

جامعة ميدأوشن

كلية العلوم الانسانية

قسم / تخصص قيادة تربوية

دور القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل الجامعات في المملكة العربية السعودية

The Role of Educational Leadership in Promoting Justice Policies and Equal Opportunities in Saudi Universities

إعداد الطالبة:

مها حسن الزهراني

الرقم الأكاديمي:

٢٥٣٠٠٠٨٩

إشراف:

الدكتور / الفصيل عبد الحمد محمد

الدكتور / فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

الملخص:

يهدف هذا المقترح البحثي إلى دراسة دور القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين، انطلاقاً من أهمية القيادة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على الشفافية والإنصاف وحسن توظيف السياسات الإدارية داخل مؤسسات التعليم العالي. وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن مدى إسهام القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص في البيئة الجامعية السعودية، في ظل ما قد يشهده الواقع المؤسسي من تفاوت في عدالة الإجراءات، وعدالة توزيع الفرص المهنية، ومستوى المشاركة في القرارات المتعلقة بالتدريب والترقية والتكليفات الإدارية. وتنبع أهمية الدراسة من سعيها إلى الربط بين القيادة التربوية وسياسات العدالة وتكافؤ الفرص ضمن إطار تحليلي واحد، بما يساهم في سد جانب من الفجوة في الأدبيات التربوية والإدارية في السياق الجامعي السعودي، خاصة من منظور الموظفين. ويعتمد المقترح على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من الموظفين في الجامعات السعودية، وذلك بهدف قياس مستوى ممارسة القيادة التربوية، ومستوى تفعيل سياسات العدالة، ومستوى تكافؤ الفرص، وتحليل العلاقة بين هذه المتغيرات. ومن المؤمل أن تساهم نتائج الدراسة مستقبلاً في تقديم مؤشرات علمية وتطبيقية تساعد القيادات الجامعية وصناع القرار على تطوير الممارسات الإدارية بما يعزز العدالة المؤسسية وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، سياسات العدالة، تكافؤ الفرص، العدالة التنظيمية، الجامعات السعودية، الموظفون.

Abstract:

This research proposal aims to examine the role of educational leadership in activating justice and equal opportunity policies within Saudi universities from the perspective of employees, based on the importance of leadership in building an organizational climate founded on transparency, fairness, and the effective implementation of administrative policies in higher education institutions. The research problem lies in the need to identify the extent to which educational leadership contributes to activating justice policies and equal opportunities in the Saudi university environment, in light of the possible variation in procedural justice, fairness in the distribution of professional opportunities, and the level of participation in decisions related to training, promotion, and administrative assignments. The significance of the study stems from its attempt to link educational leadership, justice policies, and equal opportunities within a single analytical framework, thereby contributing to addressing a gap in the educational and administrative literature in the Saudi university context, particularly from the employees' perspective. The proposal adopts a quantitative descriptive-analytical approach and uses a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of employees in Saudi universities, with the aim of measuring the level of educational leadership practice, the level of activating justice policies, and the level of equal opportunities, as well as analyzing the relationship among these variables. It is hoped that the study's future findings will provide scientific and practical indicators that may help university leaders and decision-makers develop administrative practices in ways that enhance institutional justice and equal opportunities within Saudi universities.

Keywords: Educational Leadership, Justice Policies, Equal Opportunities, Organizational Justice, Saudi Universities, Employees, Research Proposal.

فهرس المحتويات

٥	١.مقدمة.....
٧	٢.مشكلة الدراسة.....
٩	٣.أهمية الدراسة.....
١٢	٤.مصطلحات الدراسة:.....
١٣	٥.أهداف الدراسة.....
١٣	٦.تساؤلات الدراسة.....
١٤	٧.فروض الدراسة.....
١٤	٨.نموذج الدراسة.....
١٥	٩.المنطلقات النظرية للدراسة.....
١٨	١٠.النظريات المفسرة للدراسة.....
١٩	١١.الدراسات السابقة.....
٢٣	١٢.التعقيب على الدراسات السابقة.....
٢٥	١٣.الفجوة البحثية.....
٢٥	١٤.المنهجية وطرق البحث.....
٢٦	١٥.مجتمع وعينة الدراسة.....
٢٦	١٦.أداة الدراسة.....
٢٧	١٧.أساليب التحليل الإحصائي.....
٢٧	١٨.حدود الدراسة.....
٢٨	المراجع.....

١. مقدمة

يشهد التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة ارتبطت بالتوجهات التنموية الحديثة، وما صاحبها من اهتمام متزايد بتطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة الموارد البشرية داخل الجامعات. وفي هذا السياق، لم تعد الجامعة مجرد مؤسسة تعليمية تُعنى بالتدريس والبحث العلمي فحسب، بل أصبحت كياناً تنظيمياً وتنموياً يتطلب أنماطاً قيادية قادرة على إدارة التغيير، وتوجيه الممارسات الإدارية، وتحقيق التوازن بين الكفاءة المؤسسية والإنصاف التنظيمي. وقد انعكس هذا التحول في عدد من الدراسات التي تناولت واقع القيادة في الجامعات السعودية، حيث أشارت مراجعة منهجية للدراسات إلى أن القيادة التحويلية تُعد من الأنماط القيادية البارزة في البيئة الجامعية السعودية، وأنها ترتبط بعدة آثار تنظيمية مهمة مثل الالتزام التنظيمي، والتمكين، والرضا الوظيفي، وجودة التحول المؤسسي (Alessa, 2021). كما أظهرت دراسة على جامعة شقراء وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، بما يعكس أهمية الدور القيادي في تشكيل البيئة التنظيمية داخل الجامعات السعودية (Al-Otaibi, 2020).

وتتجاوز القيادة التربوية في مؤسسات التعليم العالي حدود القيادة الإدارية التقليدية، إذ لا تقتصر على متابعة الإجراءات أو تنظيم الأعمال اليومية، بل تمتد إلى بناء رؤية تنظيمية، وتوجيه السلوك المؤسسي، وترسيخ قيم الشفافية والتمكين والإنصاف داخل الجامعة. فالقيادة التربوية، بهذا المعنى، تمارس دوراً بنائياً في تشكيل الثقافة التنظيمية وفي تحويل السياسات الرسمية إلى ممارسات يومية محسوسة لدى العاملين. ومن هنا، تكتسب القيادة داخل الجامعة بعداً استراتيجياً، لأنها تمثل نقطة الارتكاز التي تُترجم من خلالها التوجهات العليا إلى إجراءات عادلة ومتوازنة، وهو ما يجعلها عنصراً حاسماً في تفعيل العدالة داخل البيئة الجامعية. وقد بينت الأدبيات أن أنماط القيادة لا تؤثر في الأداء فقط، بل تمتد آثارها إلى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية؛ إذ توصلت دراسة في قطاع التعليم العالي إلى أن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة وأداء العاملين (Khan et al., 2021)، كما أكدت دراسة أخرى أن القيادة التحويلية والمعاملاتية تسهمان في تحسين أداء الأكاديميين من خلال تعزيز مناخ العدالة التنظيمية (Khan et al., 2023). كذلك بينت دراسة في مؤسسات التعليم العالي المصرية أن أثر أنماط القيادة في أداء العاملين يصبح أكثر فاعلية عندما يُمارس عبر العدالة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً (Alnawawy, 2023).

ومن هذا المنطلق، برزت العدالة التنظيمية بوصفها أحد المفاهيم الأساسية في دراسة البيئة الجامعية المعاصرة، إذ لم تعد العدالة مجرد قيمة أخلاقية أو مطلباً نظرياً، بل أصبحت مطلباً تنظيمياً يؤثر في الرضا الوظيفي، والالتزام المؤسسي، والثقة في الإدارة، والاستقرار الوظيفي، وفعالية تنفيذ القرارات. وتشمل العدالة داخل الجامعة عدة أبعاد، من أهمها عدالة الإجراءات المرتبطة بوضوح الآليات والقرارات، وعدالة التوزيع المرتبطة بتوزيع المكافآت والفرص والأعباء، وعدالة التعامل المرتبطة باحترام العاملين وجودة التواصل معهم. وقد أظهرت دراسة حديثة في قطاع التعليم العالي أن العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية ترتبطان بانخفاض نية ترك العمل لدى العاملين (Yusoff et al., 2024)، كما أكدت دراسة على موظفي الجامعات أن العدالة التنظيمية تؤثر

تأثيرًا معنويًا في أداء العاملين (Yusuf, 2019). كذلك أشارت نتائج أخرى إلى أن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابيًا بالرضا الوظيفي، خاصة عندما يشعر العاملون بعدالة التوزيع وعدالة التعامل (Bakotić & Bulog, 2021).

ويرتبط مفهوم العدالة التنظيمية ارتباطًا وثيقًا بمفهوم تكافؤ الفرص داخل بيئة العمل الجامعية؛ إذ لا تكتمل العدالة المؤسسية ما لم تنعكس في صورة فرص مهنية ووظيفية تُتاح للعاملين وفق معايير واضحة وعادلة، بعيدًا عن التحيز أو الغموض أو التمييز. ويتجلى تكافؤ الفرص في مجالات متعددة، من أبرزها التوظيف، والترقية، والتدريب، والتكليفات الإدارية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والحصول على فرص التطوير المهني. كما أن غياب تكافؤ الفرص لا يُنتج فقط شعورًا بانخفاض الإنصاف، بل ينعكس كذلك على مستويات الرضا والانتماء والدافعية والثقة في المؤسسة. وفي هذا الإطار، بينت بعض الدراسات في التعليم العالي أن غياب الوضوح والعدالة في الترقية أو التدريب أو المشاركة الإدارية يولد لدى العاملين شعورًا بانخفاض الإنصاف المؤسسي؛ فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة حول خبرات العاملين الأكاديميين في الجامعات العامة أن كثيرًا من العاملين أبدوا عدم رضاهم عن معايير الترقية وإشراكهم في القرارات الخاصة بفرص التدريب والتطوير (Msuya, 2024). كما أوضحت دراسات أخرى أن فرص التقدم المهني والترقية داخل مؤسسات التعليم العالي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمبادئ العدالة وتكافؤ الفرص، خاصة في السياقات التي تتعلق بالتمثيل المتوازن والمشاركة في المواقع القيادية (Sagaria, 1988).

وفي الجامعات السعودية على وجه الخصوص، تتضاعف أهمية العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص بسبب اتساع البنية التنظيمية، وتنوع الفئات الوظيفية، وتعدد المستويات الإدارية، وما يترتب على ذلك من حاجة إلى قيادة قادرة على تفعيل السياسات بصورة عادلة ومتوازنة. فوجود اللوائح والسياسات المنظمة لا يكفي وحده لضمان العدالة ما لم تُفَعَّل من خلال ممارسات قيادية واضحة وشفافة يشعر بها الموظفون في واقعهم المهني اليومي. وقد أشارت دراسة عن اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة إلى وجود علاقة بين آليات اختيار القيادات وبين متغيرات تنظيمية مهمة مثل العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والولاء المؤسسي (Aldosari, 2020). كما أوضحت دراسة أخرى عن التغيير التنظيمي في جامعة الملك عبدالعزيز أن القيادة كانت عاملاً حاسماً في تنفيذ التغيير المؤسسي، مع وجود تحديات مرتبطة بالمرونة الإدارية والثقافة التنظيمية وإدارة العمليات البشرية (Alhazemi et al., 2013). وهذا يعزز الافتراض القائل إن فاعلية السياسات داخل الجامعة لا تتوقف على وجودها الرسمي، بل على دور القيادة في تفعيلها وتحويلها إلى ممارسات يومية يشعر بها الموظفون.

