

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز -دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الكوفة

أ.م. د عبد الكريم هادي شعبان

كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة

الملخص:-

يهدف البحث الحالي إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز في عينة من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثان من خلال الأدب النظري الخاص بالموضوع إلى بناء أداة تتضمن 15 فقرة تمثل متغيرات العدالة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) موزعة على ثلاثة مجالات هي: (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلات) ، بالإضافة إلى 12 فقرة تمثل متغيرات الأداء الجامعي المتميز (المتغيرات المعتمدة) موزعة على أربعة مجالات هي: (خفض التكاليف وزيادة الأرباح، تحسين الجودة، الأبحاث العلمية، خدمة المجتمع). وتم وضع نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، وتكونت العينة من 43 عضو من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، وزع عليهم استبيان البحث بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته وفقا لطريقة ألفا-كرونباخ إذ بلغ 0.83. وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء عينة البحث على أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، وفي ضوء نتائج البحث وضع الباحثان مجموعة من التوصيات والمقترحات.

The Role of Organizational Justice in Achieving Superior University Performance -Applied study in college of Economic & Administration - University of Kufa.

Abstract

Current research aims to determine the role of organizational justice in achieving Superior University performance in a sample of teaching staff in the College of Administration and Economics - University of Kufa, and to achieve this objective the researchers through a theoretical literature on the subject to build a tool containing 15 Items represent the organizational justice variables (independent variables) distributed among three variables: (distributive justice, procedural justice, interactions justice), as well as 12 Items is a distinguished University performance variables (dependent variables) divided into four variables: (to reduce costs and increase profits, improve quality, scientific research , Society service). Hypothetical model was developed to clarify the relationship between the variables of research, the sample consisted of 43 members of teaching staff, distributed a questionnaire to seek verification of the apparent sincerity and steadfastness, in accordance with the method of alpha -Kronbach, when it reached 0.83. The research data were analyzed using SPSS statistical program and the results showed the agreement of all members of the sample survey on the importance of organizational justice to the Superior performance of university, in the light of research findings, researchers developed a set of recommendations and proposals.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

1- مشكلة البحث:

تعد العدالة التنظيمية **The Organizational Justice** أحد المكونات الأساسية للمنظمة لما لها دور أساسي في سلوكيات العمل من خلال التأثير على سلوكيات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم سوف ينعكس ذلك على فاعلية الأداء، ونتيجة المقابلات الشخصية مع عينة من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة اتضح عدم إدراكهم لعناصر العدالة التنظيمية وانعكاساتها على انخفاض مؤشرات الأداء الجامعي. ويمكن بلورة مشكلة البحث وصياغتها في التساؤل الآتي :

ما هو دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز لدى عينة من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة؟

2- تساؤلات البحث:

ينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالعدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز ؟
2. ما مستوى أهمية متغيرات البحث في الكلية موضوع البحث؟
3. ما طبيعة العلاقة المتبادلة بين عناصر العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز في الكلية عينة البحث؟
4. ما مدى تأثير كل عنصر من العدالة التنظيمية على الأداء الجامعي المتميز في الكلية عينة البحث ؟
5. هل يؤدي توافر عناصر العدالة التنظيمية لدى الكادر التدريسي عينة البحث إلى زيادة فاعلية الأداء الجامعي المتميز ؟

3- أهداف البحث:

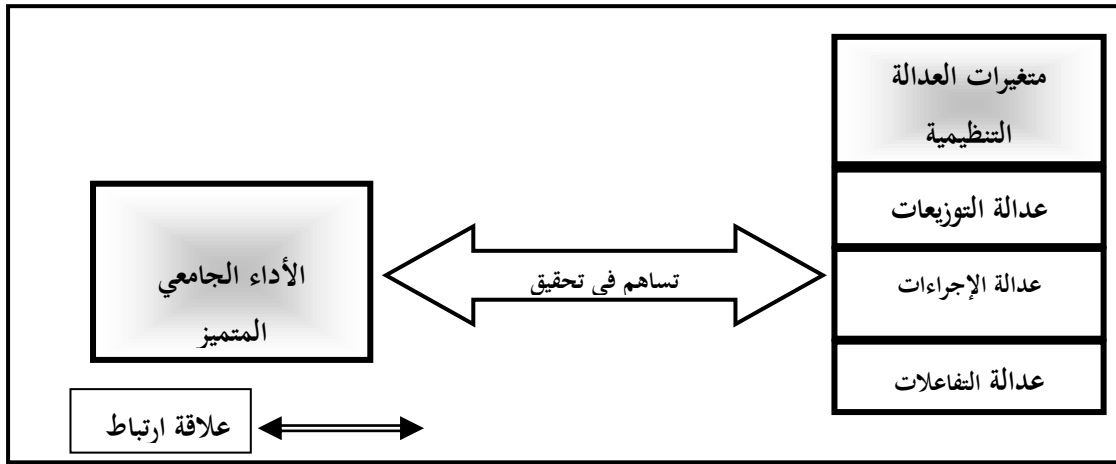
1. يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
2. تحديد مفهوم كل من العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز.
3. معرفة عناصر العدالة التنظيمية لدى الكادر التدريسي في الكلية عينة البحث.
4. معرفة مستوى الأداء الجامعي المتوفر في الكلية عينة البحث.
5. دراسة واختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز.
6. تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تزيد فاعلية البحث.

4- أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية ، كما يتضح من النقاط الآتية:-

1. من الناحية العلمية يعد هذا البحث إضافة إلى البحوث السابقة ورفد المكاتب المحلية والعربية بمساهمة بحثية متواضعة.
2. الأهمية العملية التي تحتلها الجامعة بشكل عام والكلية بوجه خاص كونها تشكل عنصراً أساسياً من عناصر نهضة البلد وتقدمه، وعاملاً من عوامل الرقي لما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطور الحياة الثقافية الشاملة للبلد بإبعادها المختلفة سواء العلمية أو الأدبية أو الفكرية أو التكنولوجية.

4-: نموذج البحث الفرضي:



شكل (1) يوضح نموذج البحث الفرضي

5- فرضيات البحث:

تتمثل فرضية هذا البحث بما يأتي:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات العدالة التنظيمية ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز.

وتتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية:-

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيعات ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة الإجراءات ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة التفاعلات ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز.

6- متغيرات البحث وأساليب القياس:

تنقسم متغيرات هذا البحث إلى :

1. العدالة التنظيمية

الباحثان سوف يعتمدان على الاستقصاء الذي وضعه (Moorman,1991) الذي اتبعته العديد من الدراسات منها (Colquitt,2001) ودراسة (صديق، 2004) وكذلك (دراسة العطوي 2007) بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة، ووفقاً لهذا قسم الباحثان العدالة التنظيمية إلى ثلاثة عناصر هي (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلات) وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير، وتم وضع استمارة الاستبيان ضمن هذا المتغير تتضمن 15 فقرة تمثل متغيرات العدالة التنظيمية بالاعتماد على الدراسات أعلاه كما هو موجود في الملحق رقم (1) وفق مقياس (Likert) الخماسي (موافق بشدة - غير موافق بشدة) .

2. الأداء الجامعي المتميز

الباحثان سوف يعتمدان على الاستقصاء الذي وضعه (Bonser,1992) والذي تم اختيار أربعة متغيرات منه الأكثر ملائمة لطبيعة البحث (خفض التكاليف وزيادة الأرباح، تحسين الجودة، رفع مستوى الأبحاث العلمية، ورفع مستوى خدمة المجتمع)، تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير وضمت 12 فقرة تمثل متغيرات الأداء الجامعي المتميز وهذه الاستبانة هي أداة معدة مسبقاً ومختبره من قبل دراسة (قداه، 2007) وفق مقياس (Likert) الخماسي (موافق بشدة - غير موافق بشدة) كما هو موجود في الملحق رقم (1).

7- مجتمع البحث وعينته: يتمثل مجتمع البحث جامعة الكوفة، وقد تم اختيار عينة منه شملت 43 تدريسي من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد كعينة للبحث تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، وتم استرجاع 40 استمارة و 3 استمارات غير صالحة للتحليلي الإحصائي، وكون الباحثان من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية المذكورة تم اختيار عينة البحث.

8- أساليب تحليل البيانات: لإثبات مدى صحة الفرضيات المتعلقة بالبحث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS:

1. الوسط الحسابي.
2. الانحراف المعياري.
3. أسلوب الارتباط المتعدد.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: العدالة التنظيمية : المفهوم – الأبعاد

1- مفهوم العدالة التنظيمية Concept of the Organizational Justice

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرداً ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر ، ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات (حامد، 2006).

لقد تباين عدد من الكتاب والباحثين في تعريف العدالة التنظيمية فمنهم من يرى ان العدالة التنظيمية " الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم (Niehoff, and Moorman, 1993) وهي تعنى بوصف وشرح دور العدالة في مكان العمل (حامد، 2006).

ويعرف (العطوي، 2007 ،) العدالة التنظيمية إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي. بينما عرفها (صديق، 2004) على انها السلوكيات التي تؤثر إيجابياً على الأفراد إذ تؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل والثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويرى الباحثان أن العدالة التنظيمية " هي مجموعة من الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات بين الافراد والمنظمة الغرض منها تحقيق الأهداف"

2-أنواع العدالة التنظيمية Types of the Organizational Justice

سوف يتم الاعتماد على التصنيف الذي قسمه (Moorman,1991) وهو المعتمد في البحث الحالي، إذ قسم العدالة التنظيمية إلى :

أ. عدالة التوزيعات: Distributive justice

والتي تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد، إذ يقارن بين ما يبذله جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى. (صديق، 2004).بالإضافة إلى انها تشير إلى العدالة في توزيع المكافآت وتقوم على فكرة أن الفرد يجري عدد من المقارنات والتي عل أساسها يقرر على مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل(نعساني واليوسفي، 2002)

ب. عدالة الإجراءات: Procedural justice

هي الإجراءات المستخدمة من تحقيق المخرجات والتي يتم إدراكها على أنها عادلة وكذلك تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة واتخاذ القرارات بدون تحيز والمكافآت الموزعة على الافراد العاملين، ويتم ذلك وفق معايير وقواعد معينة حسب طبيعة العمل في المنظمة.

