الشخصية على الشعور بالولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الخدمية في دولة الكويت"- **مجلة البحوث التجارية**- كلية التجارة- جامعة الزقازيق- العدد الأول- المجلد (٣١)- يناير ٢٠٠٩م.

٤٨- كثيم ، هارولد وجونسون، سينفيا (٢٠٠٥) : **إتجاهات وقضايا التعليم العالي للقرن الواحد والعشرين، رؤى مستقبلية**- (ترجمة : مهنى غنايم، وسمير جاد)- الدار العالمية للنشر والتوزيع- القاهرة.

٤٩- المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد (٢٠٠١) : **التدريب الإداري الموجه بالأداء**- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة.

٥٠- محارمة، تامر محمد (٢٠٠٠) : "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية"- **مجلة الإداري**- معهد الإدارة العامة- الرياض- م(٤٠)- ع(٢).

٥١- محمد، عبد المحسن (٢٠٠٥) : "تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول الغربية والعربية"- **مجلة التربية**- السنة(٨)- العدد(١٥)- مايو ٢٠٠٥م.

٥٢- محمود، حسن عبد المالك وبركات، سمير حسنين (٢٠٠٦) : "العلاقة بين ثقة مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في دقة وموضوعية وفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية"- **مجلة العلوم التربوية**- العدد الثاني- إبريل ٢٠٠٦م.

٥٣- محمود، مديحة فخري (٢٠٠٩) : "تصور مقترح لتنمية ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس"- المؤتمر العلمي السنوي الرابع/ الدولي الأول- **"الإعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي (الواقع والمأمول"**- من (٨-٩) أبريل ٢٠٠٩- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة.

٥٤- مرجان، رانيا قدري أحمد (٢٠١٠) : "المناخ الجامعي وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ببورسعيد- جامعة قناة السويس، دراسة حالة"- مؤتمر كلية التربية ببورسعيد- **"معايير الجودة والاعتماد في التعليم المفتوح في مصر والوطن العربي"**- المجلد الثاني- من (٢٧- ٢٨) مارس٢٠١٠م.

٥٥- مكروم، عبد الودود (١٩٩٦) : "التعليم العالي في مواجهة تحديات المستقبل، في القرن الحادي والعشرين"- **مجلة كلية التربية بدمياط**- ع(٧)- مارس ١٩٩٦.

٥٦- الملا، بدرية سعيد وآخرون (٢٠٠٧) : "دور جامعة قطر في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها"- **مجلة العلوم التربوية**- كلية التربية- جامعة قطر- ع(١٣)- يوليو٢٠٠٧م.

٥٧- منصور، فيولا منير عبده (٢٠١١) : تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير جودة التعليم الجامعي المصري وبعض الخبرات الأجنبية- رسالة ماجستير غير منشورة- كلية التربية- جامعة الزقازيق.

٥٨- المهدي، ياسر فتحي (٢٠٠٦) : العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر- رسالة دكتوراه غير منشورة- كلية التربية- جامعة عين شمس.

٥٩- المهدي، ياسر فتحى (٢٠٠٩) : **إدارة المدرسة وإدارة الفصل**- المجموعة العربية للتدريب والنشر- القاهرة.

٦٠- نصار، على عبد الرؤوف (٢٠٠١) : "معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسة ميدانية"- رسالة دكتوراه غير منشورة- كلية التربية- جامعة الأزهر.

٦١- النعيم، عبد اللطيف صالح (٢٠٠١) : "مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالصعوبات التي تعوقهم عن إجراء بحوث الترقية والعوامل المؤثرة فيه، دراسة ميدانية على بيئة بعض الجامعات السعودية"- **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**- كلية التجارة- جامعة حلوان العددان الأول والثاني- السنة الخامسة عشر.

٦٢- هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٨) : "تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الإستراتيجية"- **مجلة التربية**- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- العدد (٢٣)- سبتمبر٢٠٠٨.

٦٣- هلال، محمد عبد الغني حسن (١٩٩٩) : **مهارات إدارة الأداء**- ط٢- مركز تطوير الأداء والتنمية- القاهرة.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية :

64- Alotaibi, A.G. (2003) "The infuence of organizational Justice on employee attitudes in public organizations in the state of Kuwait", **Arab Journal of administrative Sciences,** Vol. 10, No. 3.

65- Arnold, Edwin & Pablick, Marcia, (2008): "Managing Effectively in the Downsized organization", **Health Care Manager,** Vol. 22, No. 1.

66- Bies, R.J & Moag, J.S. (1986): "Interactional Justice: Communication Criteria of fairness", In R.J. Lewicki (et. al.), (Eds.), Research on Negotiations in organizations, Greenwich, JAI Press.

67- Brown, William O. (2001): "Faculty Participation in University Governance and the effects on University Performance", **Journal of Economic Behavior & organization,** Vol. 44, No. 2.

68- Burke, L. & James, K. (2010) "What Factors Influence peer ratings of Faculty research Performance in the United States", **Higher Education Management and Policy**, Vol. 22, No. 2.