كما تدعم الأدبيات هذا الربط بين القيادة والعدالة في السياق العربي والسعودي؛ فقد توصلت دراسة من السعودية إلى أن القيادة الأخلاقية تعزز الأثر الإيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية على السلوك الأخلاقي للعاملين (Alhaidani et al., 2024)، بينما بينت دراسة أخرى في منظمات سعودية أن العدالة التنظيمية تعمل كآلية نفسية تفسر أثر القيادة الأخلاقية في سلوك الموظفين (Alhaidan, 2024). وتكشف هذه النتائج أن القيادة ليست مجرد ممارسة إشرافية أو إدارية مباشرة، بل هي مدخل مؤثر في بناء مناخ تنظيمي قائم على النزاهة والعدالة والوضوح، وفي تشكيل إدراك العاملين لمدى إنصاف المؤسسة في قراراتها وممارساتها.

وانطلاقاً من ذلك، تتحدد الفكرة المركزية لهذه الدراسة في أن تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية لا يرتبط فقط بوجود أنظمة أو لوائح مكتوبة، بل يتأثر بصورة جوهرية بدور القيادة التربوية في توجيه الممارسات، وضبط الإجراءات، وتوزيع الفرص، وترسيخ مناخ تنظيمي منصف. وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت القيادة في الجامعات، وأخرى بحثت العدالة التنظيمية أو بعض مظاهر تكافؤ الفرص، فإن الحاجة ما تزال قائمة إلى دراسة تربط بين هذه المتغيرات في إطار واحد داخل البيئة الجامعية السعودية، وبخاصة من وجهة نظر الموظفين بوصفهم الفئة الأكثر احتكاكاً بالممارسات الإدارية اليومية والأقدر على تقييم مدى انعكاس القيادة على عدالة السياسات وتكافؤ الفرص. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى بحث دور القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية، بما يسهم في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين القيادة والإنصاف المؤسسي داخل بيئة التعليم العالي السعودية.

٢. مشكلة الدراسة

على الرغم من أن الجامعات السعودية تتجه بصورة متنامية إلى تطوير أدائها الإداري والأكاديمي، وتحسين كفاءة مواردها البشرية، وتعزيز فاعلية القيادة المؤسسية بما ينسجم مع متطلبات التطوير والتحول الوطني، فإن هذا التوجه لا يعني بالضرورة تحقق العدالة المؤسسية وتكافؤ الفرص بالدرجة نفسها في جميع البيئات الجامعية أو الوحدات الإدارية. فقد بينت الأدبيات أن القيادة في الجامعات السعودية ترتبط بعدد من المخرجات التنظيمية المهمة؛ إذ أشارت مراجعة منهجية إلى أن القيادة التحولية في الجامعات السعودية ارتبطت بالتمكين، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ودعم التحول نحو الجودة (Alessa, 2021)، كما أوضحت دراسة أجريت في جامعة شقراء وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين (Al-Otaibi, 2020). غير أن هذه المؤشرات الإيجابية على مستوى الدور القيادي لا تنفي احتمال وجود تفاوت في إدراكات الموظفين لعدالة القرارات والإجراءات وتوزيع الفرص المهنية داخل الجامعة، وهو ما يجعل مسألة العدالة وتكافؤ الفرص قضية تنظيمية قائمة بذاتها، لا تُختزل في مجرد وجود أنظمة أو توجهات تطويرية عامة.

وتنبع مشكلة الدراسة من أن واقع العمل الجامعي، رغم ما قد يتضمنه من لوائح وإجراءات تنظيمية، قد يكشف عن تفاوت في إدراك الموظفين لعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، وعدالة التعامل، وكذلك في مستوى إتاحة الفرص المتعلقة بالتدريب والترقية والتكليفات والمشاركة في اتخاذ القرار. وتؤكد الأدبيات العربية أن العدالة التنظيمية داخل الجامعات لا تُقاس بوجود اللوائح فحسب، بل بإدراك العاملين مدى عدالة تطبيقها، وأن هذا الإدراك يرتبط بمؤشرات تنظيمية مهمة مثل الرضا الوظيفي والثقة والسلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة (مصطفى، ٢٠١٧؛ العنزي، ٢٠١٩). وفي السياق السعودي، تناولت دراسة العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعات سعودية موضوع ممارسة العدالة بوصفها سلوكاً قيادياً مؤثراً في البيئة الجامعية، بما يشير إلى أن اختلاف الممارسات القيادية قد ينعكس على اختلاف مستوى العدالة المدركة بين وحدات الجامعة أو بين الجامعات نفسها (القحطاني، ٢٠٢٢).

ويتصل بذلك احتمال وجود تفاوت في مدى تفعيل سياسات العدالة داخل الجامعات السعودية؛ فقد تتوافر الأطر النظامية العامة، إلا أن الممارسة الفعلية قد تختلف في تطبيق الإجراءات أو تفسيرها أو في إتاحة آليات الشفافية والتظلم والمتابعة، وهو ما قد ينعكس على فرص الموظفين في التدريب والترقية والوصول إلى بعض المزايا المهنية. وتدعم هذا التصور دراسات عربية سعت إلى تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة في ضوء التوجهات الوطنية، وأظهرت أن تحسين الأداء يرتبط بجودة الممارسات الإدارية وفعالية تطبيقها على العاملين، بما يجعل العدالة وتكافؤ الفرص من القضايا العملية الملزمة لمسار التطوير المؤسسي، لا موضوعاً نظرياً منفصلاً (عبودي وآخرون، ٢٠٢٠). كما أن الاهتمام بقياس الحقوق الوظيفية في البيئات الجامعية السعودية، كما في الدراسة التطبيقية على موظفي وموظفات جامعة أم القرى، يعكس حساسية موضوع الإنصاف الوظيفي وضرورة رصد مستوى ممارسته بصورة قابلة للقياس، بما يفتح المجال لبحث الفجوة بين ما يُفترض أن تضمنه الأنظمة وبين ما يلمسه الموظفون في واقعهم اليومي (الحربي، ٢٠٢٠).

وتتضح هذه الإشكالية بصورة أكبر عند النظر إلى مفهوم تكافؤ الفرص داخل الجامعة، إذ لا يقتصر الأمر على وجود نصوص تنظيمية تمنح العاملين حقوقاً عامة، بل يتصل بمدى شعورهم بأن الفرص المهنية تُتاح لهم وفق معايير واضحة وعادلة وشفافة، بعيداً عن الغموض أو التحيز أو التفاوت غير المبرر. وتشير الأدبيات في التعليم العالي إلى أن غياب العدالة في الترقية أو التدريب أو المشاركة في القرارات المهنية يولد لدى العاملين شعوراً بانخفاض الإنصاف المؤسسي، ويؤثر في مواقفهم تجاه المؤسسة وأدائهم داخلها؛ فقد أظهرت دراسة حديثة في قطاع التعليم العالي أن العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية ترتبطان بانخفاض نية ترك العمل لدى العاملين (Yusoff et al., 2024)، كما بينت دراسة أخرى أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً في أداء العاملين على المستوى الجامعي (Yusuf, 2019). كذلك أوضحت دراسة تناولت خبرات الأكاديميين في الجامعات العامة أن كثيراً من العاملين أبدوا عدم رضاهم عن معايير الترقية وعن مستوى إشراكهم في القرارات المتعلقة بفرص التدريب والتطوير (Msuya, 2024)، وهو ما يكشف أن وجود سياسة تنظيمية لا يكفي وحده، بل تبقى الممارسة الفعلية هي المحدد الحقيقي لشعور الموظفين بوجود تكافؤ فعلي للفرص.

ومن ناحية أخرى، تشير الأدبيات إلى أن القيادة تمثل متغيراً مؤثراً في تشكيل مناخ العدالة داخل مؤسسات التعليم العالي، بما يجعلها مدخلاً تفسيرياً مهماً لفهم تباين إدراك الموظفين للعدالة وتكافؤ الفرص. فقد خلصت دراسة في التعليم العالي إلى أن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة وأداء العاملين (Khan et al., 2021)، كما أكدت دراسة لاحقة أن القيادة التحويلية والمعاملاتية تؤثران في أداء الأكاديميين من خلال مناخ العدالة التنظيمية (Khan et al., 2023). كذلك أوضحت دراسة في مؤسسات التعليم العالي المصرية أن أنماط القيادة تؤثر في أداء العاملين عبر العدالة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً (Alnawawy, 2023). وفي السياق السعودي تحديداً، بينت دراسة حول آليات اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة وجود علاقة بين طريقة اختيار القيادات ومتغيرات مثل العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والولاء المؤسسي (Aldosari, 2020)، كما أظهرت دراسة عن التغيير التنظيمي في جامعة الملك عبدالعزيز أن القيادة كانت عنصراً حاسماً في تنفيذ التغيير، مع استمرار تحديات

ترتبط بالمرونة الإدارية والثقافة التنظيمية وإدارة العمليات البشرية (Alhazemi et al., 2013). وتؤكد هذه النتائج أن نجاح الجامعة في تحقيق بيئة عادلة لا يعتمد فقط على وجود الأنظمة والسياسات، بل على نمط القيادة القادر على تفعيلها بصورة منصفة ومتوازنة.

كما تعزز الأدبيات العربية والسعودية المعاصرة هذا الاتجاه حين تربط بين القيادة وبناء مناخ تنظيمي قائم على النزاهة والإنصاف؛ فقد توصلت دراسة من السعودية إلى أن القيادة الأخلاقية تعزز الأثر الإيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية على سلوك العاملين (Alhaidani et al., 2024)، بينما أوضحت دراسة أخرى أن العدالة التنظيمية تمثل آلية تفسيرية لأثر القيادة الأخلاقية في سلوك الموظفين داخل المنظمات السعودية (Alhaidan, 2024). ومن ثم فإن جوهر المشكلة لا يتمثل فقط في رصد مستوى العدالة أو الفرص داخل الجامعات السعودية، بل في الكشف عن مدى إسهام القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة وتحويلها إلى ممارسات إدارية وتنظيمية يشعر بها الموظفون في واقعهم المهني اليومي.

وبذلك تتحدد الفجوة بين الواقع والمأمول في أن المأمول هو أن تكون الجامعة بيئة مؤسسية عادلة تضمن عدالة الإجراءات، وعدالة التعامل، وعدالة توزيع الفرص، بما يحقق تكافؤ الفرص لجميع الموظفين على أسس موضوعية وشفافة. أما الواقع، فقد يشهد تفاوتاً في التطبيق العملي لهذه المبادئ بين جامعة وأخرى، أو بين وحدة إدارية وأخرى داخل الجامعة نفسها، رغم وجود سياسات نظامية معلنة. ومن هنا تظهر الحاجة العلمية والعملية إلى دراسة هذه العلاقة داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين، للكشف عن مستوى دور القيادة التربوية، ومستوى تفعيل سياسات العدالة، ومستوى تكافؤ الفرص، وطبيعة العلاقة الإحصائية بين هذه المتغيرات.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن مدى إسهام القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين، في ظل ما قد تشهده البيئة الجامعية من تفاوت في تطبيق العدالة المؤسسية وإتاحة الفرص المهنية.