ج. عدالة التفاعلات: Interactions justice

وتشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات. (Moorman 1991)، أو هي كيفية تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإجراءات ، وإشارة (العطوي، 2007) بالاعتماد على عدد من الباحثين أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات، إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية درجة معاملة الأفراد بأدب وكرامة واحترام من قبل متخذي القرار اثناء الإجراءات واتخاذ القرارات (صديق، 2004). أما عدالة المعلومات فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية على أسباب استخدام إجراءات معينة او طريقة تخصيص مخرجات معينة (العطوي، 2007) .

ثانياً: الأداء الجامعي المتميز: المفهوم – الأبعاد

1- الأداء الجامعي المتميز Concept of the Superior University Performance

يعد الاهتمام بمفهوم الأداء عموماً والأداء العالي، أو كما يطلق عليه بعض الباحثين بالأداء المتفوق بشكل خاص، من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (العابدي والعبادي، 2007، 221).

وكذلك يعد الأداء من المصطلحات والمفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات، لأن مخرجات هذا الاداء قد تكون ذات آثار سلبية على ربحية المنظمة أو قد تكون أساساً في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية (يوسف، 27، 2006-37).

ويقصد بالأداء المتميز أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المنظمة (السلمي، 2002، 29).

أو هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة (يوسف، 27، 2006-37)

ويرى الباحثان أن الأداء الجامعي المتميز هو ترابط مجموعة من المتغيرات والمعايير مع بعضها البعض لتكوين ميزة تنافسية تتفوق على منافسيها.

2- متغيرات الأداء الجامعي المتميز

Variables of the Superior University Performance

أ. خفض التكاليف وزيادة الأرباح: Reduce costs and increase profits

تسعى الكلية إلى خفض التكاليف من خلال تخفيض كلفة الخدمات المقدمة للطلبة ومستوى كلفة العمليات التشغيلية والإدارية بالإضافة إلى الأرباح التي تحققها عن طريق الخدمات التي تقدمها (Harvey and Brown, 2001) و(قداده ، 2006).

ب. تحسين الجودة: Improve quality

أن استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تعتمد على الجهود المشتركة التي من خلالها بالإمكان مشاركة جميع الأفراد العاملين والتحسينات المستمرة التي تمكن المنظمة من استخدامها في تحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين (الفتلاوي، 2006، 42). ويُعد التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة (الجامعة) التي تسعى دائماً إلى تحقيقها، لأنه يسهم بشكل فعال بجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين، فالتحسين المستمر ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة، بل هو عمل مستمر متجدد ذو عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية. وان برامج تحسين الجودة من المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. (العبيدي، 2004، 50).

ج. البحث العلمي: Scientific Research

يمثل البحث العلمي عنصراً أساسياً من عناصر الأداء الجامعي المتميز، إذ أن البحث العلمي الأصيل يساعد الكلية على الرقي بممارستها المهنية في ميدان اهتمامها وكسب ثقة الصناعة عن طريق تقديم الحلول للمشاكل وغيرها، كما أن التدريس الجامعي وثيق الصلة بالبحث العلمي، ويوضح هذا الجزء الإسهامات الفكرية لعضو هيئة التدريس التي تضيف قاعدة المعارف والتطبيقات في مجال التخصص شاملاً الأبحاث المنشورة في مجلات علمية متخصصة والمجلات محكمة وأوراق العمل. ومن الضروري الاهتمام بنشر في مجلات متخصصة عالمية والتي يمثل الجزء الأكبر من نتاج البحث العلمي (الغامدي، 2006، 3) (شعبان والعايدي، 2007).

د. خدمة المجتمع: Society Service

يشكل إسهام الجامعة بشكل عام وكلية الإدارة والاقتصاد في خدمة المجتمع عنصراً أساسياً من عناصر تفويم أدائه الجامعي المتميز. ويوضح هذا الجزء في الجامعة دور عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع المدني خلال العام شاملاً في ذلك الاستشارات لحل المشاكل المؤسسية وتنظيم أو المساهمة في ندوات أو ورش العمل محلية أو إقليمية في مجال التخصص أو أية إسهامات أخرى مثلاً براءات اختراع، استشارات مهنية، نقل التكنولوجيا إلى الصناعة، أو دورات التعليم المستمر... الخ. (العزاوي، 2007، 85)، (شعبان والعايدي، 2007).

