

## العدالة التوزيعية وتأثيرها على الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الليبية-بمدينة طرابلس

د. صبحي أحمد دياب

عضو هيئة تدريس/ المعهد العالي للعلوم والتقنية طرابلس

### الملخص:

تعد العدالة التنظيمية وخصوصاً عدالة التوزيع مساهماً في تكوين والإحتفاظ بالموارد بشرية المبدعة والمتميزة. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ومستوى عدالة التوزيع التنظيمية في الجامعات الخاصة الليبية، وعلى طبيعة ومستوى الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي، ومدى تأثير عدالة التوزيع التنظيمية على الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس. واختارت الدراسة بعض الجامعات الخاصة في مدينة طرابلس ميداناً لتطبيقها.

وسعت الدراسة من خلال اتباع المنهج التحليلي الوصفي للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضيتها، حيث تمثلت عينة الدراسة في أعضاء هيئة التدريس (قارين ومتعاونين) بالجامعات الخاصة في مدينة طرابلس. واتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة، فقد بلغت العينة (135) عضواً في مختلف التخصصات والأقسام العلمية. وفي ضوء تحليل البيانات والمعالجة المنهجية لمشكلة وفرضية الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج لعل من أهمها: تدني مستوى العدالة التوزيعية التنظيمية في الجامعات الخاصة المدروسة، وأن مستوى الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي جيدة، كما أن عدالة التوزيع التنظيمية لها معامل ارتباط قوي بلغ (88%)، وأشار معامل التفسير ( $R^2$ ) إلى أن العدالة التوزيعية التنظيمية تفسر ما نسبته (77%) من التباين في مستوى الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي، مما يشير إلى أن للعدالة التوزيعية بأبعادها المجتمعة تأثيراً في مستوى الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي.

مفاتيح الكلمات : العدالة التوزيعية، كفاءات أعضاء هيئة التدريس، الجامعة الخاصة.

**Abstract**

*Organizational justice, Especially distribution Justice, Contributes to the creation and Retention of innovative and Distinct Human Resources. The aim of the study was to Identify the nature and Level of Fairness of the organizational Distribution in Private Libyan Universities, the nature and Level of Distinguished Competencies of University Faculty Members, and the extent to which the fairness of Organizational Distribution Affects the distinguished Competencies of Faculty Members. The study Chose some Private Universities in the city of Tripoli as a Field for Application.*

*The study was Developed through a descriptive Analytical Approach to answer its Questions and Test its Hypothesis. The sample of the study was in the faculty Members (Habitant and Cooperative) in Private Universities in the city of Tripoli. Following the random Sampling Method, the sample Number Reached (135) Members in Various Disciplines and Scientific Sections. In Light of the analysis of the data and the systematic Treatment of the problem and the hypothesis of the study, a number of Results have been Reached. The most important of these are the low Level of Organizational Distributive Justice in the private Universities Studied, the level of Distinguished Competencies of University Faculty is good, (88%), and the interpretation Factor (R2) indicated that Organizational Distributive Justice Explains its Proportion (77%) of the variation in the level of Distinguished Competencies of University Faculty Members, Indicating that Distributive Justice in its Combined Dimensions affects the level of Distinguished Competencies of Members Set up University Teaching.*

*Keywords: Distributive justice, Competencies of Faculty Members, Private university.*

**مقدمة:**

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسات العامة والخاصة الكبيرة والصغيرة على حدٍ سواء، فهي قيمة ونمط إداري واجتماعي، ومن أهم السلوكيات التي تترجم سلوك الأفراد واتجاهاتهم داخل المؤسسات، لذلك فإن انعدام العدالة يترتب عليه اتباع الموارد البشرية العاملة لسلوكيات وتصرفات ضارة بتلك المؤسسات، إن العدالة التنظيمية تنطلق من اعتبارها متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة بشكل عام، وعلى الموارد البشرية بشكل خاص، وإذ ينظر إلى العدالة التوزيعية كأحد أبعاد العدالة التنظيمية ذات التأثير المباشر على أداء وكفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة، وبالتالي على كفاءة وتميز المؤسسة في أعمالها.

كما أصبح من الضروري لنجاح المؤسسات الجامعية أن تشكل نسيجاً من أبعاد العدالة التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للتميز والإبداع والابتكار، ولأن العدالة التنظيمية وخصوصاً تلك المتعلقة بعدالة التوزيع وما توفره من مدركات وانطباعات من قبل الموارد البشرية العاملة، والتي توجه أداءهم نحو التميز والإبداع لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين أداء الجامعة بصفة عامة.

ويحتل عضو هيئة التدريس مكانة هامة في النظام التعليمي الجامعي، فهو عنصر فعال ومؤثر في تحقيق أهداف وتحسين مخرجات المؤسسات الجامعية، ويعتبر أعضاء هيئة التدريس هم نواة وحجر الزاوية في الإصلاح والتطوير، بل يعتبرون عصب العملية التعليمية كافة، فأداء عضو هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية يتأثر بعدة عوامل في البيئتين الداخلية والخارجية ومن بينها تأثير العدالة التوزيعية التنظيمية على سلوكه، ومن ثم التأثير على أداءه وكفاءته، ومدى شعوره بالرضا.

ومن أهم السبل لنجاح أي جامعة وجود موارد بشرية قادرة وكفؤة على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل تلك الجامعة بكفاءة وفعالية، ولكي تضمن تلك الجامعة ولاء أفرادها، وحب وجود عدالة قادرة على إيجاد ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات المتميزة.

ومما سبق نرى أن من معرفة التأثيرات التي تعتبر تحدياً لعضو هيئة التدريس في تنمية قدراته وتطوير كفاءته المتميزة في المؤسسات الجامعية، هي تلك الآثار المترتبة على ما يحصل عليه عضو هيئة التدريس من عائد نظير ما يقدمه من أعمال، في إطار العدالة التوزيعية السائدة في المؤسسة الجامعية التي يتبعها.

**أولاً- إشكالية الدراسة:**

أصبحت الجامعات الخاصة في ليبيا من القطاعات الهامة في مجال التعليم العالي، وملاذئاً لكثير من الطلبة، وخصوصاً بعد حصول العديد من تلك الجامعات على الاعتماد المؤسسي من مركز ضمان الجودة في ليبيا، فهي تسهم الآن

بمخرجاتها في متطلبات سوق العمل، كما أن تحقيق الجودة في التعليم يعد من أهم التحديات التي أولتها كثير من الجامعات الخاصة، والتي بدورها تسهم في تنمية المجتمع علمياً وعملياً، وأن التميز في الأداء وجودته لم يعد حكراً فقط على قطاعات الصناعة والتجارة، بل استطاع أن يدخل قطاع التعليم بتصنيفاته، خاصة مع تزايد حجم وتطور مؤسسات التعليم الجامعي، وتنامي شدة المنافسة بينها، فاتجهت معظمها للاهتمام بالتميز في الأداء.

فالكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس تضع البرامج والمناهج المتطورة التي تهدف إلى تحقيق مخرجات ذات جود عالية في التعليم، والإسهام من أجل رؤية علمية لحل مشكلات التنمية البشرية مما يسهم في تحقيق المكانة والسمعة الأكاديمية للجامعة الخاصة التي ينتمي لها.

وفي ضوء ما تواجهه الجامعات الخاصة في ليبيا من تحديات يفرضها الواقع المحلي، والتحول الاقتصادي والسياسية والتقدم العلمي والتكنولوجيا، وعدم مواكبة المناهج التعليمية لحاجات الطلاب والمجتمع، وكذلك ضعف مخرجات مؤسسات التعليم العالي، وعدم تناسبها مع متغيرات العصر، فالتعليم في ليبيا تعرض لشتى أنواع التجهيل الممنهج مما أدى إلى تزايد الأزمة لتشمل تدني الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات.