٣. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسهم في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية المرتبطة بالقيادة التربوية في مؤسسات التعليم العالي، ولا سيما في ظل التحولات التنظيمية التي تشهدها الجامعات السعودية، وما يرافقها من اهتمام متزايد بتطوير أنماط القيادة وتحسين البيئة المؤسسية. فقد بينت مراجعة منهجية تناولت الجامعات العامة في المملكة العربية السعودية أن القيادة التحولية تُعد من الأنماط القيادية ذات الحضور الواضح في البيئة الجامعية، وأنها ترتبط بعدة نتائج تنظيمية مثل الالتزام التنظيمي، والتمكين، والرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، والتوجه نحو الجودة. (Alessa, 2021) كما أظهرت دراسة تطبيقية على

جامعة شقراء أن القيادة التحولية ترتبط إيجابيًا بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، وهو ما يعكس القيمة العلمية لدراسة القيادة في السياق الجامعي السعودي. (Al-Otaibi, 2020)

وتنبع الأهمية العلمية كذلك من أن الدراسة تتناول العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص بوصفهما من القضايا المركزية في بناء بيئة جامعية مستقرة ومنصفة. فالأدبيات تشير إلى أن العدالة التنظيمية ليست مجرد بعد أخلاقي، بل متغير مؤثر في مواقف العاملين وسلوكهم وأدائهم. وقد أوضحت دراسة في قطاع التعليم العالي أن العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية ترتبطان بانخفاض نية ترك العمل لدى العاملين (Yusoff et al., 2024)، كما بينت دراسة أخرى أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيرًا معنويًا في أداء العاملين على المستوى الجامعي (Yusuf, 2019). وهذا يمنح الدراسة قيمة علمية؛ لأنها تتعامل مع متغيرات ذات أثر مباشر في فهم الاستقرار التنظيمي داخل الجامعة.

وتتأكد هذه الأهمية أيضًا من خلال جمع الدراسة بين ثلاثة متغيرات مترابطة في إطار تحليلي واحد، هي: القيادة التربوية، وسياسات العدالة، وتكافؤ الفرص. وهذه القيمة المعرفية تتجاوز تناول كل متغير على حدة؛ لأن الأدبيات الحديثة تشير إلى وجود ترابط واضح بين القيادة والعدالة والنتائج التنظيمية. فقد أظهرت دراسة في التعليم العالي أن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة وأداء العاملين (Khan et al., 2021)، كما أكدت دراسة لاحقة أن القيادة التحولية والمعاملاتية تؤثر في أداء الأكاديميين عبر مناخ العدالة التنظيمية (Khan et al., 2023). كذلك أوضحت دراسة في مؤسسات التعليم العالي المصرية أن العدالة التنظيمية تمثل متغيرًا وسيطًا يفسر أثر القيادة في أداء العاملين (Alnawawy, 2023). ومن هنا، فإن الدراسة الحالية تضيف علميًا من خلال اختبار هذا الترابط داخل السياق الجامعي السعودي.

كما تظهر الأهمية العلمية للدراسة في تركيزها على الموظفين في الجامعات السعودية بوصفهم وحدة التحليل الرئيسة. وهذه الزاوية لها قيمة بحثية؛ لأن إدراك الموظفين للعدالة وتكافؤ الفرص يعكس الممارسة الفعلية للسياسات أكثر من النصوص الرسمية المجردة. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن العاملين في المؤسسات الجامعية قد يختلفون في تقييمهم لعدالة الترقية، والتدريب، والمشاركة في القرارات، بما يكشف أهمية الإنصات إلى وجهة نظرهم في الدراسات التنظيمية (Msuya, 2024). كذلك أظهرت دراسة حول اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة وجود علاقة بين طريقة اختيار القيادات وبين متغيرات مثل العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (Aldosari, 2020). وهذا يدعم القيمة العلمية للدراسة الحالية في سد جانب من النقص في تناول هذه العلاقة من منظور الموظفين.

ومن ثم، يمكن القول إن الأهمية العلمية للدراسة تتمثل في أنها تقدم إضافة نظرية وتحليلية لفهم كيفية تأثير القيادة التربوية في تشكيل البيئة التنظيمية داخل الجامعة، وتوضح الصلة بين الممارسة القيادية وبين كل من العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص، كما تسهم في دعم الاتجاه البحثي الذي يربط بين القيادة والعدالة داخل مؤسسات التعليم العالي في البيئة العربية والسعودية (Dahleez & Aboramadan, 2022).

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية الدراسة في أنها يمكن أن تقدم نتائج ومؤشرات عملية تساعد القيادات الجامعية على تطوير ممارساتها الإدارية بصورة أكثر عدالة وشفافية، من خلال الكشف عن مستوى إسهام القيادة التربوية في تفعيل السياسات المتعلقة بالعدالة وتكافؤ الفرص. وتنبع هذه الأهمية من أن الدراسات أظهرت أن القيادة ليست مجرد عامل تنظيمي عام، بل تؤثر في مناخ العمل وفي شعور العاملين بعدالة المؤسسة. ففي السياق السعودي، أوضحت دراسة أن القيادة الأخلاقية تعزز الأثر الإيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية على السلوك الأخلاقي للعاملين (Alhaidani et al., 2024)، كما بينت دراسة أخرى في منظمات سعودية أن العدالة التنظيمية تمثل آلية تفسيرية لأثر القيادة الأخلاقية في سلوك الموظفين (Alhaidan, 2024). وهذا يعني أن نتائج الدراسة الحالية قد تساعد الجامعات على تحويل مفاهيم العدالة من مستوى المبادئ إلى مستوى الممارسة الإدارية اليومية.

كما يمكن أن تفيد نتائج الدراسة صناع القرار في الجامعات السعودية عند مراجعة السياسات والإجراءات المتعلقة بالتوظيف، والترقية، والتدريب، والتكليفات، وتوزيع المسؤوليات، بما يعزز من عدالة التطبيق ويحد من التفاوت في إتاحة الفرص المهنية. وتدعم الأدبيات هذا البعد التطبيقي؛ إذ أوضحت بعض الدراسات أن ضعف الرضا عن معايير الترقية أو محدودية المشاركة في القرارات الخاصة بالتدريب والتطوير قد يعكس خللاً في التطبيق الفعلي لمبدأ تكافؤ الفرص (Msuya, 2024). كما تشير الأدبيات القديمة والحديثة في التعليم العالي إلى أن الحراك الوظيفي والترقية من أبرز المجالات التي تُظهر مدى التزام المؤسسة بعدالة الفرص المهنية (Sagaria, 1988).

وتنبع الأهمية التطبيقية كذلك من إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين بيئة العمل الجامعية وتعزيز جودة العلاقات المهنية داخلها، بما ينعكس على الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي والثقة في الإدارة. فقد بينت الأدبيات أن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابيًا بالرضا الوظيفي، خاصة عندما يشعر العاملون بعدالة التوزيع وعدالة التعامل (Bakotić & Bulog, 2021)، كما أظهرت دراسة في التعليم العالي أن بناء مناخ عادل داخل المؤسسة يساهم في رفع رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي (Yusoff et al., 2024). وبالتالي، فإن الاستفادة التطبيقية من هذه الدراسة قد تمتد إلى دعم استقرار الجامعة المؤسسي وتحسين جودة أداؤها الإداري.

كذلك قد تساهم الدراسة في بناء برامج تدريبية وتطويرية موجهة للقيادات الجامعية تركز على القيادة العادلة، والشفافية في اتخاذ القرار، وتمكين العاملين، وتوسيع فرص المشاركة المهنية. وتدعم هذا الاتجاه نتائج دراسات بينت أن القيادة الخادمة والقيادة التحويلية في التعليم العالي ترتبطان بمناخ العدالة والثقة والرضا الوظيفي (Dahleez & Aboramadan, 2022)، كما كشفت دراسات أخرى أن القيادة المؤثرة في التغيير المؤسسي داخل الجامعات تحتاج إلى مرونة إدارية وقدرة على إدارة العمليات البشرية بفاعلية (Alhazemi et al., 2013). ومن هنا، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تقدم أساسًا عمليًا لتصميم تدخلات تطويرية تستهدف رفع كفاءة القيادات في إدارة العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص.

٤. مصطلحات الدراسة:

(١) القيادة التربوية

تُعرّف القيادة التربوية بأنها ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم (علي، ٢٠١٤، ص. ١٨١).

وتُعرّف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها درجة ممارسة القادة في الجامعات السعودية لأدوار قيادية تتصل بتوجيه العمل، ووضوح الرؤية، والشفافية، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودعم الموظفين، والعدالة في الإشراف، كما يدركها الموظفون، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير.

(٢) سياسات العدالة

تُعرّف سياسات العدالة بأنها السياسات التي تستهدف إحداث قدر أكبر من العدالة الاجتماعية من خلال أدوات توزيعية، مثل التحويلات الاجتماعية، والإنفاق على التعليم والصحة، وتوفير فرص العمل (عبد مولا، ٢٠١٢، ص. ١٣).

وتُعرّف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها مستوى الممارسات والسياسات الإدارية التي تعكس العدالة داخل الجامعات السعودية، كما يدركها الموظفون، من حيث عدالة تطبيق الأنظمة، وعدالة توزيع المهام، وعدالة التقييم، ووضوح الإجراءات، والنزاهة في القرارات الإدارية، والعدالة في التعامل، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير.

(٣) تكافؤ الفرص

يُقصد بتكافؤ الفرص إتاحة الفرصة لكل فرد ليضطلع بدوره في المجتمع، ويختار نوع العمل أو المجال الذي يزاوُل فيه بقدر ما تؤهله قدراته وخبراته (رأفت، ١٩٦٢، ص. ٤١).

ويُعرّف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه مستوى إتاحة الفرص المهنية والوظيفية بصورة عادلة بين الموظفين في الجامعات السعودية، كما يدركها أفراد العينة، ويشمل ذلك فرص التدريب، والترقية، والوصول إلى المعلومات، والمشاركة في اللجان والمهام، والترشيح للمناصب أو المسؤوليات، وغياب التحيز في منح الفرص، ويقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير.

٥. أهداف الدراسة

الهدف العام

التعرف إلى دور القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين.

الأهداف الفرعية

١. تحديد مستوى ممارسة القيادة التربوية داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين .
٢. التعرف إلى مستوى تفعيل سياسات العدالة داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين .
٣. الكشف عن مستوى تكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين .
٤. تحليل العلاقة بين دور القيادة التربوية وتفعيل سياسات العدالة داخل الجامعات السعودية .
٥. تحليل العلاقة بين دور القيادة التربوية وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية.