المبحث الثالث

الإطار التطبيقي للبحث

أولاً : قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث

للتحقق من صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث، أستخدم الباحثان لهذا الغرض معامل ارتباط ألفا (معامل الفايرونباخ) (Malhotra, & Briks, 2000: 307) (1)، وتم قياس مستوى الثبات والتناسق الداخلي للأبعاد المكونة لمتغيرات البحث والمتمثلة بأنواع العدالة التنظيمية، ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز، باستخدام مقياس كرونباخ ألفا حسب عناصر متغيرات البحث، وكالاتي:-

[1]: المتغير المستقل (أنواع العدالة التنظيمية) وتتكون من ثلاث متغيرات:-

أ - عدالة التوزيعات وتتكون من خمس عناصر = 0.839

ب- عدالة التفاعلات وتتكون من خمس عناصر = 0.948

ج- عدالة الإجراءات وتتكون من خمس عناصر = 0.934

[2]: المتغير المعتمد (الأداء الجامعي المتميز) ويتكون من أربعة متغيرات:-

أ - خفض التكاليف وزيادة الأرباح ويتكون من أربعة عناصر = 0.877

ب- تحسين الجودة ويتكون من أربعة عناصر = 0.825

ج- الأبحاث العلمية وتتكون من أربعة عناصر = 0.856

د- خدمة المجتمع وتتكون من أربعة عناصر = 0.873

ويلاحظ من النتيجة الخاصة بالتناسق الداخلي بين الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث (العدالة التنظيمية، والأداء الجامعي المتميز) مقبولاً إذ بلغ قيمة معامل ارتباط الفا Alpha الكلي بعد توزيع الاستبيان (0.83)، ولأن قيمة معامل ارتباط الفا Alpha تعد مقبولة إحصائياً عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.75) في البحوث الإدارية والسلوكية (Anastasi, 1982:117) (2).

ثانياً: وصف متغيرات البحث في ضوء نتائج الميدان (Descriptive Statistics)

في هذا المحور سنتطرق الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث ، وكالاتي :-

[1]: المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) :

أ: عدالة التوزيعات:

يلاحظ في الجدول رقم (1) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات عدالة التوزيعات بلغت (3.13)

وبانحراف عام بلغ (1.03) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير .

حصلت الفقرة (4) الخاصة ب (أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً) على أعلى المتوسطات

الحسابية وبمقدار (3.72) و بانحراف معياري (0.99) ، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة ب (عمادة

(1) Malhotra, K. M, & Briks, D.F., (2000), "Marketing Research: An Approach", European Edition, prentice – Hall.

(2)Anastasi, A. (1982), "Psychological Testing", 5th edition, Macgregor publishing company, New_York.

الكلية تكافئني إذا ما أخذت بنظر الاعتبار خبرتي في العمل) على أدنى متوسط حسابي (2.62) وبأدنى انحراف معياري بلغ (0.99) .

جدول(1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير عدالة التوزيعات (N=40)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ت
1.28	3.1	اعتقد أن راتبي الشهري مناسب مقارنة بزملائي في العمل	1
0.99	2.62	عمادة الكلية تكافئني إذا ما أخذت بنظر الاعتبار خبرتي في العمل	2
1.01	3.32	تتناسب ساعات العمل في الكلية مع ظروفها الخاصة	3
0.99	3.72	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً	4
0.91	2.91	بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة جداً.	5
1.03	3.13		متوسط المتوسطات

ب: عدالة الإجراءات:

يلاحظ في الجدول رقم (2) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات عدالة الإجراءات بلغ (2.96) ويانحرف عام بلغ (1.02) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير . حصلت الفقرة (4) الخاصة ب (يشرح عميد الكلية القرارات ويزود الكادر التدريسي بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.34) و بانحراف معياري (0.87)، في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة ب (يسمح للتدريسي بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها رئيسه) على أدنى متوسط حسابي (2.73) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.04) .

جدول(2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير عدالة الإجراءات (N=40)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ت
0.82	3	يستخدم عميد الكلية الإجراءات الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	1
1.18	2.90	يحرص عميد الكلية على أن يبدي كل تدريسي رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	2
1.21	2.83	تستجيب الكلية للقرارات التي يطرحها الكادر التدريسي والمتعلقة بالمكافأة وتقييم الأداء	3
0.87	3.34	يشرح عميد الكلية القرارات ويزود الكادر التدريسي بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات	4
1.04	2.73	يسمح للتدريسي بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها رئيسه	5
1.02	2.96		متوسط المتوسطات

ج: عدالة التفاعلات: يلاحظ في الجدول رقم (3) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات عدالة التفاعلات بلغ (3.17) وبانحراف عام بلغ (0.86) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير .
 حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.75) و بانحراف معياري (0.93) ، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة بـ (عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة) على أدنى متوسط حسابي (2.87) وبأدنى انحراف معياري بلغ (0.86) .