إن التغيرات المتلاحقة والإصدارات المستمرة لقوانين تنظيم الجامعات في ليبيا شملت تغيير الأوضاع المهنية لأعضاء هيئة التدريس وفق نظام التوظيف بعقود عمل بمبرر تعديل المرتبات مع الحفاظ على القانون رقم (15 لسنة 1981) بشأن مرتبات العاملين الوطنيين، وذلك رغم رفض أعضاء هيئة التدريس الجامعي مشروع التوظيف بعقود عمل (الطبولي، وآخرون، 2014).

وأما بخصوص عدالة التوزيع فهناك تفاوتات في قيمة الساعات التدريسية وخصوصاً بين الجامعات الخاصة والعامية، فضلاً عن الخدمات الجامعية وظروف الترقية الأكاديمية، والمزايا المالية الأخرى.

ومن خلال الزيارات المتكررة للباحث للجامعات الخاصة فقد لاحظنا أن الشعور المتولد لدى أعضاء هيئة التدريس تجاه عدالة التوزيع (مكافآت وأولويات)، التي تستخدم في تحديد النتائج أو مخرجات القرارات التنظيمية، قد يتعلق بعضها بتدني مستوى عدالة نظم وتقييم الأداء والترقيات والحوافز، مما يؤدي إلى تعميق إحساس أعضاء هيئة التدريس بقصور في العدالة التوزيعية داخل الجامعة، وشعورهم بالإحباط وانخفاض في مستوى أدائهم وعدم ولائهم لوظيفتهم، وبالتالي التراخي في أداء مهامهم التدريسية والبحثية. لذلك تتحدد مشكلة هذه الدراسة بالكشف عن مستوى العدالة التوزيعية التنظيمية السائدة في الجامعات الخاصة وتأثيرها على كفاءة الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس فيها.

#### • وفي ضوء ما تقدم يمكن التعبير عن إشكالية الدراسة في التساؤلين التاليين :

- ما مستوى عدالة التوزيع التنظيمية بالجامعات الخاصة بمدينة طرابلس؟.
- ما تأثير العدالة التنظيمية (التوزيعية) بأبعادها مجتمعة (الإنصاف- النوعية- الحاجة) في الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي؟.

**ثانياً- أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور المهم الذي تلعبه الجامعات الخاصة في تنمية المجتمع من خلال التعليم والبحث العلمي، وقدرتها في تحقيق التنمية المكانية والإنسانية، وتوضيح المهام الرئيسية لعضو هيئة التدريس، وتبصيره بدرجة ممارسته لأدواره الأكاديمية، كم تنبع أهمية الدراسة من أن هناك حاجة ملحة لإجراء دراسات للتعريف بالعدالة التوزيعية، كأحد أبعاد العدالة التنظيمية في قطاع التعليم العالي بشكل عام، والجامعات الخاصة بشكل خاص، وكذلك ندرة الدراسات التي تناولت واقع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والعوامل المؤثرة فيه، وبناء الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم الجامعي، وعلاقته بعدالة التنظيم التوزيعية، وما يترتب عليها من إيجابيات وسلبيات على تلك الجامعات، ومن ثم الإضافة العلمية والعملية من خلال صقل المهارات البحثية وتوسيع المدارك الفكرية، وخوض تجارب ذات نطاق واسع ودقيق في مجال الإدارة والتنظيم، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في الدراسات التنظيمية والتقييمية في بيئة التعليم الجامعي.

**ثالثاً- أهداف الدراسة:**

- 1- التعرف على طبيعة ومستوى عدالة التوزيع التنظيمية وأهميتها بالجامعات الخاصة في ليبيا.
- 2- التعرف على طبيعة ومستوى الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي.
- 3- التعرف على مدى تأثير عدالة التوزيع على الإحتفاظ بالكفاءات المميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي.
- 4- استخلاص النتائج والتوصيات التي قد تسهم في إحلال العدالة التوزيعية التنظيمية وما يترتب عليها من إجراءات وتحفيز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة.

**رابعاً- فرضية الدراسة:**

((يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة)).

**خامساً- منهجية الدراسة :**

للتحقق من أهداف الدراسة واختبار مدى صحة فرضيتها، سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والإطلاع على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بالعدالة التنظيمية، وخصوصاً عدالة التوزيع، وكفاءة الأداء لأعضاء هيئة التدريس في قطاع الجامعي (الخاص)، كمصادر ثانوية لجمع البيانات. وكذلك تناول الجوانب الخاصة بالدراسة الميدانية مثل جمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس (قارين ومتعاونين) ببعض الجامعات الخاصة بمدينة بطرابلس (جامعة أفريقيا- جامعة طرابلس الأهلية- جامعة أويا- معهد عين شمس)، كمصادر أولية لجمع البيانات، وذلك باستخدام استمارة الاستبيان لاختبار وقياس أبعاد العدالة التوزيعية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، ومدى توافرها في الواقع العملي. فقد تم تقسيم الدراسة إلى عدة أطر: فكان الإطار العام لاستعراض خلفية وإشكالية الدراسة ومنهجيتها، والإطار النظري عن العدالة التوزيعية ونظرياتها، والكفاءات البشرية وأنواعها، وواقع الجامعات الخاصة وأعضاء هيئة التدريس فيها، أما الإطار العملي فكان لتحليل البيانات، واختبر الفرضية، واستخلاص النتائج.

**سادساً- حدود الدراسة:**

- 1- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي (قارين ومتعاونين) ورؤساء الأقسام العلمية في مختلف التخصصات.
- 2- الحدود المكانية: حددت في بعض الجامعات الخاصة في مدينة طرابلس، لما لها من خصوصية مشتركة في الأنظمة والقوانين التي تحكمها.
- 3- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصلين الدراسين (خريف، وريبع 2016-2017).
- 4- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الموضوعات التي تخص متغيراتها، وهي العدالة التوزيعية بأبعادها مجتمعة (الإنصاف - النوعية - الحاجة)، والكفاءات البشرية من أعضاء هيئة التدريس الجامعي.

**المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:****أولاً- العدالة التنظيمية:**

قبل أن نشرع في العدالة التوزيعية ومفهومها وأبعادها يجب أن نسلط الضوء على مفهوم العدالة التنظيمية، فبالإمكان تفسير العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، ذلك نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني.

ويستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها (Adams, 1963) وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها: "شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل، ويبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً نسبياً بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل في حين ينظر إليه فرد آخر على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي، لذلك فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات". (علوان، 2009، 60). كما يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات)، إلا أن بعض الباحثين أضاف لها بعدين آخرين هما: (عدالة التقييم وعدالة الأخلاق)، وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد هي:

- 1- العدالة التوزيعية - Distributive Justice.
- 2- العدالة الإجرائية - Procedural Justice.
- 3- عدالة التعاملات - Intersectional Justice.

4- العدالة التقييمية - Evolutional Justice.

5- العدالة الأخلاقية - Moral Justice.

ثانياً- العدالة التوزيعية :

1- مفهوم العدالة التوزيعية :

استعمل مصطلح العدالة التوزيعية من قبل السياسيين والفلاسفة وغيرهم من زمن بعيد، وطورها (Homans) وزملائه سنة (1961)، وهو عالم أمريكي متخصص في علم الاجتماع ودرس بجامعة هارفارد. كمصطلح شبه اقتصادي، واستخدمه (Stacey Adams) أول مرة كمصطلح إداري سلوكي سنة (1965).