٦. تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما دور القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين؟

التساؤلات الفرعية

١. ما مستوى ممارسة القيادة التربوية داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
٢. ما مستوى تفعيل سياسات العدالة داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
٣. ما مستوى تكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
٤. ما العلاقة بين دور القيادة التربوية وتفعيل سياسات العدالة داخل الجامعات السعودية؟
٥. ما العلاقة بين دور القيادة التربوية وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية؟

٧. فروض الدراسة

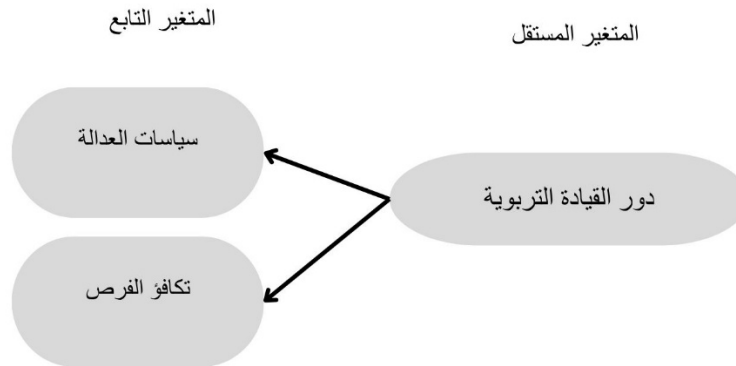
الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية.

الفروض الفرعية

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة التربوية وتفعيل سياسات العدالة داخل الجامعات السعودية .
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة التربوية وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية .
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة داخل الجامعات السعودية .
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة التربوية في تكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية .

٨. نموذج الدراسة



شكل ١: نموذج الدراسة (تم إنشاؤه لغرض البحث)

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل، المتمثل في دور القيادة التربوية، والمتغيرين التابعين، وهما سياسات العدالة وتكافؤ الفرص؛ إذ تفترض الدراسة أن فاعلية القيادة التربوية داخل الجامعات السعودية تنعكس في مستوى تفعيل سياسات العدالة وتعزيز تكافؤ الفرص من وجهة نظر الموظفين.

٩. المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة التربوية

تشير القيادة التربوية إلى ذلك النمط من القيادة الذي يركز على توجيه المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها التربوية والتنظيمية من خلال التأثير في الأفراد، وبناء الرؤية، وتحفيز العاملين، وتطوير بيئة العمل. وهي بهذا المعنى تختلف عن القيادة الإدارية التقليدية التي قد تنشغل بالإجراءات والعمليات الروتينية أكثر من انشغالها ببناء الثقافة المؤسسية أو تنمية الأفراد. وقد أوضحت مراجعة منهجية في الجامعات السعودية أن القيادة التحويلية ارتبطت بالتمكين والرضا الوظيفي والالتزام والإبداع الإداري، بما يعكس أهمية القيادة ذات البعد التربوي في البيئة الجامعية (Alessa, 2021).

ومن الخصائص الجوهرية للقائد التربوي امتلاك الرؤية والتوجيه؛ إذ إن القائد الفاعل لا يكتفي بإدارة الواقع، بل يملك قدرة على استشراف الاتجاه المؤسسي وتوجيه العاملين نحوه. وتزداد أهمية هذا البعد في الجامعات؛ لأن تعدد الوحدات الإدارية والأدوار الوظيفية يجعل الحاجة كبيرة إلى قيادة قادرة على توحيد الجهود ضمن تصور واضح. وقد بينت دراسة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً في الهوية التنظيمية للعاملين من خلال ما تبنيه من وضوح واتجاه ومعنى للعمل المؤسسي (Zhu, 2023).

كما تقوم القيادة التربوية على المشاركة في اتخاذ القرار، لأن العمل الجامعي بطبيعته عمل تشاركي يتطلب الاستماع إلى العاملين وإشراكهم في تطوير الممارسات والسياسات. فكلما اتسعت مساحة المشاركة، ارتفعت فاعلية القيادة وأصبح العاملون أكثر ارتباطاً بالمؤسسة. وفي هذا الاتجاه، أظهرت دراسة حول ثقافة التحسين المستمر في التعليم الطبي أن إشراك أصحاب العلاقة في التطوير وإعادة التصميم يمثل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية الإيجابية، وأن القيادة التكاملية تؤدي دوراً مهماً في ذلك (Bendermacher et al., 2020).

ويتضمن مفهوم القيادة التربوية أيضاً دعم العاملين بوصفه بعداً محورياً؛ فالقائد التربوي لا يمارس السلطة بوصفها رقابة فقط، بل يوجهها نحو التمكين والمساندة المهنية. ويظهر هذا الدعم في الإنصات، وتفهم الاحتياجات، وتوفير فرص التعلم والتطور، وتقدير الجهد. وقد أوضحت دراسة في التعليم العالي أن القيادة الخادمة ترتبط بالرضا الوظيفي لدى الأكاديميين عبر خلق مناخ من العدالة والثقة، وهو ما يعكس أهمية الدعم القيادي للعاملين داخل المؤسسة (Dahleez & Aboramadan, 2022).

ومن الأبعاد المهمة كذلك الشفافية؛ إذ ترتبط القيادة التربوية الفاعلة بوضوح القرارات والمعايير، وبتبادل المعلومات، وبتفسير الإجراءات بطريقة تقلل الغموض وتبني الثقة. ويُعد هذا البعد أساساً في أي بيئة تنظيمية تسعى إلى العدالة والقبول المؤسسي. وقد أظهرت دراسة عن القيادة الأصيلة لدى منسقي البرامج الجامعية أن البعد العلاقي والأخلاقي في القيادة كان الأكثر ارتباطاً برفع الرضا الوظيفي لدى الأساتذة، بما يشير إلى أهمية الصدق والوضوح والاتساق في الممارسة القيادية (Flores et al., 2025).

أما التحفيز فيمثل بعداً لا ينفصل عن القيادة التربوية، لأن القائد في البيئة الجامعية مطالب بإثارة دافعية العاملين نحو الإنجاز، وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة. فالجامعة لا تعتمد فقط على تنفيذ المهام، بل على المبادرة والانتماء والرغبة في الإسهام. وقد بينت دراسة أجريت في جامعة شقراء أن القيادة التحويلية ارتبطت إيجابياً بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وهو ما يدعم النظر إلى التحفيز بوصفه وظيفة أصيلة من وظائف القيادة الجامعية (Al-Otaibi, 2020).

وتكتمل القيادة التربوية من خلال المتابعة والتقييم، إذ لا تكفي الرؤية أو المشاركة أو التحفيز إذا لم ترتبط بعمليات مراجعة مستمرة تقيس مدى تحقق الأهداف وتصوب الممارسات. فالمتابعة هنا ليست رقابة شكلية، بل وسيلة لتحسين العمل وتعزيز التطوير المؤسسي. وقد أشارت الأدبيات إلى أن القيادة الفاعلة في البيئات التعليمية ترتبط بالتحسين المستمر وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على المراجعة والتعلم والتطوير (Bendermacher et al., 2020).

ثانياً: الإطار النظري للعدالة التنظيمية

تُعرف العدالة التنظيمية بأنها إدراك العاملين لمدى إنصاف المؤسسة في نتائجها وإجراءاتها وطريقة تعاملها معهم. ولا تقف العدالة هنا عند حدود اللوائح الرسمية، بل تتصل بخبرة الموظف اليومية داخل المؤسسة، وبالطريقة التي يفسر بها القرارات والممارسات الإدارية. وقد أظهرت دراسة في القطاع الجامعي أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً في أداء الموظفين، بما يدل على أنها متغير تنظيمي مؤثر وليس مجرد قيمة أخلاقية عامة (Yusuf, 2019).

ويتمثل البعد الأول للعدالة التنظيمية في العدالة التوزيعية، ويقصد بها مدى عدالة توزيع النتائج والمكافآت والفرص والأعباء بين العاملين. ويظهر هذا النوع من العدالة في الرواتب، والحوافز، والترقيات، والتكليفات، والوصول إلى المزايا المهنية. ويُعد هذا البعد وثيق الصلة بإحساس الموظف بالإنصاف؛ لأنه يتعلق بما يحصل عليه مقارنة بما يقدمه. وقد بينت دراسة حديثة في قطاع التعليم العالي أن العدالة التوزيعية ارتبطت بانخفاض نية ترك العمل لدى العاملين الأكاديميين (Yusoff et al., 2024).

أما العدالة الإجرائية فتعني عدالة الإجراءات التي تُتخذ من خلالها القرارات داخل المؤسسة، من حيث الموضوعية، والوضوح، والثبات، وإمكانية المراجعة، والابتعاد عن التحيز. وتبرز أهمية هذا البعد في المؤسسات الجامعية على وجه الخصوص، لأن كثيراً من القرارات التنظيمية المتعلقة بالترقية أو التدريب أو التوزيع الإداري تمر عبر إجراءات قد يقيّمها الموظفون على أنها عادلة أو غير عادلة. وقد أوضحت دراسة سعودية أن إدراك العدالة الإجرائية يؤثر في التزام العاملين نحو مؤسساتهم (Moussa, 2013).

ويشير البعد الثالث إلى العدالة التفاعلية، وهي العدالة المرتبطة بطريقة معاملة العاملين أثناء تنفيذ القرارات، من حيث الاحترام، والتقدير، ووضوح التفسير، والاهتمام الإنساني. ويعد هذا البعد من أكثر الأبعاد التصاقاً بسلوك القيادة؛ لأنه يظهر في أسلوب التواصل والعلاقة اليومية بين المسؤول والموظف. وقد أظهرت دراسة أن العدالة التفاعلية ترتبط بالرضا الوظيفي بصورة واضحة، وأن العاملين يولون أهمية كبيرة للطريقة التي يُعاملون بها داخل المنظمة (Bakotić & Bulog, 2021).

وتنعكس العدالة التنظيمية على سلوك الموظفين ومواقفهم بطرق متعددة؛ فعندما يشعر الموظف أن المؤسسة عادلة في نتائجها وإجراءاتها وتعاملها، يزداد رضاه وثقته والتزامه وانخراطه في العمل. وفي السياق السعودي، أظهرت دراسة أن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالانخراط الوظيفي لدى العاملين في الجهات الحكومية، وهو ما يؤكد أن الشعور بالعدالة يساهم في تعزيز ارتباط الموظف بالمؤسسة (Alsharah, 2023).

ثالثاً: الإطار المفاهيمي لتكافؤ الفرص

يقصد بتكافؤ الفرص في المؤسسات التعليمية إتاحة الفرص المهنية والتنظيمية للعاملين على أسس موضوعية وواضحة، بعيداً عن التمييز أو المحاباة أو الغموض. ويعني ذلك أن يحصل العاملون على إمكانات متقاربة للوصول إلى الترقية، والتدريب، والمشاركة، والمناصب، والمعلومات، وفق معايير معلنة ومنصفة. ومن ثم، فإن تكافؤ الفرص يمثل التطبيق العملي لفكرة العدالة داخل المؤسسة الجامعية.

