



إسهام العدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة

د. منيرة محمد زايد الشمري

الأستاذ مساعد في الإدارة التربوية، قسم التربية، كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: mu.alsh2025@gmail.com

الملخص

تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى إسهام ممارسات العدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة، وهي دراسة وصفية، جمعت بياناتها من خلال استبانة مكونة من محورين رئيسيين، أولهما يقيس مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد: التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية؛ بينما يقيس المحور الثاني مستوى التميز الوظيفي من خلال أربعة أبعاد: الأداء "الإنجاز"، المبادرة والابتكار، الكفاءة، التعلم المستمر. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (347) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي: جدة، وحائل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) كان متوسطًا، بينما كان مستوى التميز الوظيفي بأبعاده الأربعة (الأداء "الإنجاز"، المبادرة والابتكار، الكفاءة، التعلم المستمر) عاليًا، كما أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تسهم من خلال بعديها (الإجرائي والتعاملية) في تعزيز التميز الوظيفي بنسبة تصل إلى (25%)، كذلك، أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لاختلاف الجامعة لصالح جامعة حائل، بينما لم توجد فروق تعزى لاختلاف تخصص الكلية، وأما الفروق في مستوى التميز الوظيفي، فقد كانت لصالح جامعة حائل، وكذلك وجدت فروق تعزى لاختلاف التخصص لصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات ذات التخصصات العلمية. وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز الشفافية ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وإصلاح أنظمة الترقيات والشكاوى، وتطوير قدرات القيادات الأكاديمية لتعزيز العدالة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الإنجاز، الابتكار، الجامعات الناشئة.



The Contribution of Organizational Justice to Enhancing Career Excellence in Emerging Saudi Universities

Dr. Munira Mohammed Zayed Al-Shammari

Assistant Professor of Educational Administration, Department of Education, College of Education, University of Hail, Kingdom of Saudi Arabia

Email: mu.alsh2025@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to explore the extent to which organizational justice practices contribute to enhancing career excellence in emerging universities. As a descriptive study, data were collected via a questionnaire comprising two main sections: the first measured the level of organizational justice practice through three dimensions (distributive, procedural, and interactional), while the second measured the level of career excellence through four dimensions (performance/achievement, initiative and innovation, competence, and continuous learning). The study was applied to a stratified random sample of (347) faculty members at the University of Jeddah and the University of Hail. The results revealed that the overall practice level of organizational justice and its three dimensions was moderate, whereas the level of career excellence and its four dimensions was high. Furthermore, the results indicated that organizational justice, through its procedural and interactional dimensions, contributes to enhancing career excellence by up to (25%). The findings also showed statistically significant differences in the level of organizational justice practice attributable to the university variable, in favor of the University of Hail, while no significant differences were found based on college specialization. Regarding differences in career excellence levels, they were in favor of the University of Hail, and significant differences were also found based on specialization, favoring faculty members in scientific disciplines. The study recommended enhancing transparency and faculty participation in decision-making, reforming promotion and grievance systems, and developing the capacities of academic leadership to strengthen organizational justice.

Keywords: Distributive Justice, Procedural Justice, Achievement, Innovation, Emerging Universities.



المقدمة:

يُعد التميز الوظيفي في الجامعات أحد أهم عوامل تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الريادة الأكاديمية والإدارية، وتحسين القدرة التنافسية للجامعات. وذلك لما له من علاقة بقدرة الجامعات على تعزيز الرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي، وتبني أنظمة إدارية ومعرفية حديثة تواكب متطلبات التنافسية المحلية والعالمية. وتزداد أهمية التميز الوظيفي للجامعات السعودية في ظل التحولات السريعة والمنافسة الشديدة التي تعاشها لمواكبة مستهدفات رؤية 2030، حيث لم يعد التميز مجرد هدف إضافي، بل ركيزة أساسية للارتقاء بمنظومة الأداء الجامعي، وإطار استراتيجي يعبر كما أوضح Hussain et al (2019) عن مجموعة من الممارسات والمعايير المتكاملة التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية والبحثية والخدمية للجامعة ككل. وفي هذا الصدد، يؤكد الظفيري (2025) أن تحقيق التميز الوظيفي أصبح ضرورة ملحة لكافة المؤسسات التعليمية، مما يوجب عليها تبني مجموعة من التوجهات الاستراتيجية واتخاذ إجراءات عملية لضمان جودة برامجها ومخرجاتها، وتحقيق التنافسية المستدامة.