ويعد مفهوم العدالة التوزيعية من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة بسبب دوره في تعزيز ثقة العاملين في مؤسساتهم، وتأثيره في تحقيق المؤسسات لأهدافها بفاعلية وواقعية متميزة، وتأثيره أيضاً على رضا الموارد البشرية العاملة، وبالتالي ملاحظة كفاءة المؤسسة في إنجاز مهماتها ونشاطاتها، فالمنظمة الإدارية المعاصرة لكي تحافظ على إطار الكفاءة المطلوبة، عليها امتلاك القدرة على التعايش مع البيئة التي تعمل فيها مستوعبة الأبعاد الطبيعية والسلوكية حتى تضمن لذاتها تفاعلاً إيجابياً فاعلاً يضمن لها البقاء والاستمرارية، ومن أدوات تعزيز هذا التفاعل " العدالة التوزيعية " كمفهوم قيمى سام في مضامينه ونتائجه وباعثٍ على رفع وتيرة الأداء وجودة العمل، وفاعلية الأنشطة والعمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة على صعيد الأنشطة المختلفة. (السكر، 2013:520).

وحيث يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات، وقد تكون القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعاً لدراسات مبكرة في العدالة التوزيعية، إلا أن الدراسات الحالية امتدت لتشمل كافة المخرجات.

وعرف (البشاشة) **العدالة التوزيعية** بأنها: " إدراكات الفرد لعدالة المخصصات التنظيمية ونتائجها" (البشاشة، 2008، 301).

كما عرفت (أبو جاسر) العدالة التوزيعية بأنها " توزيع متساوٍ للموارد على العاملين بالرجوع إلى معايير محددة سلفاً، ويتم على أساسها توزيع وتخصيص الموارد التنظيمية " (أبو جاسر، 2010، 32).

2- قواعد العدالة التوزيعية :

قد حدّد (Homans,1988) ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية وهي :

أ- **قاعدة الإنصاف**: وهي تقوم على مبدأ إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالموظف الذي يعمل بدوام

كامل يستحق مكافئة أكبر من الموظف العامل بدوام جزئي، وإذا حدث العكس فهو تجاوز لهذه القاعدة.

**ب- قاعدة النوعية:** وهي تعني كل الأفراد بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس والعرق، وغيرها) ويجب أن يتساووا بفرص الحصول على المزايا والخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة، فمثلاً عندما تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين فيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخلها، وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل العكس فيعني أنه هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

**ج- قاعدة الحاجة:** وتعني هذه القاعدة تقديم العامل ذو الحاجة الملحة على العمال الآخرين، فمثلاً إذا أرادت المؤسسة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وأخرى غير متزوجة، فإن المرأة المتزوجة تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة. (عبودي، 2012، 72).

### 3- نظريات العدالة التوزيعية :

وتنص نظرية عدالة التوزيع إلى أنه إذا كانت العوامل الإستثمارية الخاصة بالفرد تزيد عن العوامل الإستثمارية الخاصة بزميل له في نفس العمل فإن العدالة التوزيعية تقتضي زيادة التعويضات التي يستحقها الفرد، وتنقسم النظريات إلى:

#### أ- نظرية محتوى رد الفعل :

يرى (Adams, 1965) أن الفرد يقارن بشكلٍ مستمرٍ نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع النسبة الخاصة التي يحصل عليها الشخص المرجعي، هذا ويستجيب الفرد لظروف عدم العدالة أكثر من استجابته لظروف العدالة، إذ تؤدي الحالة الأولى إلى الغضب في حال إدراكه أن مخرجاته (الامتيازات) التي يحصل عليها تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي، وأيد هذا الرأي (Martin, 1993) إذ يفترض أن الفرد يقوم بشكلٍ مستمرٍ بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، ومقارنة هذه النسبة مع نسبة الشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت، ويبيّن في دراسته إلى أنه في ظروف معينة؛ فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة - خاصة الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزل، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والحصلية هي زيادة الحرمان الجماعي، ولذا فقد أكدت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء الجماعات المحرومة في البحوث والدراسات، Martin, (1993).

#### ب- نظريات محتوى الفعل المسبق :

تشمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما : نظرية تقييم العدالة، ونظرية دافعية العدالة :

**1- نظرية تقييم العدالة:** إن المدركات التابعة للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج من نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد، وقد طرح



(Leventhal, 1980) قاعدتين أساسيتين تحددان عدالة المخرجات هما : قاعدة الجهد (الإسهامات) وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية، وقاعدة الحاجات (الاحتياجات) وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة.

**2- نظرية دافعية العدالة :** إن تعظيم المدركات التابعة للعدالة التوزيعية كفيلة بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد، ويضيف أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية، كثقافة المجتمع، وحجم المخرجات أو المكافآت، والهدف المراد تحقيقه، وهذا الطرق التالية لتوزيع المكافآت: التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء، والتوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات، والتوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات، والتوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات (Lerner, 1982).

وقدم (Huseman, 1987) التصنيف التالي لفئات الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة:

- 1- الشخص الحساس:** هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار إلى تحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين التاليين: إما زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب، أو تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.
- 2- الشخص الخيري:** وهو الذي يشعر بالعدالة فقط، ويقبل بنصيبه في الحياة عند زيادة مدخلاته عن مخرجاته أثناء المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية.
- 3- الشخص غير الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته أثناء المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ولا يقبل بنصيبه من الحياة، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من المنافع من الآخرين تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

### ثالثاً- الكفاءات البشرية :

#### 1- مفهوم الكفاءة :

يشتمل مفهوم الكفاءة على عدة استعمالات منها القدرة على استعمال المهارات والمعارف، والتجديد والقدرة على التكيف مع البيئة والنشاطات الجديدة، وبهذا يعد اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً كبيراً، لكن يمكن القول أنه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي وارتباطها بوضعيات العمل، كما أن أغلب التعاريف تشترك في ثلاثة أبعاد للكفاءة هي : (المعارف والمعارف العلمية والمعارف السلوكية التنظيمية)، وقد استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن الماضي في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت على العولمة، فبعد أن كان التنظيم العلمي للعمل يمثل المبدأ الأساسي لإنتاج الثروة ونجاح المؤسسات بشكل خاص والاقتصاد بشكل

عام، وهذا خلال السنوات الأولى من التصنيع، اتجهت بعدها المؤسسات الأمريكية والأوروبية إلى الاستثمار في الموارد البشرية، لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق الدولية من خلال إيجاد وظائف أكثر مرونة، اعتماداً على كفاءة الأفراد والمجموعات، بدلاً من المؤهلات التي كانت تحددها المناصب، وهو ما تجلّى في أنشأ لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير القدرات والكفاءات الضرورية لشغل الوظائف في المؤسسات في سنة 1994. (Jean 2004, 163-164). (Pierre, Sanchez, وقد تعددت تعريفات الكفاءة، لنذكر منها:

- " الكفاءة هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة وبالنوعية الجيدة ". (كافي، 2014، 50).

- " بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المؤسسة أو المجتمع، لذلك فهي مجموع المعارف النظرية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين ". (براق، والشايب، 2010، 20). أما (Mc Clleland) أوضح أن القدرات الأكاديمية والاختبارات المعرفة والشهادات الدراسية لم تسمح بتقدير جيد لأداء العمل، ووجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمعت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل، واعتبارها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد وتمثل فيما يلي:

أ- المعارف: وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق، البيع، الموارد البشرية.

ب- المؤهلات: التبين السلوكي عن خبرة ما مثل: إدارة اجتماع بطريقة فعالة، أو المؤهلات المتعلقة بتنظيم ورش بطريقة منطقية.

ج- إدراك الذات: وتتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات مثل: إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في الفرقة.

د- صفات العبقرية: الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة.

و- الدوافع: القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء. (الحوالدة، 2009).