جدول(3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير عدالة التفاعلات (N=40)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود	3.36	0.87
2	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة	2.87	0.86
3	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف	3.75	0.93
4	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة	3	0.66
5	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات	2.89	1.02
متوسط المتوسطات		3.17	0.86

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في جدول (4) الآتي:-

جدول(4) ترتيب الأهمية النسبية بين المتغيرات

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغيرات
الأول	27%	0.86	3.17	عدالة التوزيعات
الثالث	34%	1.02	2.96	عدالة الإجراءات
الثاني	32%	1.03	3.13	عدالة التفاعلات

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه ما يأتي:-

1- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة فيما يخص متغير عدالة التوزيعات والبالغ (3.17) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغت نسبة معامل الاختلاف (27%) وهو الأول في سلم ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة.

2- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة فيما يخص متغير عدالة الإجراءات والبالغ (2.96) اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغت نسبة معامل الاختلاف (34%) وهو الأخير في سلم ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة.

3- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة فيما يخص متغير عدالة التفاعلات والبالغ (3.13) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغت نسبة معامل الاختلاف (32%) وهو الثاني في سلم ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة.

2- المتغير المعتمد (الأداء الجامعي المتميز) :

أ: خفض التكاليف وزيادة الأرباح:

يلاحظ في الجدول رقم (5) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات خفض التكاليف وزيادة الأرباح بلغت (2.97) وبانحراف عام بلغ (0.9) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. حصلت الفقرة (1) الخاصة ب (مستوى كلفة تقديم الخدمات التعليمية منخفضة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.63) و بانحراف معياري (0.77) ، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة ب (مستوى كلفة الخدمة المقدمة للطلاب منخفضة قياساً بالجامعات الأخرى) على أدنى متوسط حسابي (2.60) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.15) .

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير خفض التكاليف وزيادة الأرباح (N=40)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مستوى كلفة تقديم الخدمات التعليمية منخفضة	3.63	0.77
2	مستوى كلفة الخدمة المقدمة للطلاب منخفضة قياساً بالجامعات الأخرى	2.60	1.15
3	مستوى كلفة العمليات الإدارية والتشغيلية في الكلية منخفضة	2.67	1.06
4	تحقق الكلية قيمة (أرباح عالية) عن طريق خدماتها التي تقدمها	2.98	0.62
	متوسط المتوسطات	2.97	0.9

ب: تحسين الجودة:

يلاحظ في الجدول رقم (6) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات تحسين الجودة بلغ (3.13) وبانحراف عام بلغ (1.03) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. حصلت الفقرة (4) الخاصة ب (هنالك أيمان من قبل الكلية بأهمية الجودة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.75) و بانحراف معياري (0.89) ، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة ب (تستجيب عمادة الكلية لمقترحات الطلاب في تطوير خدماتها) على أدنى متوسط حسابي (2.56) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.09) .

جدول(6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير تحسين الجودة (N=40)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
1.03	2.91	تخضع جميع البيانات التي تقدمها الكلية إلى التحسين المستمر	1
1.12	3.32	تضاهي الخدمات التي تقدمها الكلية خدمات الكليات في الجامعات الأخرى	2
1.09	2.56	تستجيب عمادة الكلية لمقترحات الطلاب في تطوير خدماتها	3
0.89	3.75	هنالك أيمان من قبل الكلية بأهمية الجودة	4
1.03	3.13	متوسط المتوسطات	

ج: الأبحاث العلمية:

يلاحظ في الجدول رقم (7) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات رفع مستوى الأبحاث العلمية بلغ (3.43) وبانحراف عام بلغ (0.98) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير .
 حصلت الفقرة (2) الخاصة بـ (تولي الكلية أهمية بالغة في كسب ثقة الصناعة عن طريق التعاون معهم) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.95) و بانحراف معياري (0.93) ، في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (تقدم عمادة الكلية الدعم المادي والمعنوي للباحثين) على أدنى متوسط حسابي (2.56) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.01) .

جدول(7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير الأبحاث العلمية (N=40)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
0.98	3.78	تشجع عمادة الكلية الأبحاث العلمية ذات الطبيعة النظرية والتطبيقية	1
0.93	3.95	تولي الكلية أهمية بالغة في كسب ثقة الصناعة عن طريق التعاون معهم	2
1.01	2.56	تقدم عمادة الكلية الدعم المادي والمعنوي للباحثين	3
1	3.45	تعمل الكلية على ربط الأبحاث العلمية مع حاجات المجتمع المحلية	4
0.98	3.43	متوسط المتوسطات	

د: خدمة المجتمع:

يلاحظ في الجدول رقم (8) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات رفع مستوى خدمة المجتمع بلغ (3.40) وبانحراف عام بلغ (1.13) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير .
 حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (تولي الكلية أهمية بالغة لخدمة المجتمع المحلي المحيط بها) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.86) و بانحراف معياري (1) ، في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (تطرح الكلية تخصصات وبرامج متوافقة مع طبيعة وحاجات المجتمع) على أدنى متوسط حسابي (3.11) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.13) .

جدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير خدمة المجتمع (N=40)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تولي الكلية أهمية بالغة لخدمة المجتمع المحلي المحيط بها	3.86	1
2	تشجع الكلية الأكاديميين لبحث مشاكل وقضايا المجتمع	3.21	1.35
3	تطرح الكلية تخصصات وبرامج متوافقة مع طبيعة وحاجات المجتمع	3.11	1.13
4	تقدم الكلية مؤتمرات وندوات واستشارات إلى المجتمع	3.45	1.07
	متوسط المتوسطات	3.40	1.13

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في جدول (9) الآتي:-

جدول (9) ترتيب الأهمية النسبية بين المتغيرات

الترتيب	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي الموزون	المتغيرات
الرابع	0.9	%30	2.97	خفض التكاليف وزيادة الأرباح
الثالث	1.03	%32	3.13	تحسين الجودة
الأول	0.98	%28	3.43	الأبحاث العلمية
الثاني	1.13	%33	3.40	خدمة المجتمع

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه ما يأتي:-

- 1- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة فيما يخص متغير خفض التكاليف وزيادة الأرباح والبالغ (2.97) أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغت نسبة معامل الاختلاف (30%) وهو الرابع في سلم ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات المعتمدة.
- 2- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة فيما يخص متغير تحسين الجودة والبالغ (3.13) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغت نسبة معامل الاختلاف (32%) وهو الثالث في سلم ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات المعتمدة.
- 3- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة فيما يخص متغير الأبحاث العلمية والبالغ (3.43) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغت نسبة معامل الاختلاف (28%) وهو الأول في سلم ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات المعتمدة.
- 4- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة فيما يخص متغير خدمة المجتمع والبالغ (3.40) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، فيما بلغت نسبة معامل الاختلاف (33%) وهو الثاني في سلم ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات المعتمدة.

ثالثاً: طبيعة العلاقة بين عناصر العدالة التنظيمية ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز: وذلك لاختبار صحة الفرضية الرئيسة والفرضيات المنبثقة عنها، إذ يوضح الجدول (10) مصفوفة الارتباط بين العدالة التنظيمية ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز.

جدول (10) مصفوفة الارتباط بين العدالة التنظيمية ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز

معاملات الارتباط				الاداء الجامعي المتميز
رفع مستوى خدمة المجتمع	رفع مستوى الأبحاث العلمية	تحسين الجودة	خفض التكاليف وزيادة الأرباح	
*0.50	*0.70	*0.77	*0.12	عدالة التوزيعات
دال معنوياً	دال معنوياً	دال معنوياً	غير دال معنوياً	الدالة
*0.26	*0.43	*0.37	*0.42	عدالة الإجراءات
غير دال معنوياً	غير دال معنوياً	غير دال معنوياً	غير دال معنوياً	الدالة
*0.64	*0.54	*0.57	*0.58	عدالة التفاعلات
دال معنوياً	دال معنوياً	دال معنوياً	دال معنوياً	الدالة
** مستوى معنوية 0.01				
* مستوى معنوية 0.05				

ويتضح من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط موجبة بين عدالة التوزيعات وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز، واغلب علاقات الارتباط دالة معنوياً ما عدا علاقة عدالة التوزيعات بخفض التكاليف وزيادة الأرباح غير دالة معنوياً وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة للبحث. إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي:

*0.50	*0.70	*0.77	*0.12
-------	-------	-------	-------

وتعني هذه العلاقات أنه كلما كان الاهتمام بعدالة التوزيع المتعلقة بعدالة توزيع المخرجات على الكادر التدريسي مثل الدفع والترقيات والأجور وفقاً للجهود الذي يبذله الفرد سوف ينعكس ذلك على الأداء الجامعي المتميز للكلية المبحوثة من خلال متغيراتها الأربعة .

ولتحديد مدى صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة للبحث بوجود علاقات ارتباط موجبة بين عدالة الإجراءات وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز)، لكن علاقات الارتباط ضعيفة وغير دالة معنوياً وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية، إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي:

*0.36	*0.43	*0.37	*0.42
-------	-------	-------	-------

وتعني هذه العلاقات أنه عدم الاهتمام بعدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات ودقة الإجراءات بالكلية المبحوثة سوف ينعكس على الأداء الجامعي المتميز، وفي نفس الوقت فأن زيادة إدراك الكادر التدريسي بأهمية البحث العلمي وتحسين الجودة وخدمة المجتمع سوف يزيد من ثقة الإدارة العليا بأهمية العدالة التنظيمية المستخدمة من إذ الإجراءات والأهداف العامة للقرارات المتخذة.