ويتجلى تكافؤ الفرص في الجامعة أولاً في فرص الترقية؛ لأن الترقية تمثل أحد أهم المسارات التي يختبر من خلالها الموظف مدى إنصاف المؤسسة. فإذا كانت معاييرها واضحة ومعلنة ومطبقة على الجميع، ارتفع الشعور بالإنصاف. أما إذا أحاطها الغموض أو التفاوت في التطبيق، فإنها تصبح مصدراً مباشراً للشعور بعدم العدالة. وقد أظهرت دراسة على العاملين الأكاديميين في الجامعات العامة أن نسبة كبيرة منهم لم تكن راضية عن معايير الترقية وإجراءاتها (Msuya, 2024).

كما يظهر تكافؤ الفرص في التدريب والتطوير المهني؛ إذ لا يمكن القول بوجود بيئة جامعية منصفة إذا كانت فرص التدريب موزعة على نحو غير متكافئ أو غير واضح المعايير. والتدريب هنا ليس فقط وسيلة لرفع الكفاءة، بل حق تنظيمي يرتبط بالنمو المهني والقدرة على التقدم الوظيفي. وقد أشارت الدراسة نفسها إلى أن عدداً من المشاركين لم يكونوا راضين عن إشراكهم في القرارات الخاصة بفرص التدريب أثناء الخدمة (Msuya, 2024).

ويشمل تكافؤ الفرص أيضاً المشاركة في اللجان والقرارات والأنشطة التنظيمية؛ لأن المشاركة تمثل صورة من صور الاعتراف المهني والتمكين الوظيفي. وعندما يشعر العاملون أن المشاركة متاحة لفئات دون أخرى، فإن ذلك ينعكس سلباً على تصورهم للعدالة المؤسسية. وقد أكدت الأدبيات في التعليم العالي أن الحراك الإداري والتقدم الوظيفي والمشاركة في المواقع المؤثرة من أبرز المؤشرات التي تعكس عدالة الفرص داخل المؤسسة (Sagaria, 1988).

ويرتبط تكافؤ الفرص كذلك ب الوصول إلى المعلومات؛ إذ إن عدالة الفرص لا تتحقق من دون شفافية في الإعلان عن الأنظمة والفرص والإجراءات. فغياب المعلومات أو تفاوت الوصول إليها يؤدي عملياً إلى تفاوت في الاستفادة من الفرص حتى لو كانت اللوائح في ظاهرها عادلة. ولهذا فإن تكافؤ الفرص يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحوكمة والشفافية المؤسسية.

كما يتمثل تكافؤ الفرص في شغل المناصب والوصول إلى المواقع القيادية والمهنية داخل الجامعة. فالمؤسسة التي تتيح هذه المواقع وفق معايير واضحة ومعلنة تكون أقرب إلى العدالة من المؤسسة التي تظل فيها فرص التقدم محكومة باعتبارات غير موضوعية. وقد أظهرت دراسة تناولت تمكين النساء في التعليم العالي أن من أبرز معوقات تكافؤ الفرص ضعف الوصول إلى المواقع القيادية، ومحدودية الفرص التدريبية، واستمرار بعض الممارسات التمييزية (Attalla et al., 2025).

١٠. النظريات المفسرة للدراسة

(١) نظرية العدالة التنظيمية

تُعد نظرية العدالة التنظيمية من أكثر النظريات ملائمة لتفسير إدراك الموظفين للإنصاف داخل الجامعات. فهي تفسر كيف يقيم الموظف عدالة النتائج، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملة، وكيف تؤثر هذه الأحكام في رضاه وسلوكه والتزامه. وقد دعمت الأدبيات أهمية هذا المنظور حين بينت أن العدالة التنظيمية ترتبط بانخفاض نية ترك العمل في التعليم العالي (Yusoff et al., 2024).

(٢) نظرية القيادة التحويلية/التربوية

توفر نظرية القيادة التحويلية إطاراً مناسباً لفهم كيف تؤثر القيادة في القيم والممارسات المؤسسية، لأن هذا النموذج القيادي يركز على الرؤية والتحفيز والتمكين وإحداث التغيير الإيجابي. ولهذا تعد هذه النظرية قريبة من منطق القيادة التربوية في الدراسة الحالية. وقد أظهرت دراسة في التعليم العالي أن القيادة تؤثر في أداء العاملين عبر العدالة التنظيمية، بما يبرز قدرة القيادة على تشكيل البيئة التنظيمية لا مجرد توجيهها إدارياً (Khan et al., 2021).

(٣) نظرية الإنصاف (Equity Theory)

تقوم نظرية الإنصاف على أن العامل يقارن بين ما يقدمه من جهد وخبرة والتزامات، وبين ما يحصل عليه من مكافآت وفرص ومكانة، ثم يقارن ذلك بما يحصل عليه الآخرون. فإذا شعر بأن هناك عدم توازن، ظهر لديه الإحساس بعدم الإنصاف. وتعد هذه النظرية مناسبة جداً لتفسير متغير تكافؤ الفرص، خاصة في مجالات مثل الترقية والتكليفات والتوزيع المني. وقد استخدمت بعض الدراسات هذا المنظور لتفسير أثر العدالة التوزيعية في سلوك العاملين ومواقفهم التنظيمية (Ha & Moon, 2023).

٤) نظرية التبادل الاجتماعي

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي العلاقة بين الموظف والمؤسسة على أنها علاقة تقوم على المعاملة بالمثل؛ فحين يشعر الموظف بأن المؤسسة أو القيادة تعامله بإنصاف، وتمنحه الاحترام والفرص والدعم، فإنه يرد ذلك بمزيد من الثقة والرضا والالتزام والسلوك الإيجابي. وتفيد هذه النظرية في تفسير العلاقة المتوقعة بين القيادة التربوية من جهة، وكل من العدالة وتكافؤ الفرص من جهة أخرى. وقد دعمت دراسة في التعليم العالي هذا الطرح حين أوضحت أن القيادة الخادمة تؤثر في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية والثقة (Dahleez & Aboramadan, 2022).

١١. الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات تناولت القيادة التربوية

في هذا المحور يتضح أن الدراسات الحديثة اتجهت إلى توسيع فهم القيادة في التعليم العالي من مجرد كونها وظيفة إدارية إلى كونها ممارسة مؤسسية تؤثر في الثقافة التنظيمية، ومستوى المشاركة، وجودة البيئة الجامعية. فقد تناولت آل عثمان (2025) ممارسات القيادة المستدامة في سياق التحول الرقمي بالجامعات السعودية، وأبرزت أن التحول المؤسسي لا يمكن أن يتحقق بفاعلية ما لم تسنده قيادة تتسم بالاتساق، والشفافية، واستدامة القرار، وهي خصائص تجعل من القيادة مدخلاً محورياً لبناء بيئة تنظيمية مستقرة وعادلة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في ترسيخ البعد القيادي والتنظيمي للقيادة، غير أنها انصرفت إلى سياق التحول الرقمي أكثر من انصرافها إلى قياس أثر القيادة في سياسات العدالة أو تكافؤ الفرص .

وتناول الشمري (2024) مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مبيناً أن جودة المهارات القيادية تنعكس على خبرة العاملين داخل البيئة الجامعية وعلى تقييمهم للمناخ التنظيمي. وتُعد هذه النتيجة ذات أهمية للدراسة الحالية؛ لأنها تؤكد أن القيادة داخل الجامعة ليست مجرد ممارسة تنظيمية جامدة، بل عامل مؤثر في تشكيل خبرات العاملين ومواقفهم تجاه المؤسسة، إلا أن الدراسة اقتصرَت على الرضا الوظيفي لدى فئة أكاديمية، ولم تمتد إلى العدالة أو تكافؤ الفرص لدى الموظفين .

أما الطويل وآخرون (2022) فقد تناولوا تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة، وانتهوا إلى أن توسيع المشاركة وتوزيع الأدوار القيادية يسهمان في تحسين الأداء الإداري وزيادة الشفافية وتبادل المعلومات داخل الوحدات الجامعية. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في سياق الدراسة الحالية؛ لأنها تلامس بصورة غير مباشرة فكرة العدالة وتكافؤ الفرص من خلال الحد من مركزية القرار وتعزيز المشاركة، وإن كانت لم تختبر هذه العلاقة بصورة مباشرة أو إحصائية .

وفي السياق نفسه، قدمت العيسى (2021) مراجعة منهجية للدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية في الجامعات السعودية، وأظهرت أن هذا النمط القيادي يرتبط بالتمكين، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، والتحول نحو الجودة. وتفيد هذه

الدراسة في تأصيل مفهوم القيادة داخل البيئة الجامعية السعودية وربطه بالمرجعات التنظيمية، إلا أنها ركزت على القيادة التحويلية بوصفها نمطاً قيادياً سائداً، دون أن تربطها مباشرة بتفعيل سياسات العدالة أو تكافؤ الفرص من وجهة نظر الموظفين.

كما كشفت العتيبي (2020) عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة شقراء، وهو ما يدعم الفكرة العامة التي تنطلق منها الدراسة الحالية، ومفادها أن ممارسات القيادة في الجامعات السعودية تؤثر في اتجاهات العاملين ومواقفهم المؤسسية. غير أن هذه الدراسة، على الرغم من قربها من السياق السعودي، لم تتناول العدالة التنظيمية ولا تكافؤ الفرص، بل اقتصرت على الالتزام التنظيمي بوصفه مخرجاً تابعاً. وإلى جانب ذلك، قدمت Bendermacher et al. (٢٠٢٠) تصوراً نوعياً لدور القيادة في بناء ثقافة الجودة التنظيمية في التعليم الطبي الجامعي، وأظهرت أن القيادة التكاملية والمناخ الاتصالي الداعم يمثلان عنصرين حاسمين في إشراك أصحاب العلاقة في عمليات التطوير والتحسين. وتفيد هذه الدراسة في توسيع الإطار النظري للقيادة التربوية، إلا أن بعدها السياقي والنوعي يجعل الإفادة منها في الدراسة الحالية إفادة تأصيلية أكثر منها مباشرة.

ويُستفاد من مجمل ما سبق أن الدراسات التي تناولت القيادة التربوية أو ما يتصل بها في التعليم العالي تتفق على أن القيادة متغير مؤثر في المناخ التنظيمي، والرضا، والالتزام، وجودة البيئة المؤسسية، إلا أن أغلبها لم ينتقل بصورة صريحة إلى اختبار أثر القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص لدى الموظفين داخل الجامعات السعودية، وهو ما تتجه إليه الدراسة الحالية.

المحور الثاني: دراسات تناولت سياسات العدالة

يكشف هذا المحور أن العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي قد عولجت في الأدبيات بوصفها متغيراً متعدد الأبعاد، يتجسد في عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعامل، وأن إدراك العاملين لهذه الأبعاد يرتبط بعدد من النتائج التنظيمية المهمة. فقد درست Yusoff et al. (2024) دور العدالة التنظيمية في التنبؤ بنية ترك العمل لدى العاملين في قطاع التعليم العالي، وبيّنت أن العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية ترتبطان بانخفاض نية ترك العمل، بما يكشف أن العدالة ليست مجرد قيمة تجريدية، بل عامل حاكم في استقرار العاملين داخل المؤسسة. وتفيد هذه الدراسة في تدعيم اختيار العدالة متغيراً تابعاً في الدراسة الحالية، إلا أنها لم تربط العدالة بالقيادة التربوية ولم تتناول تكافؤ الفرص.