## 2- أنواع الكفاءات البشرية:

أورد الباحثون عديد التصنيفات للكفاءات البشرية، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة أنواع:

أ- **الكفاءات الفردية:** هي مجموعة أبعاد الأداء المتضمنة للمعرفة الفردية، والمهارات، والسلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عال، وتزويد المؤسسة التعليمية بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً بالكفاءة المهنية، والتي يمكن ملاحظتها أثناء تأدية العمل، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها. (الحلاي، 2012، 10).

ب- **الكفاءات الجماعية:** وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تعاون وتدخل بين مجموعة من الأنشطة للمؤسسة من خلال الإحتكاك بين الخبرات، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة قابلة للتطوير

والتجديد، بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها، والمشكلة للكفاءات البشرية أحد مصادر الميزة التنافسية، وذلك عن طريق المصادر المحققة لها مثل: التعلم التنظيمي، والتطور الإقتصادي، والموارد الداخلية.

**ت- الكفاءات التنظيمية:** أو ما يسميها البعض بالكفاءات الإستراتيجية وتتمثل في مجموع الموارد

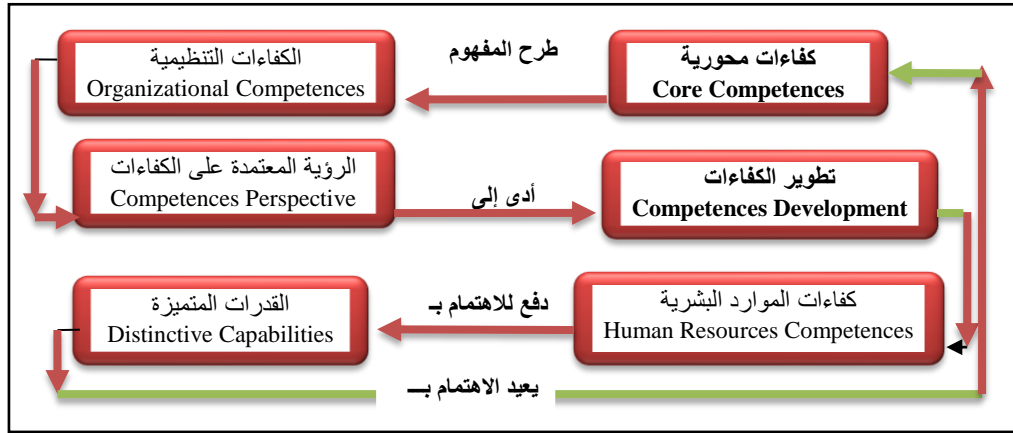
الفردية والجماعية التي تسمح بتحقيق نشاط مكون من روتينيات تنظيمية ومن عمليات، والتي تمثل الميزة التنافسية حسب افتراضات نظرية الموارد. (بوزيد، 2012، 74).

وهناك تصنيف آخر للكفاءات الذي قدمه كل من (Hamel & Parhalad) فقد صنفا فيه كفاءات المؤسسة إلى أساسية وثنائية، وبالرغم من الاختلافات في التصنيف بين أنواع الكفاءات إلا أن مضمونها واحد. وبذلك يؤكد مدخل نظرية الموارد والكفاءات على ضرورة امتلاك المؤسسة مجموعة الموارد التي تشمل المعلومات، والمعرفة، والأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية التي يتم تحويلها إلى قدرات وكفاءات، والتي تمثل مصدراً مهماً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وعلى اعتبار أن الكفاءات عامل مهم للمنافسة من خلال تركيزها على أسس سلوكيات الموارد البشرية وخبراتها وإبداعاتها والمتبلورة في مفهوم كفاءات الموارد البشرية.

وأشار (بارني، 1991) إلى أن الكفاءات البشرية يجب أن تتميز بصفتين حتى تحقق التمييز هما: (أن تكون ذات قيمة لاكتشاف واستغلال الفرص، وتجنب التهديدات والتميز في بيئة التنافس)، وأن تكون (فريدة وأن عدداً قليلاً من المنافسين يمتلك مثل هذه الكفاءات)، ومن أجل وصول المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة من الكفاءات لا بد لها من إدارتها بشكل يكفل لها الوصول إلى التميز، وتشتمل إدارة الكفاءات البشرية المتميزة ما يلي (كمال، إلهام، 2012):

- **الإكتشاف:** يجب أن تحدد ما تملكه المؤسسة من كفاءات، ويجب أن لا تخلط بين الكفاءة والمهارة، والتركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس في منتج واحد.
- **الإكتساب:** وذلك إما بتحديد الكفاءات البشرية التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن، أو بإكتساب كفاءات عن طريق إظهار مهارات صغيرة وإدماجها ببعضها لتشكيل كفاءات فريدة.
- **البناء:** قد تحتاج المؤسسة لسنوات عديدة لبناء كفاءات جديدة ذات مستوى عالي.
- **النشر:** بمعنى تحريك الكفاءات من حين لآخر داخل المؤسسة.
- **الحماية:** الاحتفاظ بالكفاءات وعدم خسرتها بسبب سوء التمويل أو بكشف الخطط.

وحاولت (الربابعة، 2006) في الشكل رقم (1) الربط بين المفاهيم المرتبطة بالكفاءات البشرية للمؤسسة الأمر الذي أدى إلى طرح أفكار لمفهوم القدرات المتميزة وكفاءات الموارد البشرية والتفاعل فيما بينها، ويمكن ملاحظة أن قيمة مفهوم كفاءات الموارد البشرية يتوقف على الدرجة التي يرتبط فيها مفهوم الكفاءات في المؤسسة، إذ أن مجموعة المعارف التي تشكلت من تطبيق الخبرة وعبر الوقت تساعد على تأسيس كفاءات متميزة في مواردها البشرية.



شكل (1) العلاقة بين مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالكفاءات البشرية المتميزة.

المصدر: (الربابعة، 2006، 83).

وتبقى الكفاءات ناقصة إذا لم تكن مقرونة بالقدرة على توفير البيئة التنظيمية المناسبة، والتي تمكن الكفاءات البشرية أن تعمل دون عوائق تنظيمية أو بيروقراطية، وكذلك الرغبة في العمل التي تكون القدرة التحفيزية للمؤسسة التعليمية داعمة له؛ وكما أنه من الصعب تحديد الكفاءات وتقييمها، وهي تثرى مع الوقت من خلال تجارب مكونة، بالإضافة إلى الدافعية التي تنتج عن اعتراف الآخرين بامتلاك الفرد لكفاءات أكثر. إذن هي عملية بناء اجتماعي، لا يكفي لإيجادها مجرد قرار إداري، بل لا بد من أن تكون نتيجة خيار تنظيمي. (بن عيسى، 2004، 14).

#### رابعاً- واقع الجامعات وأعضاء هيئة التدريس بليبيا:

أصبح العالم اليوم يشهد صراعاً علمياً متزايداً بين الدول المتطورة في ما يسمى باقتصاديات المعرفة التي أصبحت تشكل منذ بداية هذا القرن أساساً لانطلاق معرفة متنامية استطاعت أن تقلب كل مفاهيم التنمية التقليدية، وتستحدث بدائل جديدة تفوق الخيال، وأصبح هناك تنوعاً في أساليب التعليم والتعلم، ويرى كثير من الباحثين أن وظائف الجامعات تنحصر في ثلاثة مجالات رئيسة هي:

1- التعليم لإعداد القوى البشرية.

2- البحث العلمي.

3- خدمة المجتمع.

وهذه الأدوار في مجملها تناط في حجمها الأكبر بأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم يمثلون حجر الزاوية في المسيرة الجامعية، كما تستهدف الجودة وضماتها في أطراف العملية التعليمية كافة، بما في ذلك مخرجات تلك العملية، لذلك فإن تحسين وتطوير أداء عضو هيئة التدريس في الجامعات سيكون له الأثر الكبير على جودة التعليم العالي، لذا وجب البحث

عن آلية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم للقيام بدورهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية، والبحث والإنتاج العلمي وخدمة المجتمع والبيئة. (مرسي، 2002، 22).