ومن بين هذه التوجهات، تبرز العدالة التنظيمية كعامل حاسم يؤثر بصورة واضحة ومباشرة في تحسين الأداء الوظيفي ودعم التميز، ويشير سليمان (2019) إلى أن العدالة التنظيمية تعبر عن درجة إدراك العاملين لتحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والمعاملة داخل المنظمات، فهي تعكس الإنصاف في علاقة الفرد بمنظومته، وتسهم في تعزيز انتمائه والتزامه التنظيمي، ورفع مستوى أدائه الوظيفي.

وقد أكدت دراسات عديدة، مثل (السنور 2022؛ القحطاني 2022)، على الرابط الإيجابي الوثيق بين العدالة التنظيمية والتميز الوظيفي، وأنها تسهم بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية) في توفير بيئة عمل متوازنة تعزز الدافعية والالتزام، وتقلل من التوترات الداخلية، مما يمهّد الطريق لأداء أكاديمي متميز. وأشار Mahdi and Kamel (2019) إلى أن تعزيز هذه العدالة في البيئة الأكاديمية يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وتميزهم، حيث يزداد شعورهم بالأمان والإنصاف عندما تكون الإجراءات شفافة والتفاعلات عادلة، مما يعزز دافعيتهم للإبداع والابتكار. كذلك، أكدت نتائج دراسة Lin and Shin (2021) على التأثير الإيجابي المباشر وغير مباشر للعدالة التنظيمية على السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئات التدريس، وأظهرت دراسة Musyafak et al (2024) أن العدالة التنظيمية تسهم بالتعاون مع السلوك القيادي، في تحقيق الأداء المتميز بنسبة تصل إلى 62.5%، من خلال تعزيز الدافعية والالتزام عبر الإجراءات الشفافة والتفاعل العادل.

وفي السياق السعودي، تشير نتائج دراسات محلية إلى دورها المحوري في تحسين الأداء الوظيفي (الغامدي، 2018؛ الشمري، 2015)، وتعزيز الابتكار والإبداع (العتيبي، 2021؛ الرويلي، 2021)، بالإضافة إلى تقليل التسرب الوظيفي (المطيري، 2018) وزيادة الرضا الوظيفي (العنزي وحسن، 2019)، مما يعكس أهميتها كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي.

في ضوء هذه الأهمية الكبيرة لدور العدالة التنظيمية في تحقيق التميز الوظيفي، تتضح أهمية الدراسة الحالية في سعيها لاستقصاء واقع ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى التميز الوظيفي، والعلاقة بينهما في إطار استكشاف واقع أداء الجامعات الناشئة، وسعيًا لتقديم توصيات تسهم في تطويره وتحقيق التميز الوظيفي الذي ينعكس على الأداء المؤسسي ككل، ويسهم في تحسين القدرة التنافسية لهذه الجامعات الطموحة، وبما يمكنها من إثبات وجودها، والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة ضمن مستهدفات رؤية 2030.

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية تحديات متعددة في تحقيق التميز الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها، وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات التي تناولت بعض الجوانب المرتبطة به (آل عثمان والحارثي، 2022؛ الحربي، 2023؛ الرويلي، 2021؛ العنزي وحسن، 2019؛ الغامدي، 2018؛ المطيري، 2018)، وتمثل هذه التحديات مشكلة حقيقية، ذلك أن التميز الوظيفي يُعد أحد الركائز الأساسية لتعزيز جودة العملية التعليمية والبحث العلمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، وهو الأمر الذي يتطلب الاهتمام