وفي السياق السعودي، تناولت الشرع (2023) إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وعلاقته بالانخراط الوظيفي في الوزارات الحكومية، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة المختلفة وبين الانخراط الوظيفي. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم دليلاً من البيئة السعودية على أن العدالة تؤثر في مواقف العاملين وسلوكهم داخل المؤسسة، غير أن مجالها لم يكن جامعياً، كما أنها لم تربط العدالة بمتغير القيادة التربوية أو بتكافؤ الفرص.

أما القحطاني (2022) فقد بحثت العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعتي أم القرى والمملك سعود، وأبرزت أن العدالة التنظيمية تتصل بمستوى الأداء والتميز، وأن القيادات تؤدي دوراً جوهرياً في تشكيل البيئة العادلة أو

غير العادلة بحسب نمط اتخاذ القرار وتطبيقه. وتُعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات إلى البيئة الجامعية السعودية، لكنها ركزت على القيادات الأكاديمية بوصفها وحدة تحليل، بينما تتجه الدراسة الحالية إلى الموظفين بوصفهم الفئة التي تتلقى أثر العدالة في التطبيق اليومي.

كما بينت العنزي (2019) في دراسته حول العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس أن ارتفاع إدراك العدالة يرتبط بارتفاع الرضا الوظيفي، وهو ما يعزز مركزية العدالة بوصفها عاملاً مؤثراً في مخرجات العمل الجامعي. ومن زاوية أقدم، تناولت مصطفى (2017) العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، وانتهت إلى أن ممارسة العدالة ترتبط بسلوكيات إيجابية مثل التعاون والمبادرة والانتماء. وتفيد هاتان الدراستان في تدعيم البناء النظري للدراسة الحالية، لكنهما لم تفصلا بين العدالة بوصفها ممارسة قيادية وبين تكافؤ الفرص بوصفه بعداً تنظيمياً مستقلاً. وتؤكد هذه الدراسات مجتمعة أن العدالة التنظيمية تؤثر في الرضا، والأداء، والانخراط الوظيفي، ونية البقاء، وأن إدراك العاملين لها يمثل مؤشراً رئيساً على جودة البيئة التنظيمية. ومع ذلك، لا يزال هناك نقص واضح في الدراسات التي تتناول سياسات العدالة داخل الجامعات السعودية في علاقتها المباشرة بدور القيادة التربوية، وفي ارتباطها كذلك بمسألة تكافؤ الفرص لدى الموظفين.

المحور الثالث: دراسات تناولت تكافؤ الفرص

توضح الدراسات التي تناولت تكافؤ الفرص أن هذا المفهوم لا يقف عند حدود الخطاب القيمي أو المعياري، بل يتجسد في مؤشرات عملية مثل الترقية، والتدريب، والتطوير المهني، والتكليفات، وإتاحة المشاركة في صنع القرار، والوصول إلى المناصب والموارد المهنية. ففي أحدث الدراسات، تناولت Attalla et al. (2025) المعوقات التي تواجه النساء في الجامعات العامة في ما يتعلق بفرص التوظيف والتقدم المهني والقيادة، وانتهت إلى أن ضعف التمثيل في المناصب القيادية، ومحدودية الوصول إلى التدريب والتعليم، ووجود ممارسات تمييزية، تمثل من أبرز العوائق أمام تكافؤ الفرص. وتفيد هذه الدراسة في توسيع المؤشرات التطبيقية لمفهوم تكافؤ الفرص، لكنها تركز على فئة محددة وفي سياق مختلف عن البيئة السعودية.

كما أوضحت Msuya (2024)، في دراسة تناولت خبرات أعضاء هيئة التدريس تجاه الترقية والتطوير المهني، أن كثيراً من المشاركين أبدوا عدم رضاهم عن معايير الترقية وعن مستوى إشراكهم في القرارات الخاصة بالتدريب أثناء الخدمة، بما يشير إلى أن غموض المعايير وضعف المشاركة يفتحان المجال لممارسات غير منصفة. وتفيد هذه الدراسة في تأكيد أن تكافؤ الفرص يُقاس من خلال الممارسة الفعلية لا من خلال النصوص المجردة، غير أنها انحصرت في أعضاء هيئة التدريس ولم تشمل الموظفين في الجامعات السعودية.

وفي السياق السعودي، قدم الدوسري (2022) معالجة مهمة لمسألة فرص التطوير المهني الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وكشف أن الاستفادة من فرص التطوير ترتبط بالسياسات والإجراءات والبيئة التنظيمية الداعمة، بما يعني أن الفرص

المهنية لا تُتاح تلقائيًا، بل تمر عبر أنماط من التنظيم والتمكين والتوزيع. كما تناولت بن دخیل الله (2022) متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات، وأبرزت أن وجود مسارات إعداد وتمكين واضحة يمثل أحد مداخل إتاحة الفرص القيادية والتطويرية داخل الجامعة. وتستفيد الدراسة الحالية من هاتين الدراستين في بناء مؤشرات تكافؤ الفرص المتعلقة بالتطوير المهني والتمكين والمسارات القيادية، إلا أنهم لم تعالجا تكافؤ الفرص بوصفه متغيرًا شاملاً مستقلاً يرتبط مباشرة بدور القيادة التربوية .

أما الحربي (2020) فقد قدمت إسهامًا مهمًا من خلال بناء مقياس لتقييم درجة ممارسة الحقوق الإنسانية الوظيفية في المؤسسات التعليمية وتطبيقه على موظفي وموظفات جامعة أم القرى، وهو ما يجعلها من الدراسات الأقرب إلى مجتمع الدراسة الحالية؛ لأنها تركز على الموظفين داخل جامعة سعودية، وتقترب من مفهوم تكافؤ الفرص عبر مدخل الحقوق الوظيفية والإنصاف العملي. إلا أن حدود هذه الدراسة تكمن في أنها انصرفت إلى القياس العام للحقوق الوظيفية، ولم تربطها مباشرة بأثر القيادة في تفعيلها. ومن منظور نظري أقدم، أبرزت (Sagaria 1988) أن الحراك الإداري والترقية داخل مؤسسات التعليم العالي يمثلان من أهم آليات التقدم المهني، كما يعكسان مدى التزام المؤسسة بأهداف المساواة وتكافؤ الفرص. ورغم قدم هذه الدراسة، فإنها ما تزال مفيدة في تأسيس المعنى المؤسسي لتكافؤ الفرص داخل التعليم العالي .

ويُظهر هذا المحور أن تكافؤ الفرص لا يتحقق بالشعارات العامة، وإنما يُقاس بمدى وضوح معايير الترقية، وعدالة توزيع التدريب، وإتاحة التطوير المهني، وتوسيع فرص المشاركة والوصول إلى المسؤوليات. كما يكشف أن كثيرًا من الدراسات تناولت بعض مظاهر الفرص المهنية أو الحقوق الوظيفية، لكن الحاجة لا تزال قائمة إلى دراسة تكافؤ الفرص بوصفه متغيرًا تابعًا مستقلاً داخل الجامعات السعودية، وربطه مباشرة بدور القيادة التربوية من وجهة نظر الموظفين .

المحور الرابع: دراسات ربطت القيادة بالعدالة أو بتكافؤ الفرص

يعد هذا المحور الأقرب مباشرة إلى موضوع الدراسة الحالية؛ لأنه ينتقل من دراسة المتغيرات منفصلة إلى بحث العلاقات بينها. فقد بينت العدل وآخرون (2025)، في دراسة تناولت العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة القاهرة، أن إدراك العدالة التنظيمية يؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وهو ما يدل على أن القيادة لا تؤثر في العاملين بصورة مباشرة فحسب، بل من خلال المناخ العادل الذي تنتجه أو تدعمه. وتفيد هذه الدراسة في تأكيد القيمة التفسيرية للعدالة داخل المؤسسات التابعة للجامعة، لكنها أجريت في سياق جامعي طبي مختلف عن الجامعات السعودية محل الدراسة .

وفي السياق السعودي غير الجامعي، أوضحت (Alhaidani et al. 2024) أن القيادة الأخلاقية تعزز الأثر الإيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية على سلوك العاملين، بينما بينت (Alhaidan 2024) أن العدالة التنظيمية تمثل آلية تفسيرية لأثر القيادة الأخلاقية في سلوك الموظفين داخل المنظمات السعودية. وتفيد هاتان الدراستان في دعم المنطق النظري الذي تنطلق منه الدراسة الحالية،

والقائم على أن القيادة تعمل عبر العدالة في تشكيل السلوك والمواقف التنظيمية، إلا أنهما لا تنتميان مباشرة إلى مجال الجامعات ولا تتناولان تكافؤ الفرص بصورة صريحة .

كما سعت (Khan et al. (2023 إلى فحص دور العدالة التنظيمية في الربط بين أنماط القيادة وأداء الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت أن العدالة التنظيمية تمارس دورًا وسيطًا جزئيًا بين القيادة وأداء الأكاديميين، بما يدعم الطرح القائل إن القيادة تؤثر في الأداء من خلال العدالة. وفي الاتجاه نفسه، أكدت (Alnawawy (2023 داخل السياق العربي أن أنماط القيادة تؤثر في أداء العاملين عبر العدالة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا. وتُعد هاتان الدراستان من أكثر الدراسات التصاقًا بإطار الدراسة الحالية، إلا أنهما بقيتا محصورتين في العلاقة بين القيادة والعدالة والأداء، دون أن تمتد إلى تكافؤ الفرص بوصفه متغيرًا تابعًا مستقلًا .

أما (Khan et al. (2021 فقد اختبروا الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وأداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وانتهوا إلى أن العدالة تتوسط جزئيًا هذه العلاقة. ومن زاوية عربية أقدم، تناول إسماعيل طه (2019) العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية، وأظهرت دراسته أن العدالة ليست نتيجة لاحقة فحسب، بل إطار حاكم تتشكل داخله آثار القيادة على المورد البشري. كما عالجت محمد (2016) دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وقدمت بذلك نموذجًا تفسيريًا ينسجم مع منطق الدراسة الحالية في بحث أثر القيادة في المخرجات التنظيمية عبر العدالة. ومع أهمية هذه الدراسات، فإنها لم تتناول الجامعات السعودية بوصفها مجالًا مباشرًا، كما لم تدمج تكافؤ الفرص في النموذج التحليلي على نحو صريح .

١٢. التعقيب على الدراسات السابقة

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن وجود مساحة مشتركة واضحة بين الأدبيات العربية والأجنبية في النظر إلى القيادة داخل مؤسسات التعليم العالي بوصفها متغيرًا مؤثرًا في المناخ التنظيمي وفي اتجاهات العاملين ومواقفهم، كما تكشف في الوقت نفسه عن حضور متزايد لمفهوم العدالة التنظيمية بوصفه أحد المحددات الأساسية لجودة البيئة المؤسسية واستقرارها. وتُظهر هذه الدراسات، على اختلاف سياقاتها، أن العدالة لا تُفهم بوصفها قيمة نظرية مجردة، بل بوصفها ممارسة تنظيمية تتجسد في عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، وعدالة التعامل، وأن إدراك العاملين لها يرتبط بنتائج تنظيمية مهمة مثل الرضا الوظيفي، والالتزام، والانخراط الوظيفي، والأداء، ونية البقاء في المؤسسة. كما أن عددًا من الدراسات التي ربطت بين القيادة والعدالة انتهى إلى أن أثر القيادة لا يتحدد فقط من خلال التوجيه والإشراف المباشر، وإنما من خلال قدرتها على إنتاج مناخ تنظيمي عادل وشفاف يشعر العاملون في ظله بوضوح المعايير واتساق التطبيق.