ولتحديد مدى صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة للبحث بوجود علاقات ارتباط موجبة بين عدالة التفاعلات وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز)، واغلب علاقات الارتباط دالة معنوياً ما عدا

علاقة عدالة التفاعلات وخفض التكاليف وزيادة الارباح وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي:

*0.64	*0.54	*0.57	*0.58
-------	-------	-------	-------

وتعني هذه العلاقات أن زيادة اهتمام الإدارة العليا بعدالة التفاعلات من خلال مدى عدالة التعامل مع الكادر التدريسي في الكلية المبحوثة سوف ينعكس على الأداء الجامعي المتميز من إذ الاهتمام بالبحث العلمي وتحسين الجودة في التعليم وخدمة منظمات الصناعة وغيرها.

ومن خلال ما تقدم تبين صحة فرضية البحث الرئيسية والتي مفادها "بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز" مما يعني اهتمام الكلية المبحوثة بالعدالة التنظيمية سوف يسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالأداء الجامعي المتميز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

يتضمن هذا المبحث أهم النتائج التي توصل إليها البحث من خلال ما أفرزته نتائج الاستبانة والتحليل الإحصائي لبيانات البحث وتوصل الباحثان إلى النتائج الآتية:

أولاً : النتائج الخاصة أنواع العدالة التنظيمية

- 1) أظهرت نتائج البحث من خلال التحليل الإحصائي أن متغير عدالة التوزيعات جاء بالمرتبة الأولى من إذ سلم ترتيبه على مستوى متغيرات العدالة التنظيمية من إذ أهميته في الشركة وهذا واضح من خلال إجابات أفراد عينة البحث، وهذا راجع إلى اتفاق اغلب أفراد عينة البحث عن الرواتب التي يتقاضوها وكذلك عن رضاهم ساعات العمل ومع الواجبات الوظيفية لهم.
- 2) تبين بأن هناك اتفاق بين أفراد عينة البحث بخصوص متغير عدالة التفاعلات إذ حصل على المرتبة الثانية في سلم ترتيبه على مستوى متغيرات العدالة التنظيمية من خلال الفقرات المتعلقة بعدالة التفاعلات في الكلية المبحوثة، وهذا يرجع إلى التفاعلات التي تحدث بين الرئيس والمروؤوس من إذ القرارات الوظيفية والاحترام والود والصرحة بينهم.
- 3) بينت نتائج البحث من خلال التحليل الإحصائي عدم اهتمام أفراد عينة البحث بمتغير عدالة الإجراءات إذ حصل على وسط حسابي أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على عدم إدراك ووعي عينة البحث على هذا المتغير في الكلية المبحوثة، وهذا يرجع إلى عدم رضا أفراد عينة البحث عن عدالة المخرجات أو العوائد الحاصلون عليها ، وكذلك الإجراءات والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا.

ثانياً : النتائج الخاصة بعناصر الأداء الجامعي المتميز

- 1) كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن متغير الأبحاث العلمية جاء بالمرتبة الأولى من إذ أهميته إذ حصل على وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي مما يعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى ووعي وإدراك أفراد عينة البحث على أهمية هذا المتغير في الكلية المبحوثة من خلال تشجيع عمادة الكلية وحث الكادر التدريسي على عمل الأبحاث العلمية التي تخدم منظمات الصناعة والمجتمع المحلي.
- 2) تبين أن هنالك اتفاق بين أفراد عينة البحث بخصوص متغير خدمة المجتمع من خلال حصوله على وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي مما يدل على اهتمام العينة المبحوثة لهذا المتغير، وهذا يرجع إلى اهتمام الكادر التدريسي في الكلية بحل مشاكل المجتمع وتقديم الاستشارات ودراسات الجدوى الاقتصادية بما يتناسب وحاجات المجتمع.
- 3) كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن متغير تحسين الجودة جاء بالمرتبة الثالثة من إذ أهميته وهذا واضح من خلال اتفاق أفراد عينة البحث على إيمان الإدارة العليا في الكلية بأهمية الجودة والتحسين المستمر.
- 4) كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن متغير خفض التكاليف وزيادة الأرباح جاء بالمرتبة الأخيرة من إذ أهميته وهذا واضح من خلال اتفاق أفراد عينة البحث على هذا المتغير وكان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يعزى ذلك إلى مستوى كلفة الخدمات التعليمية والعمليات الإدارية والتشغيلية .