وبالتالي أصبح عضو هيئة التدريس الذي تحتاجه أجيال هذا العصر، هو عضو هيئة تدريس ذو إمكانيات ومؤهلات وقدرات ومواصفات نوعية ومتطورة كي يتلاءم مع التطورات المذهلة التي يشهدها العالم، وأن يكون عنصراً فعالاً في خدمة مجتمعه والرقى به في شتى المجالات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها. (باهي، فياض، 2009، 26)

ولقد اجبر عضو هيئة التدريس في الجامعات الليبية خلال الأربعين سنة الماضية على التفكير من خلال فكر النظام السياسي في كل المجالات، كما كان هناك انشغال لأعضاء هيئة التدريس بالأمور الإدارية والروتينية أكثر مما ينبغي، سواء داخل أو خارج الجامعات ابتداءً من تولي المناصب الإدارية، أو حضور اللجان المتعددة سواء داخل الجامعات أو خارجها، وكثرة الأعباء التدريسية، كذلك تولي مسؤوليات المشاركة والإشراف على النشاط الطلابي، وإدارة الإمتحانات، وغيرها من الأعباء التي تنتزع وقتاً ثميناً كان يمكن استثماره في أنشطة أهم وهي الأنشطة التعليمية أو البحثية، كما يواجه أعضاء هيئة التدريس جملة من الصعوبات لعل أهمها صعوبات حضور المؤتمرات، وصعوبات المتعلقة بتوافر الكتب والدوريات في مكتبات الجامعات، والصعوبات المتعلقة بقواعد المعلومات، والصعوبات الخاصة ببيئة العمل وتأخر التحكيم والنشر، وضعف السياسة التحفيزية للجامعات، ثم المشكلة الخاصة بعدم توافر التسهيلات والمرافق الخاصة بالبحث العلمي كمراكز المعلومات وخدمات الحاسوب، هذا من جهة كما أن البعض أعضاء هيئة التدريس انزلت في مزلق الارتزاق ويبدو ذلك جلياً في الساعات التدريسية إلى يشغلونها خارج أقسامهم أو جامعاتهم، والذي يعرف بالتعاون، والتي تتجاوز في بعض الأحيان عشرون ساعة في الأسبوع، فكيف يمكن أن يقوم عضو هيئة التدريس بواجبه إذا كان ينتقل من جامعة إلى جامعة (أو من مدينة إلى أخرى) مما يطغى على عدد المحاضرات، والتي قد يكون معظمها وهمي، وعلى نوعية وجود المادة العلمية المعطاة، مما يجعل بعض الأساتذة لا يبذلون جهداً في تجهيز محاضراتهم كما يجب ولا يحاولون أن يأتوا بالجديد، وأن بعض أعضاء هيئة التدريس يقومون بإعطاء دروسهم بدون تصميم وبدون تحضير وأغلبهم لا يهيئ محاضراته تهيئاً مبنياً على البحث والاجتهاد والتروي، بل معتمداً على النقل الحرفي والاجترار في المبني والمعني والتقليد الأعمى لمن سبقه. (باهي، فياض، 2009، 51-55)

وواقع الجامعات الليبية يعاني من جوانب قصور عديدة وخاصة فيما يتعلق بمهام عضو هيئة التدريس وتحديد أدائه التدريسي، إضافة إلى ضعف البحوث العلمية وانعدام برامج التنمية المهنية، وإذ تشهد ليبيا تزايداً مستمراً في عدد الجامعات الخاصة فيها وسط تساؤلات متكررة حول واقع هذه الجامعات ومدى تأثيرها ودورها في مسيرة تطور التعليم العالي في ليبيا. (مرجين، 2017).

فمن الملاحظ في الكثير من تلك الجامعات اهتمامها المفرط بالمسألة الربحية على حساب المسألة التعليمية، في حين نرى أن الجامعات الخاصة في الدول الغربية، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، تعطي الأولوية القصوى للمسألة التعليمية

والبحثية قبل كل شيء، فهي في معظمها جامعات غير ربحية، والأرباح التي تحققها تنفق غالباً في مجال تطوير البحوث والدراسات العلمية، إذ ليس هنالك من ضير في فكرة الاستثمار في التعليم وإيجاد مجال للتنافس في القطاع الخاص لتقديم تعليم جامعي أفضل وأيضاً إيجاد فرص للاستثمار والربح المادي المقبول والمشجع لمزيد من الاستثمار في هذا المجال الحيوي.

وإضافة إلى ما سبق تعاني الجامعات الخاصة من السيطرة المطلقة للمالكي هذه الجامعات باعتبارها ملكاً خاصاً لهم، وبالتالي لهم كامل الحرية في رسم سياساتها واختيار العاملين فيها وتخطيط مناهجها وفقاً لتصوراتهم وقناعاتهم الشخصية بعيداً عن المسألة التعليمية وما تحتاجه من حيادية وموضوعية. (العززي، 2017).

وفي ظل هذه الأجواء الأكاديمية المتوترة يعيش الكثير من أعضاء هيئة التدريس نوعاً من القلق بسبب الشعور الدائم بعدم الاستقرار، فهم لا يعلمون هل ستحدد الجهة المالكة للجامعة عقودهم في نهاية العام أم سيجدون أنفسهم خارج الجامعة بمجرد انتهاء مدة هذه العقود؟ وهم بالإضافة إلى ذلك لا يحظون بفرصة للتفرغ الجامعي من أجل تطوير قدراتهم وممارسة البحث العلمي أسوة بنظرائهم العاملين في أغلب الجامعات العالمية المتطورة. ولذلك فإن كل هذه الظروف السلبية التي تحيط بعضو هيئة التدريس تعمل على خلق جو من اليأس والإحباط لديه، وتضعف لديه أيضاً، وبشكل كبير، فكرة الانتماء إلى الجامعة التي يعمل بها، ولذلك نرى وبشكل ملحوظ التغيير المستمر وعدم الثبات في أعضاء هيئة التدريس في الكثير من الجامعات الخاصة.

#### خامساً - الدراسات السابقة :

وقد أشارت الدراسات إلى مجموعة من المبادئ التي تسهم في تحسين قدرة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات على أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، ومن أهم هذه المبادئ العدالة التنظيمية وتشمل العدالة بجميع أنواعها من حيث عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات.

فقد أجرت (أبو جاسر، 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء المتمثلة في التزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات وبين إلتزام المواطنة التنظيمية، وكانت عينة الدراسة (311) موظفاً من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية، كما تم استخدام استبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود عدالة تنظيمية وإلتزاماً تنظيمياً بدرجة متوسطة وسلوك مواطنة تنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين.

وقام كل من (السعود، سلطان، 2009) بإجراء دراسة بعنوان درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقتها

بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، حيث دلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وأجرى (الشك، 2007) دراسة تحليلية على أداء العاملين بجامعة المرقب، والتي توصلت إلى أن أهمية الاستخدام الجيد إلى العدالة التوزيعية والإجرائية ينتج عنه ارتقاء في تطور ونمو الجامعة والكليات التابعة لها، وأن كفاءة الأداء للموظفين تساعد بشكل مباشر في زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي معرفة نقاط القوة وتوظيفها لصالح الجامعة، ونقاط الضعف لدى الموظفين وإيجاد الحلول والحلول البديلة لمعالجتها.

وكانت دراسة (العطوي، 2007) بعنوان أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة جمع البيانات، إذ تم توزيع (46) استبانة وتم استلام (44) استبانة واحدة منها غير صالحة للتحليل، وبذلك فقد استخدم في عملية التحليل (43) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الأداء السياقي للكادر التدريسي.

وقامت (إبراهيم، 2006) بدراسة حاولت الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (394) عضو هيئة تدريس، و(538) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيانين لقياس العدالة التنظيمية وجهت أحدهما لأعضاء هيئة التدريس والثانية للموظفين، وقد كشفت الدراسة عن وجود مستوى متوسط من العدالة التنظيمية في الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، ووجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ.