69- Choi, Sungjoo (2011) "Organizational justice and employee work attitudes: the federal case", **the American Review of public Administration**, Vol. 41, No. 2.

70- Gaziel, H. (2003): "Images of leadership and their effect up on school principals performance", **International review of education,** Vol. 49, No. 5.

71- Good, C.V. (1973): **Dictionary of Education**, 3rd Edition, New York: Mc, Graw- Hill Book Company.

72- Ishak, N. A. & Alam, S.S., (2009): "the effects of leader- member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior: empirical study", **European Journal of Social Sciences,** Vol. 8, No. 2.

73- Joseph, K. (2004): "The Relationship among Working Conditions, Job satisfaction and Teachers Performance in Vocational Schools Under Kerala", **Educational Administration Quarterly,** Vol. 29, No. 3.

74- Karriker, J. H. & Williams, M.L., (2009): "Organizational Justice and organizational citizenship behavior: a mediated multifoci model", **Journal of Management**, Vol. 35, No. 1.

75- Miles, E.W. (et, al.); (1989): "The equity sensitivity construct: Potential Implication for worker performance", **Journal of Management,** Vol. 15, No. 4.

76- Saal F.E. & Moore S.C. (1993) "Perception of promotion fairnees and promotion candidates qualification", **Journal of applied Psychology**, Vol. 78, No. 1.

77- Stephen P. Sehappe, (1998): "Influence of Job satiafaction and organizational commitment and Fairness perceptions on organizational citizenship Behavior", **Journal of Psychology**, Vol. 132, No. 3.

78- Tatum, B. Charles (et al.); (2003) "Leadership, decision making and organizational justice", **Management Decision,** Vol. 41, No. 10.

79- Tatum, B. Charles & Eberlin, R.J. (2006): "organizational Justice and Conflict management styles Teaching notes, role playing instructions and Scenarios", **International Journal of Conflict Management,** Vol. 17, No. 1.

80- Turgut, H. (et al.); (2012): "The effect of employees' organizational justice perceptions on their organizational commitment: a university sample", **International Journal of Business and management**, Vol. 4, No. 2.

81- Yavuz, Mustafa (2010): "The effect of teachers perception of organizational Justice and culture on organizational commitment", **African Journal of Business Management**, Vol. 4, No. 5.

82- Yilmaz, K. & Tasdan, M. (2009): "Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary school", **Journal of Educational Administration**, Vol. 47, No. 1.

ملحق رقم (١)

"إستبيان موجه إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ"

السيد الأستاذ الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاتـه

يقـوم الباحـث بـإجراء بحـث بعنـوان "العدالـة التنظيميـة كمـدخل لتحسـين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفرالشيخ".

أرجـو قـراءة فقـرات الإسـتبيان بدقـة، علمًـا بـأن المعلومـات التـى سيحصـل عليهـا الباحث ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط.

ولكم جزيل الشكر وعظيم التقدير

البـاحـث
د/ عبد العزيز أحمـد داود
أستاذ التربية المقارنـة والإدارة التعليميـة المساعـد
كلية التربية- جامعة كفرالشيخ

المحور الأول : العدالة التنظيمية :

البعد الأول : العدالة التوزيعية :

م	المفـــردة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبدًا
١	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدًا.					
٢	أشعر أن مسؤوليات عملي عادلة.					
٣	تخضع عملية توزيع الإشراف على الرسائل العلمية للتخصص الدقيق.					
٤	توزيع المهمات العلمية دون تحيز بين أعضاء هيئة التدريس.					
٥	توزع أعمال الكنترول بطريقة عادلة بين أعضاء هيئة التدريس.					
٦	تتناسب ساعات العمل مع ظروفي الخاصة.					
٧	يضع رئيس القسم مع الأعضاء رؤية واضحة للعمل داخل القسم.					
٨	تخصص جداول دراسية لأعضاء القسم تتيح الوقت أمامهم للبحث والإبداع					
٩	تقدم إدارة الكلية الحوافز المعنوية بما يتلاءم مع الجهد المبذول.					

البعد الثاني : العدالة الإجرائية :

م	المفـــردة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبدًا
١	يتخذ رئيس القسم قرارات العمل بأسلوب عادل.					
٢	يتم تطبيق القرارات الإدارية على الأعضاء بلا إستثناء.					
٣	يحرص رئيس القسم على أن يبدي كل عضو رأيه قبل إتخاذ القرار.					
٤	يلتزم رئيس القسم بالمعايير الأخلاقية عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
٥	تتيح إدارة الكلية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
٦	يجمع رئيس القسم المعلومات الكافية قبل إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
٧	تتيح إدارة الكلية الإطلاع على جميع اللوائح والإجراءات التي تحكم العمل.					
٨	تسمح إدارة الكلية بعدم قبول أو معارضة القرارات التي تصدرها.					