ومع هذا الاتفاق العام، فإن الدراسات السابقة اختلفت في عدة جوانب تتصل بطبيعة التناول، والسياق، ووحدة التحليل، والمتغيرات محل الدراسة. فبعض الدراسات ركز على القيادة بوصفها متغيرًا مستقلًا يرتبط بمخرجات مثل الرضا الوظيفي أو

الالتزام التنظيمي أو جودة الأداء، دون أن ينتقل إلى قياس العدالة أو تكافؤ الفرص بصورة مباشرة. ودراسات أخرى انصرفت إلى العدالة التنظيمية بوصفها متغيراً رئيساً، لكنها عالجتها في علاقتها بالأداء أو الانخراط الوظيفي أو التميز المؤسسي، دون ربطها بدور القيادة التربوية داخل الجامعة. كما أن الدراسات التي تناولت تكافؤ الفرص غالباً ما اقتربت منه من خلال بعض مظاهره الجزئية، مثل الترقية أو التدريب أو الحقوق الوظيفية أو التمثيل في المناصب القيادية، دون أن تدرسه في إطار شامل بوصفه متغيراً تابعاً مستقلاً في علاقته بالقيادة. ويضاف إلى ذلك أن جزءاً من هذه الدراسات أجري في سياقات غير جامعية، أو في بيئات جامعية غير سعودية، أو ركز على أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية أكثر من تركيزه على الموظفين، وهو ما يجعل نتائجها مفيدة من حيث التأصيل النظري، لكنها لا تغني عن دراسة الموضوع في السياق السعودي ومن زاوية الموظفين تحديداً.

أما من الناحية المنهجية، فتشير الدراسات السابقة إلى غلبة المنهج الوصفي الكمي في معالجة موضوعات القيادة والعدالة وتكافؤ الفرص، مع اعتماد واسع على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وهو ما يعكس طبيعة هذه المتغيرات بوصفها متغيرات إدراكية وتنظيمية قابلة للقياس من خلال استجابات الأفراد. كما أن كثيراً من الدراسات استخدم التحليل الارتباطي أو النماذج التفسيرية والوسيلة لفهم العلاقة بين القيادة والعدالة وبعض المخرجات التنظيمية، في حين اتجه عدد أقل إلى المناهج النوعية أو المختلطة. ومن الملاحظ منهجياً أيضاً أن عدداً من الدراسات ركز على عينات محددة، مثل أعضاء هيئة التدريس أو القيادات الأكاديمية، وهو ما يحد من تعميم النتائج على بقية الفئات العاملة داخل الجامعة. كذلك يظهر أن بعض الدراسات تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية بصورة جزئية أو غير مباشرة، فركزت مثلاً على القيادة التحويلية أو القيادة الأخلاقية بدل مفهوم القيادة التربوية بصيغته الأوسع، أو تناولت العدالة التنظيمية دون الفصل بينها وبين تكافؤ الفرص، أو تناولت الفرص المهنية دون إدراجها داخل نموذج تحليلي واضح يربطها بالقيادة. وهذه الملاحظات المنهجية لا تقلل من قيمة الدراسات السابقة، لكنها توضح أن البناء المعرفي ما يزال بحاجة إلى مزيد من التكامل والضبط المفاهيمي داخل البيئة الجامعية السعودية.

وفي ضوء ذلك، فإن الدراسة الحالية يتوقع أن تضيف إلى الأدبيات السابقة من عدة وجوه مترابطة. فهي أولاً تجمع بين ثلاثة متغيرات محددة وواضحة في إطار واحد، يتمثل في دور القيادة التربوية بوصفه المتغير المستقل، وتفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص بوصفهما متغيرين تابعين، وهو جمع لم يظهر بوضوح كافٍ في الدراسات السابقة، خاصة في السياق الجامعي السعودي. وهي ثانياً تتجه إلى الموظفين في الجامعات السعودية بوصفهم وحدة التحليل الرئيسية، وهي فئة لم تحظ بالعناية الكافية مقارنة بالقيادات الأكاديمية أو أعضاء هيئة التدريس، رغم أنها من أكثر الفئات احتكاكاً بالممارسات الإدارية اليومية والأقدر على تقييم مدى انعكاس القيادة على العدالة وتكافؤ الفرص. وهي ثالثاً تسعى إلى تقديم معالجة تطبيقية للسياق السعودي الجامعي، بما يساعد على فهم طبيعة العلاقة بين القيادة التربوية وبين العدالة وتكافؤ الفرص داخل بيئة تنظيمية تشهد تحولات مستمرة في ضوء التطوير المؤسسي والحوكمة ورفع كفاءة الموارد البشرية. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية لا تكتفي بإعادة تناول ما سبق بحثه، بل تتجه إلى سد فجوة واضحة تتمثل في الربط المباشر بين القيادة التربوية وتفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين.

١٣. الفجوة البحثية

يتضح من تحليل الدراسات السابقة أن هناك اهتمامًا واضحًا بموضوعات القيادة في مؤسسات التعليم العالي، والعدالة التنظيمية، وبعض مظاهر تكافؤ الفرص، إلا أن هذا الاهتمام جاء في الغالب مجزأً؛ إذ تناولت بعض الدراسات القيادة بوصفها متغيرًا مستقلًا مرتبطًا بالرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي أو الأداء، في حين ركزت دراسات أخرى على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء أو الانخراط الوظيفي أو التميز المؤسسي، بينما عالجت دراسات أخرى تكافؤ الفرص من خلال مؤشرات جزئية مثل الترقية، والتدريب، والتمكين، والحقوق الوظيفية. ومن ثم، فإن الفجوة الأساسية تتمثل في ندرة الدراسات التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة معًا، وهي: دور القيادة التربوية، وتفعيل سياسات العدالة، وتكافؤ الفرص، ضمن نموذج تحليلي واحد في البيئة الجامعية.

كما تكشف الدراسات السابقة أن معظمها لم يتناول القيادة التربوية بصيغتها المفاهيمية المباشرة، بل اتجهت إلى أنماط قريبة منها مثل القيادة التحويلية، أو القيادة الأخلاقية، أو القيادة الموزعة، وهو ما يترك حاجة قائمة إلى دراسة دور القيادة التربوية نفسها بوصفها مدخلًا يربط بين البعد القيمي والتنظيمي والإجرائي داخل الجامعة. وتظهر فجوة أخرى في أن جانبًا كبيرًا من الدراسات السابقة ركز على أعضاء هيئة التدريس أو القيادات الأكاديمية، في حين لم تحظ فئة الموظفين في الجامعات بالقدر نفسه من الدراسة، رغم أنهم الأكثر احتكاكًا بالممارسات الإدارية اليومية، والأقدر على الحكم على مدى تفعيل سياسات العدالة وتحقيق تكافؤ الفرص في الواقع العملي.

ويُضاف إلى ذلك أن بعض الدراسات ذات الصلة أُجريت في سياقات غير سعودية، أو في قطاعات تنظيمية غير جامعية، أو تناول متغيرين فقط دون الثالث، الأمر الذي يحد من إمكانية الاستفادة المباشرة منها في تفسير واقع الجامعات السعودية. لذلك تتحدد الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة ميدانية تتناول دور القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين، بما يساهم في سد نقص واضح في الأدبيات العربية والسعودية، وفي تقديم فهم أكثر تكاملًا للعلاقة بين القيادة والعدالة وتكافؤ الفرص في سياق التعليم العالي السعودي.

١٤. المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الكمي؛ لملاءمته لطبيعة موضوعها وأهدافها، ولا سيما أنها تسعى إلى التعرف إلى دور القيادة التربوية في تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين، من خلال قياس المتغيرات الثلاثة واختبار العلاقة بينها إحصائيًا. كما تندرج الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية؛ لأنها تهدف إلى وصف واقع المتغيرات

محل الدراسة كما يدركها أفراد العينة، ثم تحليل طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل، وهو دور القيادة التربوية، والمتغيرين التابعين، وهما سياسات العدالة وتكافؤ الفرص.

وتقوم الدراسة ميدانيًا على جمع البيانات من الموظفين في الجامعات السعودية باستخدام أداة مناسبة لطبيعة المنهج، ثم تحليل هذه البيانات إحصائيًا للوصول إلى نتائج تساعد في تفسير مستوى ممارسة القيادة التربوية، ومستوى تفعيل سياسات العدالة، ومستوى تكافؤ الفرص، وبيان العلاقة بين هذه المتغيرات. وتسير الدراسة في تنفيذها عبر خطوات متتابعة تبدأ بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم بناء الإطار النظري، وإعداد أداة الدراسة، وعرضها على عدد من المحكمين للتأكد من سلامتها العلمية، ثم تطبيقها بصورة استطلاعية للتحقق من صدقها وثباتها، يلي ذلك التطبيق النهائي على عينة الدراسة، ثم تحليل البيانات ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

١٥. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في الجامعات السعودية، بوصفهم الفئة الأكثر احتكاكًا بالممارسات الإدارية اليومية، والأقدر على تقييم مدى تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل البيئة الجامعية، وكذلك على استشعار أثر القيادة التربوية في هذه الممارسات. وتنبع مناسبة هذا المجتمع من أن موضوع الدراسة يرتبط مباشرة بإدراكات العاملين للعدالة والفرص المتاحة في محيطهم الوظيفي.

أما عينة الدراسة فتستكون عينة من الموظفين في عدد من الجامعات السعودية، ويتم اختيارها بالطريقة التي تحقق تمثيلًا مناسبًا لأفراد المجتمع. ويبدو أن العينة الطبقية هي الأنسب في هذه الدراسة إذا أُريد تمثيل أكثر من فئة وظيفية أو أكثر من جامعة، لأنها تساعد على تحقيق قدر أكبر من التوازن في التمثيل. كما سيتم جمع بعض البيانات الأولية عن أفراد العينة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، والجامعة، ونوع الجامعة، وذلك لأغراض الوصف العام للعينة.

١٦. أداة الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهج الكمي، ولقدرتها على قياس استجابات عدد كبير من أفراد العينة بطريقة منظمة. وتتكون الاستبانة من قسم أول خاص بالبيانات الأولية لأفراد العينة، وقسم ثانٍ يقيس دور القيادة التربوية من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس أبعادًا مثل وضوح الرؤية، والشفافية، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودعم الموظفين، والعدالة في التوجيه والإشراف، وتشجيع التطوير المهني.