كما هدفت دراسة (العمارة، 2006) إلى التعرف إلى درجة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة لمهامهم التعليمية من وجهة نظرهم ونظر طلبتهم، وأظهرت أن نتائج تقييمهم لأنفسهم على مجالات الدراسة الأربع: (التخطيط للموقف التعليمي/ التعليمي، وتنفيذه، وتقويمه، والعلاقات والتواصل الإنساني مع الطلبة) كان مرتفعاً، بينما جاء تقييم الطلبة لأدائهم قريباً من درجة الحياد، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة تقييمهم لأدائهم، وتقييم الطلبة لأدائهم لصالح تقييمهم ولا توجد فروق تعزى للجنس.

وهدف دراسة (روافة وآخرون، 2005) إلى تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية للمعلمين والمعلمات، في منطقة شمال الباطنة في سلطنة عمان، من وجهة نظر الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية. وأظهرت الدراسة ارتفاعاً نسبياً في أداء المعلمين والمعلمات حديثي التخرج، إذ حصل ما يقارب (90%) منهم على مستوى أداء ممتاز أو جيد جداً، وبينت وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تقديرات الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية. أما بخصوص الجنس والتخصص فلم تظهر النتائج أثراً لهما على الأداء، وكانت العلاقة بين المعدل

التراكمي للمعلمين وأدائهم التدريسي غير دالة إحصائياً. وفي دراسة أخرى قام بها (الكندري، 2003) بهدف التعرف بمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها، ودراسة مفهوم الأداء الوظيفي، ومعرفة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت. تبين وجود تأثيرات مختلفة لأبعاد العدالة التنظيمية في مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، وأن المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي (جودة الأداء، وكمية الأداء، والإلمام الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والإبداع والابتكار في العمل) تزيد قليلاً عن المتوسط العام للمقياس، وأن الالتزام الوظيفي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو العدالة الإجرائية.

### المبحث الثالث - تحليل البيانات واختبار الفرضية:

#### أولاً - عرض وتحليل البيانات:

**1- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس (القارين والمتعاونين) بالجامعات الخاصة العاملة في مدينة طرابلس، والجامعات الخاصة هي (جامعة أفريقيا - جامعة أوياء - جامعة طرابلس الأهلية - معهد عين شمس) والذين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس لديهم (250) عضواً في مختلف التخصصات والأقسام العلمية، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بلغ عددهم (140) عضواً، حيث يشكلون ما نسبته (56%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (3) يبين توزيع مفردات العينة حسب متغيراتها، وقد قام الباحث بتوزيع (140) استمارة استبيان على أعضاء هيئة التدريس المستهدفين، وبنسب متساوية في الجامعات المذكورة خلال الفصل الدراسي (خريف 2016 - 2017) واسترجعت منها (135) صالحة للتحليل الإحصائي.

**2- أداة الدراسة:** اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعده في اختبار فرضية الدراسة، حيث قام بتصميم استمارة استبيان، وتم استخدام طريقة صدق المحتوى بأسلوب صدق المحكمين، وبعد التحكيم أصبحت استمارة الاستبيان تضم ثلاث مجموعات رئيسية، وهي كالآتي:

أ- المجموعة الأولى: وتضم (5) أسئلة شخصية وتشمل (الجنس، والخبرة، والمستوى التعليمي، والدرجة العلمية، والمركز الوظيفية).

ب- المجموعة الثانية: وتشمل (10) أسئلة حول مستوى عدالة التوزيع التنظيمية.

ج- المجموعة الثالثة: وتشمل (14) سؤالاً حول مستوى الكفاءات البشرية من أعضاء هيئة التدريس.

**3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في عرض وتحليل البيانات:** تم الاعتماد على اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )، وهو اختبار يبين مدى الارتباط بين إجابات أفراد العينة على مجموعة من الأسئلة المقاسة، والتوزيع النسبي

المثوي، واختبار ولكوكسن حول المتوسط (Wilcoxon - Test) واختبار (T, Z) حول المتوسط، ومعامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين ظاهرتين كمية وكلاهما تتبع التوزيع الطبيعي، وتحليل الإنحدار البسيط.



## 4- صدق أداة الدراسة:

من أجل اختبار مصداقية إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) للصدق والثبات، وبعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز إجابات مفردات العينة، حيث تم ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكرت الخماسي، كما بالجدول رقم (1).

## جدول رقم (1) ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن متوسط هذه الدرجات (3). فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة، وإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة لا يختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة يقل معنوياً عن (3) دل على انخفاض درجة الموافقة، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات عينة الدراسة يختلف معنوياً عن (3) أم لا. وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS). (Statistical Package for Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات كما يلي:

ومن أجل اختبار مصداقية إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) فوجد أن قيم معامل كرونباخ ألفا لكل عبارة من العبارات، ولجميع العبارات معاً كما بالجدول رقم (2).

## جدول رقم (2) نتائج اختبار كرونباخ ألفا.

م	العبارات	قيمة معامل ألفا
1	مستوى العدالة التوزيعية.	0.907
2	مستوى الكفاءات البشرية (أعضاء هيئة التدريس).	0.884
	جميع العبارات	0.895

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان ولجميع العبارات (0.89) وهو أكبر من (0.60) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين إجابات مفردات عينة الدراسة عن كل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان، مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

## 5- الخصائص الشخصية لمفردات العينة:

الجدول رقم (3) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة، (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والدرجة الأكاديمية، والمركز الوظيفي).

جدول (3) التوزيع التكراري والنسبي المئوي للخصائص الشخصية لمفردات العينة.

الخصائص	العينة	التكرار	النسبة %	الخصائص	العينة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	80	59.26%	الدرجة	محاضر مساعد	60	44.44%
	أنثى	55	40.74%	الأكاديمية	محاضر	41	30.37%
	المجموع	135	100%		أستاذ مساعد	25	18.52%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	43	31.85%	المركز الوظيفي	أستاذ مشارك	9	6.67%
	من 5 إلى 10 سنوات	73	54.07%		المجموع	135	100%
	أكثر من 10 سنوات	19	14.07%		مدير مكتب	5	3.70%
المستوى التعليمي	ماجستير	92	68.15%	رئيس قسم	8	5.90%	
	دكتوراه	43	31.85%	عضو هيئة تدريس قار	37	27.40%	
	المجموع	135	100%	عضو هيئة تدريس متعاون	85	63%	
				المجموع	135	100%	

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن معظم مفردات العينة من الذكور وتمثل نسبتهم (59%)، والباقي من الإناث وتمثل نسبتهم (40%)، وشكّل معدل الخبرة من (5 إلى 10 سنوات) ما نسبته (54%) من عينة الدراسة. كما جاءت أعلى نسبة في المستوى التعليمي عند مستوى ماجستير فكانت نسبته (68%). وفيما يخص متغير الدرجة الأكاديمية فكانت أعلى نسبة لمحاضر مساعد بنسبة (44%). أما بخصوص المركز الوظيفي فقد تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من أعضاء هيئة التدريس المتعاونين الملتزمين بالجدول الدراسية (63%).