البعد الثالث : العدالة التفاعلية :

م	المفـــردة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبدًا
١	يعتبر النمط الديمقراطي أساسي في التعامل مع الأعضاء في القسم.					
٢	يسهم رئيس القسم في تنمية المهارات القيادية والإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
٣	يهتم رئيس القسم بالحقوق الوظيفية لأعضاء القسم.					
٤	يوظف رئيس القسم إمكانات كل عضو لإنجاز أهداف القسم.					
٥	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والنشر.					
٦	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على الإشتراك في الجمعيات العلمية والمهنية.					
٧	يعمل رئيس القسم على تنمية العلاقات الإنسانية مع جميع الأعضاء.					
٨	يعزز رئيس القسم روح التعاون والمبادرة والشعور بالمسئولية بين الأعضاء.					
٩	تتيح إدارة الكلية فرص التواصل والحوار مع جميع الأعضاء.					
١٠	تتفاعل إدارة الكلية بكل احترام عند إتخاذ أي قرار متعلق بوظيفيتي.					
١١	يحافظ رئيس القسم على سمعة جيدة للقسم داخل الجامعة وخارجها.					

البعد الرابع : العدالة التقييمية :

م	المفـــردة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبدًا
١	يحرص رئيس القسم على جمع كافة المعلومات والحقائق عند تقييم أداء الأعضاء.					
٢	يناقش رئيس القسم مع الأعضاء التوقعات المتعلقة بأدائهم الوظيفي.					
٣	تقدر إدارة الكلية جهود الأعضاء وفق أدائهم.					
٤	توفر إدارة الكلية فرص الترقية للأعضاء بحسب أدائهم المتميز.					
٥	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي بأنها ملائمة لوظيفيتي.					
٦	يتم تقييم أداء هيئة التدريس بشكل دوري ومنتظم.					
٧	يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في الجامعة جميع أبعاد وظيفيتي.					
٨	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس.					
٩	تتصف المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية.					

المحور الثاني : الأداء الوظيفي :

البعد الأول : الأداء التدريسي :

م	المفـــردة	دائماً	غالباً	أحيانـاً	نادرًا	أبدًا
١	تلتزم بموعد المحاضرات والساعات المكتبية.					
٢	تستغل وقت المحاضرات بشكل فعلي.					
٣	تلتزم بمعايير الجودة في وضع الامتحانات.					
٤	تستخدم وسائل تعليمية وتقنية حديثة خلال المحاضرة.					
٥	تستخدم أساليب متعددة للتقويم.					
٦	تناقش وتحلل الأسئلة التي تطرحها للطلبة أثناء المحاضرة.					
٧	تهتم بإعداد خطة قبل دخول قاعة المحاضرة.					
٨	تعمل على أن يكون الطالب هو محور العملية التعليمية.					
٩	تحرص على تنوع طرق التدريس لجذب انتباه الطلبة.					
١٠	تعتمد في التدريس على عناصر الإثارة والتشويق.					
١١	تعتمد على بنك الأسئلة أثناء وضع الامتحانات.					
١٢	تشجع الطلبة على العمل التعاوني من خلال تكليفهم بعمل أبحاث					
١٣	تحتفظ بالإنجازات المتميزة لأداءات بعض الطلبة.					
١٤	تشجع الطلبة على التعلم الذاتي.					
١٥	تعمل على إكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد.					
١٦	تساهم مع أعضاء القسم في تطوير المقررات الدراسية.					

البعد الثاني : الأداء البحثـي :

م	المفـــردة	دائماً	غالباً	أحيانـاً	نادرًا	أبدًا
١	تحرص على إنجاز بحث علمي على الأقل سنوياً.					
٢	تحرص على حضور المؤتمرات والندوات العلمية.					
٣	تجري دراسات وبحوث علمية وتطبيقية تسهم في خدمة المجتمع.					
٤	تسهم في الحلقات النقاشية والسيمنار.					
٥	تواكب التطور العلمي في مجال إختصاصك.					
٦	تهتم بحضور دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.					
٧	تشارك في مناقشة الرسائل العلمية داخل الجامعة وخارجها.					
٨	تستفيد من الفرص التي تقدمها الجامعة لتمويل بعض البحوث.					
٩	تشارك بأبحاثك في الجوائز العلمية التي تقدمها الجامعة.					
١٠	تشارك في عمل خريطة بحثية للقسم وفقاً للتوجهات البحثية العالمية.					
١١	تسهم في تطوير برامج الدراسات العليا بالقسم.					
١٢	تمتلك الرغبة في النمو الأكاديمي والمهني.					

البعد الثالث : الأداء المجتمعـي :

م	المفـــردة	دائماً	غالباً	أحيانـاً	نادرًا	أبدًا
١	تسهم في تلبية حاجات المجتمع المحلي.					
٢	تشترك في المحاضرات العامة وورش العمل.					
٣	تشترك في جمعيات وهيئات مهنية.					
٤	تحرص على التواصل مع المجتمع المحيط بالجامعة.					
٥	تنمي في الطلبة ثقافة وقيم خدمة المجتمع.					
٦	تشارك في تنظيم قوافل توعية لأفراد المجتمع المحلي.					
٧	تحرص على المشاركة في الفرق البحثية التي تشكلها الكلية لحل مشكلات المجتمع.					
٨	تساعد في إعداد نشرات توضح ما يقوم به القسم من خدمات مجتمعية.					