ثالثاً: النتائج الخاصة بفرضيات البحث

- 1) وجود علاقة ارتباط موجبة بين عدالة التوزيعات وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز، واغلب علاقات الارتباط دالة معنوياً ما عدا علاقة عدالة التوزيعات بخفض التكاليف وزيادة الأرباح غير دالة معنوياً وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية للبحث.
- 2) وجود علاقات ارتباط موجبة بين عدالة الإجراءات وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز، لكن علاقات الارتباط ضعيفة وغير دالة معنوياً.
- 3) وجود علاقات ارتباط موجبة بين عدالة التفاعلات وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز، واغلب علاقات الارتباط دالة معنوياً ما عدا علاقة عدالة التفاعلات وخفض التكاليف وزيادة الأرباح وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- 4) ومن خلال ما تقدم تبين صحة فرضية البحث الرئيسية والتي مفادها "بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز" مما يعني اهتمام الكلية المبحوثة بالعدالة التنظيمية سوف يسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالأداء الجامعي المتميز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانياً: التوصيات

- وفقاً للنتائج التي تم التوصل فأنه يمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات منها ما يأتي:
- (1) ضرورة استخدام الإدارة العليا في الكلية الإجراءات المتعلقة بالقرارات الوظيفية المتعلقة بالكادر التدريسي في الكلية بأسلوب غير متحيز بما يخدم تبني عدالة الإجراءات.
 - (2) إدراك الإدارة العليا في الكلية بأهمية عدالة التفاعلات لأنها تؤدي إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات.
 - (3) توفير مناخ إيجابي يسوده التعاون والمحبة والمشاركة في اتخاذ القرارات واحترام الكادر التدريسي في الكلية بما يخدم تحقيق أهداف الكلية.
 - (4) التأكيد على الأداء المتميز من خلال زيادة الاهتمام بالبحث العلمي من قبل الكادر التدريسي بما يخدم حل مشاكل المجتمع.
 - (5) ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الكلية بالدعم المادي والمعنوي للكادر التدريسي لتشجيعهم على العمل والكفاءة في عملهم.
 - (6) التأكيد على خدمة المجتمع من خلال زيادة تقديم الاستشارات ودراسات الجدوى الاقتصادية والدورات التدريبية وكسب ثقة الصناعة والمنظمات بما يخدم المجتمع المحلي.
 - (7) ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية بأنواعها (بعدالة التوزيعات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات) لأنها تؤدي إلى تحقيق الأداء الجامعي المتميز والتفوق التنافسي.

قائمة المصادر References

أولاً: المصادر العربية

1. حامد، سعيد شعبان، " اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي: دراسة ميدانية، بحث مقدم كلية التجارة - جامعة الأزهر ، 2006.
2. السلمي، علي ، " إدارة التميز "، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
3. شعبان، عبد الكريم هادي، والعبادي، علي رزاق " الانماط القيادية ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية- دراسة تطبيقية" بحث مقدم للندوة العلمية الثانية لقسم إدارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد- جامعة القادسية، 2008.
4. صديق، محمد جلال " أثر إدراك العدالة التنظيمية على فعالية فرق العمل، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، 2004.
5. العبادي، علي رزاق، والعبادي، هاشم فوزي، (أستخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الثالث، 2007.

6. العبيدي، أزهار عزيز" دور بحوث التسويق في نشر وظيفة الجودة لتحقيق رضا المستهلك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2004.
7. العزاوي، فراس رحيم، (دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تقويم أعضاء الهيئة التدريسية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2007.
8. العطوي، عامر علي "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي- دراسة تحليلية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007.
9. الغامدي، حمدان أحمد، (الاحتياجات التدريبية التربوية لأعضاء هيئة التدريس لكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية)، رسالة التربية وعلم النفس، العدد (20)، المملكة العربية السعودية، 2006.
10. الفتلاوي، ماجد جبار، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية-دراسة حالة في كلية التربية- جامعة بابل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006.
11. قداده، عيسى يوسف، "نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية، جامعة الزرقاء - الأردن، 2006.
12. نعساني، عبد المحسن، اليوسفي، أحمد" أثر اختبار العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 32، 2002.
13. يوسف، بو مدين "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، جامعة بومرداس، 2005.
- ثانياً: المصادر الأجنبية
1. Anastasi, A. (1982), "Psychological Testing", 5th edition, Macgregor publishing company, New York.
 2. Bonser, C.(1999), "Total Quality Education", *Public administration Review*, No.52, PP.(504-512).
 3. Colquitt, J. A. (2001), "Justice in Teams: Antecedents and consequences of procedural Justice climate". Vol. 55.pp.425-445.
 4. Harvey, D. and Brown, D. (2001). "An Experiential Approach to organizational Development ", 6th edition, Prentice Hall, New Jersey, USA,PP. 132.
 5. Malhotra, K. M, & Briks, D.F., (2000), "Marketing Research: An Approach", European Edition, prentice – Hall.
 6. Moorman, R. H. ,(1991), *The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship*, *Journal of Applied Psychology*, (vol. 75, No. 3, pp. 845-855.
 7. Niehoff, B. and Moorman, R. (1993), *Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior*, *Academy of Management Journal*, (Vol. 36, No. 2, pp. 527-556.