### ثانياً- اختبار الفرضية :

ولاختبار الفرضية الرئيسة وهي:

((يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

(الخاصة)) يتم اختبار ومعرفة المستويات الآتية:

### 1- مستوى العدالة التوزيعية التنظيمية بالجامعات الخاصة:

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى العدالة التوزيعية تم استخدام اختبار ولكوكسن حول متوسط الإجابات، حيث أن:

- الفرضية الصفرية Null Hypothesis -  $H_0$ : متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة حول مستوى العدالة التوزيعية التنظيمية في الجامعات الخاصة يساوي (3)، مع العلم بأن هذه القيمة هي الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

- الفرضية البديلة Alternate Hypothesis -  $H_1$ : متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة حول مستوى العدالة التوزيعية التنظيمية في الجامعات الخاصة أقل من (3) أي أن:

$$H_0 : \mu = 3$$

$$H_1 : \mu < 3$$

فكانت النتائج كما في الجدول رقم (4):

الجدول رقم (4) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة  
عن العبارات المتعلقة بمستوى العدالة التوزيعية بأبعادها مجتمعة (الإنصاف - النوعية - الحاجة)

م	العبارات	المرجح المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	يتناسب الراتب الذي أتحصل عليه مع الجهود التي أبذلها في متطلبات التدريس كافة.	1.91	0.70	%37	%23	لا أوافق
2	يتم توزيع الحوافز على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بعدالة وموضوعية.	3.80	0.87	%23	%70	أوافق
3	يعتمد استحقاق الترقية على مبدأ الجدارة والكفاءة، والمعايير الموضوعية لترقية أعضاء هيئة التدريس واللائحة (501).	2.20	0.60	%27	%30	لا أوافق
4	يتم توزيع الواجبات والمهام والمسؤوليات في الجامعة بصورة عادلة ومرضية.	4.20	0.75	%18	%80	أوافق بشدة
5	أعيا وواجبات وظيفتي مناسبة مقارنة بقدراتي ومؤهلي العلمي ودرجتي الأكاديمية.	1.70	0.78	%46	%27	لا أوافق بشدة
6	يتم توزيع الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية والمحاضرات التدريسية على الجميع بطريقة عادلة.	1.90	0.70	%37	%32	لا أوافق
7	الراتب الذي أتحصل عليه يتساوى مع رواتب أعضاء ومكافآت أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأخرى العامة والخاصة.	2.00	0.64	%32	%35	لا أوافق
8	تتم الاستفادة من الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بشكل عادل وفق احتياجات أعضاء هيئة التدريس.	3.00	0.64	%21	%50	أوافق إلى حد ما
9	يثنى على عضو هيئة التدريس المتميز والمبدع ويشكر على تميزه مهما كان نشاطه وعمله في أي قسم أو شعبة.	1.70	0.64	%38	%28	لا أوافق بشدة
10	يستفيد عضو هيئة التدريس من التأمينات والامتيازات المعمول بها في قطاع التعليم العالي العام والخاص.	2.50	1.21	%48	%38	لا أوافق
	الدرجة الكلية والمتوسط العام	2.49	0.70	%33	%41	لا أوافق

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الموزون الإجمالي للعبارات الخاصة (بعدالة التوزيع التنظيمية) لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.49) وبتباين معياري قدره (0.70)، ويدل على أن مفردات عينة الدراسة يرون أن مستوى العدالة التوزيعية بشكل عام هو بدرجة ضعيفة، وبنسبة (41%)، وأن درجة الموافقة كانت (لا أوافق)، كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي للعبارتين كانت :

- يتم توزيع الواجبات والمهام والمسؤوليات في الجامعة بصورة عادلة ومرضية، بمتوسط حسابي (4.20).

- يتم توزيع الحوافز على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بعدالة وموضوعية، بمتوسط حسابي (3.80).

في حين كان أقل متوسط حسابي عند العبارة التي تشير إلى (يثنى على عضو هيئة التدريس المتميز والمبدع ويشكر على تميزه مهما كان نشاطه وعمله في أي قسم أو شعبة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.70).

## 2- مستوى الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس:

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى كفاءات أعضاء هيئة التدريس تم

استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) حيث أن:

- الفرضية الصفرية Null Hypothesis -  $H_0$ : متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة حول مستوى كفاءات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة يساوي (3)، مع العلم بأن هذه القيمة هي الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

- الفرضية البديلة Alternate Hypothesis -  $H_1$ : متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة حول مستوى كفاءات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أقل من (3) أي أن:

$$H_0 : \mu = 3$$

$$H_1 : \mu < 3$$

فكانت النتائج كما في الجدول رقم (5):

الجدول رقم (5) نتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس .

الدرجة الموافقة	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	م
أوافق	66%	34%	1.23	3.64	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تحسين كفاءاتهم وتنمية قدراتهم المعرفية والعلمية.	1
أوافق	61%	29%	0.99	3.45	يحترم عضو هيئة التدريس النظام الجامعي ويراعى حقوق الآخرين وواجباتهم. ضمن حدود أخلاقيات المهنة.	2
أوافق إلى حد ما	52%	29%	0.90	3.09	يستخدم بفاعلية استراتيجيات وطرائق تدريس متنوعة والحديثة ولديه القدرة على توصيل المعلومات بشكل جيد.	3
أوافق	77%	16%	0.67	4.09	الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ترتبط بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة التعليمية المحيطة.	4
أوافق بشدة	84%	18%	0.77	4.36	نظام الأجور والحوافز في الجامعة ساعد على الإحتفاظ بالكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.	5
لا أوافق	27%	32%	0.67	2.09	توجد معايير موضوعية لكفاءات أعضاء هيئة التدريس من حيث التخصص والمؤهل والخبرة.	6
أوافق	70%	19%	0.72	3.82	يتم تبادل المعارف والخبرات بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس من أجل تنميتهم.	7
أوافق	61%	34%	1.16	3.45	تكوين كفاءات عن طريق دورات تدريبية وتكوينية والتحفيز على الإنجاز.	8
أوافق إلى حد ما	59%	34%	1.15	3.36	يتقن عضو هيئة التدريس عمله بدرجة ممكنة وفق المواصفات والمعايير المحددة ولو تتطلب جهداً إضافياً وبمساعدة الآخرين.	9
أوافق	61%	34%	1.16	3.45	يسعى عضو هيئة التدريس لرفع مستوى تفاعل الطلبة مع الأنشطة الجامعية.	10
لا أوافق	39%	35%	0.89	2.55	يتعامل عضو هيئة التدريس بمرونة ويتحمل مسؤولية ما يتخذه من قرارات ويتمتع بالقدرة على حسن الاستماع.	11
لا أوافق	39%	54%	1.38	2.55	يتم تجديد وتنمية أعضاء هيئة التدريس داخلياً عن طريق ونشر ثقافة التعلم التنظيمي.	12
أوافق بشدة	84%	15%	0.64	4.36	يعمل عضو هيئة التدريس على تنمية القدرات الإبداعية للطلبة وبيئتهم قابليتها للتطبيق.	13
أوافق إلى حد ما	52%	22%	0.67	3.09	يتم تحديث الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس خشية تقادمها بين الحين وآخر لمواكبة التنافس والتميز بين الجامعات الخاصة..	14
أوافق إلى حد ما	60%	26%	0.87	3.38	الدرجة الكلية والمتوسط العام	

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الموزون الإجمالي للعبارات الخاصة (بكفاءات أعضاء هيئة التدريس) لمفردات عينة الدراسة بلغ (3.38) وبانحراف معياري قدره (0.87)، ويدل هذا على أن مفردات عينة الدراسة يرون أن مستوى كفاءات أعضاء هيئة التدريس بشكل عام جيد وبدرجة متوسطة، ونسبة (60%)، وأن درجة الموافقة كانت (لا أوافق)، كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي للعبارتين كانت :

- (يعمل عضو هيئة التدريس على تنمية القدرات الإبداعية للطلبة ويبين لهم قابليتها للتطبيق، نظام الأجر والحوافز في الجامعة ساعد على الإحتفاظ بالكفاءات من أعضاء هيئة التدريس. بمتوسط حسابي (4.36).

- يتم توزيع الحوافز على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بعدالة وموضوعية، بمتوسط حسابي (3.80).  
في حين كان أقل متوسط حسابي عند العبارة التي تشير إلى (توجد معايير موضوعية لكفاءات أعضاء هيئة التدريس من حيث التخصص والمؤهل والخبرة). حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.09).