كما تتضمن الاستبانة قسمًا ثالثًا لقياس سياسات العدالة داخل الجامعات، من خلال عبارات تتصل بعدالة تطبيق الأنظمة، وعدالة توزيع المهام، وعدالة التقييم، ووضوح الإجراءات، والنزاهة في القرارات الإدارية، والعدالة في التعامل. أما القسم الرابع فيقيس تكافؤ الفرص من خلال عبارات ترتبط بتكافؤ فرص التدريب، والترقية، والوصول إلى المعلومات، والمشاركة في اللجان

والمهام، والترشيح للمناصب أو المسؤوليات، وغياب التحيز في منح الفرص. وتعتمد الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد العينة، كما سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على المحكمين وفحص الاتساق الداخلي، والتأكد من ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

١٧. أساليب التحليل الإحصائي

سيتم أولاً استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة، كما ستستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى كل من دور القيادة التربوية، وسياسات العدالة، وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية من وجهة نظر الموظفين جميع التحليلات سوف تتم باستخدام برنامج SPSS.

وللإجابة عن التساؤلات المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات، سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين دور القيادة التربوية وسياسات العدالة، وبين دور القيادة التربوية وتكافؤ الفرص. كما سيتم استخدام تحليل الانحدار للكشف عن أثر دور القيادة التربوية في كل من سياسات العدالة وتكافؤ الفرص. أما للتحقق من ثبات أداة الدراسة، فسيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا.

١٨. حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بعدد من الحدود التي توضح نطاقها العلمي والإجرائي، بما يسهم في فهم نتائجها وتفسيرها في إطارها الصحيح. فمن حيث الحدود الموضوعية، تقتصر الدراسة على بحث دور القيادة التربوية وعلاقته بكل من تفعيل سياسات العدالة وتكافؤ الفرص داخل الجامعات السعودية.

أما من حيث الحدود البشرية، فتقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في الجامعات السعودية، باعتبارهم الفئة المستهدفة في التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة التربوية، ومدى تفعيل سياسات العدالة، ومستوى تكافؤ الفرص داخل بيئة العمل الجامعي.

ومن حيث الحدود المكانية، تقتصر الدراسة على الجامعات السعودية داخل المملكة العربية السعودية.

أما الحدود الزمنية، فتتمثل في العام الجامعي 1447هـ / ٢٠٢٦م.

المراجع

- ابن دخيل الله، مها بنت فهد بن قاسم. (٢٠٢٢). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطلّابات بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٨(٦)، ٢١٧-٢٣٨. <https://doi.org/10.21608/mfes.2022.266131>
- آل عثمان، منال محمد عبدالعزيز. (٢٠٢٥). تصوّر مقترح لممارسات القيادة المستدامة في التحول الرقمي بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٤١(٦)، ١-٤٠. <https://doi.org/10.21608/mfes.2025.447318>
- الحربي، حياة بنت محمد بن سعد. (٢٠٢٠). بناء مقياس لتقييم درجة ممارسة الحقوق الإنسانية الوظيفية بالمؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية على موظفي وموظفات جامعة أم القرى بمكة المكرمة. مجلة التربية، (١٨٨)(٣)، ٤٧-١١. <https://doi.org/10.21608/JSREP.2020.133045>
- الدوسري، عيسى بن خلف سعد. (٢٠٢٢). التطوير المهني الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٨(٢)، ٢٣٠-٢٧٤. <https://doi.org/10.12816/mfes.2022.223444>
- رأفت، محمد نسيم. (١٩٦٢). مبدأ تكافؤ الفرص. صحيفة التربية، ١٥، ٤١، ٤٩ - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385957>
- سعيد، محمد نصر محمد. (٢٠١٦). دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري. التجارة والتمويل، ٣٦(٢)، ٨٥-١٣٢. <https://doi.org/10.21608/caf.2016.127321>
- شاكر، أنس إحسان، وثابت، حسان ثابت. (٢٠١٨). آليات الحوكمة الرشيدة للحد من الفساد في مؤسسات التعليم العالي. https://www.researchgate.net/profile/Thabit-Thabit/publication/360938311_alyat_alhwkmt_alrshydt_llhd_mn_alfsad_fy_mwssat_altlym_alaly/links/62a6e071c660ab61f877f67e/alyat-alhwkmt-alrshydt-llhd-mn-alfsad-fy-mwssat-altlym-alaly.pdf
- الشمري، ماجد علي حمود مطلق. (٢٠٢٤). أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية على جامعة حائل. مجلة كلية التربية (أسيوط)، (٧٤)، ١-٥٢. <https://doi.org/10.21608/mfes.2024.375208>

الطويل، إيمان بنت سعد بن صالح، والفايز، فايز بن عبدالعزيز سليمان. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 38(2)، 135. ٨٨ -
https://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGJfeau/JfeauVol38No2Y2022/jfeau_2022-v38-n2_089-135.pdf

عبد موله، وليد. (٢٠١٢). سياسات العدالة الاجتماعية. *جسر التنمية*، مج ١١، ع ١١٠، ٢، 13 - مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/187795>

عبودي، مبارك، ومبروك، عاطف محمد عبد الباري، وأبوصالح، محمد سليمان، وسليمان، محمد الجلي محمد. (٢٠٢٠). تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. *Journal of Environmental Studies and Researches*، ١٥، 10(3)، ٤١٥ -445. <https://doi.org/10.21608/JESR.2020.228057>

العدل، أحمد سمير، وعابد، أحمد لطفي عبد العال، وشادي، عادل إمام. (٢٠٢٥). دور إدراك العدالة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للموظفين في المستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة القاهرة. *المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية*، ٤(١٤)، ٨٧-١٣٨. <https://doi.org/10.21608/ijaefs.2025.417621.1090>

علي، برنية طروم. (٢٠١٤). القيادة التربوية: مفهوما و أنماطها. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، ع ٥، ج ٣، ١٧٣، 201 - مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/624468>

العززي، خلف محمد خلف. (٢٠١٩). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، ٣٥(٤)، ٧٣-١١٢. <https://doi.org/10.21608/mfes.2019.103964>

القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني زيد. (٢٠٢٢). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية. *مجلة ديبالي للبحوث الإنسانية*، ٤(٩٤)، ٦٧٣-٧١٥. <https://doi.org/10.57592/djhr.v4i94.2805>

محمود، طه إسماعيل. (٢٠١٩). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٤٩(١)، ٧١٩-٧٩٤. <https://doi.org/10.21608/JSEC.2019.38812>

مصطفى، أميمة حلبي. (٢٠١٧). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 3(41)، ١١٢، 251 -
<https://doi.org/10.21608/JFEES.2020.83803>

هلال، ناجي عبد الوهاب. (٢٠١٨). نماذج التعليم الجامعي الافتراضي وإمكانية تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية في نظام التعليم السعودي: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية (أسوان)، ٣٣ (٣٣)، ٤٣٦-٣٣٣.
<https://doi.org/10.21608/mkts.2018.324669>

المراجع الإنجليزية

- Aldosari, S. (2020). The Method of Selecting Academic Leaders at Emerging Saudi Universities and its Relationship to Some Variables. *The International Journal of Higher Education*, 9, 69. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n4p69>.
- Alessa, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>.
- Alhaidan, H. (2024). Ethical leadership in action: Understanding the mechanism of organizational justice and leaders' moral identity. *Human Systems Management*, 44, 477 - 489. <https://doi.org/10.1177/01672533241295609>.
- Alhaidani, H., Halbusi, H., Alharbi, K., & Alshaer, W. (2024). Navigating Organizational Justice and Ethical Leadership: Empirical Evidence from Saudi Arabia. *SAGE Open*, 14. <https://doi.org/10.1177/21582440241257378>.
- Alhazemi, A., Rees, C., & Hossain, F. (2013). Implementation of Strategic Organizational Change: The Case of King Abdul Aziz University in Saudi Arabia. *International Journal of Public Administration*, 36, 972 - 981. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.773036>.
- Alnawawy, D. (2023). The Role of Leadership Styles in Enhancing Employees' Performance through Organizational Justice: Evidence from Egyptian Higher Education Institutions. *المجلة العربية للإدارة*. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.187575.1384>.
- Al-Otaibi, R. (2020). Transformational Leadership and Its Relation to Organizational Commitment among Employees in Public Institutions: a Case Study of Shaqra University, Saudi Arabia. *International Review of Management and Business Research*. [https://doi.org/10.30543/9-2\(2020\)-1](https://doi.org/10.30543/9-2(2020)-1).
- Alsharah, A. (2023). Organizational Justice and its Relationship with Job Involvement in Saudi Government Ministries. *International Journal of Professional Business Review*. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2433>.

Attalla, R., Duany, J., & Farjalla, S. (2025). Empowering Women in Higher Education: Developing Effective Interventions to Promote Women's Employability in South Sudan Public Universities. *East African Journal of Arts and Social Sciences*. <https://doi.org/10.37284/eajass.8.3.3538>.

Bakotić, D., & Bulog, I. (2021). Organizational Justice and Leadership Behavior Orientation as Predictors of Employees Job Satisfaction: Evidence from Croatia. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su131910569>.

Bendermacher, G., De Grave, W., Wolfhagen, I., Dolmans, D., & Egbrink, M. (2020). Shaping a Culture for Continuous Quality Improvement in Undergraduate Medical Education. *Academic Medicine*, 95. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000003406>.

Da Silva Flores, C., De Moura, A., Santos, J., Balsanelli, A., Gabriel, C., & Bernardes, A. (2025). Relationship between authentic leadership and job satisfaction among undergraduate nursing professors. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 33. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.7292.4476>.

Dahleez, K., & Aboramadan, M. (2022). Servant leadership and job satisfaction in higher education: the mediating roles of organizational justice and organizational trust. *International Journal of Leadership in Education*, 28, 853 - 874. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2052753>.

Ha, T., & Moon, K. (2023). Distributive Justice, Goal Clarity, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Transactional and Transformational Leadership. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15097403>.

Khan, I., Gan, G., Khan, M., & Saif, N. (2023). Role of Organizational Justice in Linking Leadership Styles and Academics' Performance in Higher Education. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/admsci13040101>.

Khan, I., Idris, M., & Amin, R. (2021). Leadership style and performance in higher education: the role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 26, 1111 - 1125. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1854868>.

Moussa, M. (2013). Effects of Perceived Procedural Justice and Exchange Ideology on Employees' Affective Commitment: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Biometrics*, 8, 81. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n15p81>.

Msuya, O. (2024). Experiences of Academic Staff Towards Promotion and Professional Development in Selected Public Universities in Tanzania: A Situational Analysis. *HURIA JOURNAL OF THE OPEN UNIVERSITY OF TANZANIA*. <https://doi.org/10.61538/huria.v30i1.1495>.

Sagaria, M. (1988). Administrative Mobility and Gender: Patterns and Processes in Higher Education. *The Journal of Higher Education*, 59, 305-326. <https://doi.org/10.1080/00221546.1988.11778330>.

Yusoff, N., Thurasamy, R., Yusliza, M., & Faezah, J. (2024). Examine the Role of Organization Justice in Predicting Turnover Intention Among Employees. *PaperASIA*. <https://doi.org/10.59953/paperasia.v40i6b.87>.

Yusuf, S. (2019). Impact of Organizational Justice on Performance of Employees at University Level. *Pakistan Social Sciences Review*. [https://doi.org/10.35484/pssr.2019\(3-2\)45](https://doi.org/10.35484/pssr.2019(3-2)45).

Zhu, X. (2023). Transformational leadership, organizational fairness, organizational cultural atmosphere: Basis for organization identity model in private universities in China. *International Journal of Research Studies in Management*. <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1057>.