### 3- تأثير العدالة التوزيعية (الإنصاف - النوعية - الحاجة) على الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي:

لغرض اختبار تأثير العدالة التوزيعية على الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) والمتغير التابع (الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس) باستخدام معامل الارتباط، ولتحديد مقدار التباين في قيمة المتغير التابع نتيجة تأثير المتغير المستقل ضمن معادلة الإنحدار، واختبار قدرة المتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع من خلال اختبار (T).  
والجدول التالي يبين ملخص لتحليل التباين لنموذج الإنحدار البسيط:

#### جدول (6) ملخص تحليل التباين لنموذج الإنحدار البسيط :

#### (العدالة التوزيعية في الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي).

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	R	R <sup>2</sup>
الإنحدار	110.441	1	110.44	951.52	0.000	0.88	0.77
الخطأ	27.887	134	0.17				
المجموع	138.328	135					

Dependent Variable المتغير التابع : الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي

يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) بلغت (951.5) والقيمة الاحتمالية (p-value) تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم، ومما يدل على الإنحدار معنوي، وأن المتغير المستقل له تأثير في المتغير التابع، وأن معامل الارتباط (R) عالٍ بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو (88%)، ويشير معامل التفسير (R<sup>2</sup>) إلى أن العدالة التوزيعية التنظيمية تفسر ما نسبته (77%) من التباين في مستوى الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي، والنسبة المتبقية منها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج منها

الخطأ العشوائي. مما يشير إلى أن للعدالة التوزيعية بأبعادها المجتمعة تأثيراً في مستوى الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي.

### المبحث الرابع : النتائج والتوصيات.

#### أولاً - النتائج:

من خلال مراجعة الجانب النظري وتحليل البيانات واختبر الفرضية تبين أن:

1- واقع الجامعات الليبية الخاصة يعاني من جوانب قصور عديدة، وخاصة فيما يتعلق بمهام عضو هيئة التدريس وتحديداً أدائه التدريسي، إضافة إلى ضعف البحوث العلمية وانعدام البرامج التدريبية، وضعف الحوافز والمزايا المالية.

2- الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي لكي تحقق التميز يجب أن تتحلى بالخصائص الآتية : المعارف التي تكون في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق، البيع، الموارد البشرية، والمؤهلات العلمية، والخبرة، وإدراك الذات، وصفات العبقرية، والدوافع، كما تشتمل إدارة الكفاءات البشرية المتميزة (الإكتشاف - الإكتساب - البناء - النشر - الحماية).

3- أعضاء هيئة التدريس الجامعي في الجامعات الخاصة يرون أن مستوى تطبيق العدالة التوزيعية بجميع أبعادها الإنصاف والتنوع والحاجة بشكل عام ضعيف.

4- أن مستوى الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بشكل عام جيد وبدرجة متوسطة.

5- اتضح من تحليل التباين أن الإنحدار معنوي مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم، وأن معامل الارتباط ( $R$ ) عالٍ بين العدالة التوزيعية والكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي كان بنسبة (88%)، ويشير معامل التفسير ( $R^2$ ) إلى أن العدالة التوزيعية التنظيمية تفسر ما نسبته (77%) من التباين في مستوى الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي، مما يشير إلى أن للعدالة التوزيعية بأبعادها المجتمعة (الإنصاف والتنوع والحاجة) تأثيراً في الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي في الجامعات الخاصة.

#### ثانياً- التوصيات :

بناء على النتائج المتوصل إليها نظرياً وتحليلياً، يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تدعم وتسهم في إقناع متخذي القرارات في الجامعات الخاصة من تطبيق العدالة التوزيعية بين أعضاء هيئة التدريس، وذلك على النحو التالي :

1- تطبيق نظام العدالة التوزيعية في الجامعات الخاصة فكرياً وممارسة وسلوكياً إدارياً لكونها أسلوباً متطوراً وتنظيمياً يعزز من تنمية القدرات والإحتفاظ بالكفاءات البشرية.

2- تحسين مستوى المكافآت والأجور والعلاوات والمزايا التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة.

- 4- تعزيز قيم العدالة التنظيمية التوزيعية في تحقيق أهداف الجامعات الخاصة، حيث أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بالثقة، ويشعرون بالعدالة تجاههم، سيبدلون استعداداً أكبر للنجاح الذاتي والمؤسسي.
- 5- زيادة اهتمام إدارة الجامعات الخاصة بعضو هيئة التدريس من حيث التقدير والإحترام المتبادل بينهم، وتحقيقهم العدالة والاستقرار، وتهيئة بيئة تنظيمية تدعم احتياجاته مادياً ومعنوياً، من خلال تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت للجميع بعدالة.
- 6- تقديم الجامعة للحوافز المختلفة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجال البحث العلمي والإبتكار خدمة للمجتمع.

### المراجع:

#### أ- الكتب:

- 1- إبراهيم الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، (2012)، ط2، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة.
- 2- زيد عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، (2012)، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن.
- 3- مصطفى باهي، ناهد فياض، اتجاهات التعليم العالي في ضوء الجودة الشاملة، (2009) القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- 4- مصطفى كافي، إدارة الموارد البشرية، (2014)، ط 1، دار الرواد للطباعة والنشر، لبنان.
- 5- محمد مرسي، الإتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسية، (2002)، عالم الكتب، القاهرة.

#### ب- الدوريات والمؤتمرات والرسائل الجامعية:

- 1- براق محمد، رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها "الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، العدد السابع- 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خضيرة بسكرة، الجزائر.
- 2- راتب السعود، وسوزان سلطان، أثر العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، مج 25، ع 1، 2009.
- 3- سامر البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد 4، العدد4، 2008.
- 4- شمسة إبراهيم، واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، (2006) أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 5- حسين مرجين، أهمية الترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لضمان الجودة في الجامعات الليبية، الحوار المتمدن، المحور: التريية والتعليم والبحث العلمي، بتاريخ: 2017 / 4 / 9.
- <https://www.researchgate.net/publication>
- 6- خالد الشك، العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، (2007)، رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
- 7- صابرين أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، (2010) رسالة ماجستير إدارة الأعمال، بالجامعة الإسلامية، غزة.

- 9- عامر العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مج10، ع1، 2007.
- 10- عبد الله الكندري، أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، (2003)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 11- عبدالكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.
- 12- غازي رواق، وآخرون، تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية للمعلمين والمعلمات في سلطنة عمان، مجلة جامعة دمشق، المجلد 21، العدد 2، 2005.
- 13- فاطمة الرباعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، (2006)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- 14- فالح العنزي، واقع التقدم العلمي في دول الخليج العربي، مجلة آراء حول الخليج الإلكترونية، العدد131، 2017.
- 15- قاسم علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد2، 2009.
- 16- كمال منصور، إلهام منصور، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر: في 21-22 \ 2 \ 2012.
- 17- محمد الخوالدة، أثر برنامج تدريبي في الذكاء الإنفعالي على تنمية الإنجاز، مجلة العلوم النفسية، الأردن، العدد 14، 2009.
- 18- محمد الطبولي، وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، العدد1-2-2014.
- 19- محمد بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، ورقة علمية مقدمة للمنتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص للإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
- 20- وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (2012)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.

### ج- المراجع الأجنبية :

- 1- Martin, J. (1993), Inequality, Distributive Injustice, and Organizational Illegitimacy, Social Psychology in Organizations, Vol. (2).
- 2- Jean Pierre Bachez (2004). les nouveaux travailleurs du savoir, Paris, edition d'organisation.
- 3- Leventhal, G. S. (1980) What should be done with equity theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, New York, Plenum