بتطبيق التوجهات والمداخل الإدارية والقيادية التي تعزز التميز الوظيفي، مثل العدالة التنظيمية التي تعد عنصرًا حاسمًا في تهيئة بيئة عمل إيجابية ومحفزة على التميز في الأداء، ومع ذلك، يظهر واقع تطبيق العدالة التنظيمية في هذه الجامعات تباينًا واضحًا يعكس وجود عقبات كبيرة، وفي هذا الصدد أشارت دراسة الحجوج (2023) إلى أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية كان مرتفعًا في بعض الحالات، لكنها كشفت عن صعوبات تعيق تطبيقها بصورة فعالة، مثل ضعف الشفافية الإدارية ونقص بيانات العمل المشجعة على الابتكار، مما يؤثر سلبيًا على المبادرة والتعلم المستمر. وفي المقابل، أشارت دراسات أخرى (محمود والعلي، 2018؛ الحضيبي، 2022) إلى أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية كان متوسطًا أو دون المتوقع في العديد من الجامعات الناشئة، كما أشارت دراسات (الخضير، 2019؛ العنزي، 2019) إلى وجود العديد من التحديات التي تعيق تحقيقها، مثل ضعف تبني الأفكار والمقترحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس، وضعف المصادقية أثناء تنفيذ القرارات، بالإضافة إلى ضعف توافق الحوافز المقدمة مع الجهود المبذولة. ولا شك أن هذه التحديات قد تؤثر سلبيًا على التميز الوظيفي بشكل عام، مما يعيق تحقيق التميز المؤسسي ويحد من قدرة الجامعات على مواجهة المنافسة.

في ضوء نتائج هذه الدراسات، وما أظهرته من تحديات وتباينات، تظهر الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير العدالة التنظيمية على التميز الوظيفي في الجامعات الناشئة، خاصة أن غالبية الدراسة اقتصر على جامعات فردية محددة، أو ركزت على نتائج وظيفية محددة مثل الأداء أو الرضا، دون الربط الصريح بالتميز الوظيفي وفقًا للأبعاد التي حددتها الدراسة الحالية، وهذا يترك فجوة بحثية واضحة في فهم هذه العلاقة في سياق الجامعات الناشئة التي تواجه تحديات خاصة تتعلق بهيكلها الإدارية وإدارتها للموارد البشرية ومحدودية مواردها. وبذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في: الكشف عن حجم الإسهام النسبي للعدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما مستوى التميز الوظيفي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. ما حجم الإسهام النسبي للعدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لاختلاف الجامعة، أو تخصص الكلية؟
5. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الوظيفي تعزى لاختلاف الجامعة، أو تخصص الكلية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. التعرف على مستوى التميز الوظيفي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3. تحديد حجم الإسهام النسبي للعدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة.
4. الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لاختلاف الجامعة، أو تخصص الكلية.
5. الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الوظيفي تعزى لاختلاف الجامعة، أو تخصص الكلية.



أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة مما يلي:
1. الأهمية العلمية، وتتضح في النقاط الآتية:
 - تربط الدراسة بين متغيري العدالة التنظيمية والتميز الوظيفي في سياق جديد يتمثل في الجامعات الناشئة، وهي بيئة ما زالت بحاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية المعمقة، واستكشاف العوامل المؤثرة في تحقيق التميز الوظيفي، من أجل تطوير الأفكار والنماذج اللازمة لتعزيزه.
 - يؤمل أن تسهم الدراسة في إثراء أدبيات الإدارة التربوية بمخرجات تحليلية حديثة حول كيفية تأثير العدالة التنظيمية على التميز الوظيفي بأبعاده المتكاملة، مما يدعم تطوير نماذج نظرية تربط بين هذين المتغيرين في بيئات تعليمية حديثة.
 2. الأهمية التطبيقية، وتتضح في النقاط الآتية:
 - تزود نتائج الدراسة متخذي القرار في الجامعات الناشئة بمؤشرات علمية حول مستوى العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز التميز الوظيفي، بما يسهم في تطوير سياسات تنظيمية أكثر عدالة في البيئة الأكاديمية.
 - تسهم نتائج الدراسة في تقديم بيانات كمية حقيقية حول مستوى التميز الوظيفي لمتخذي القرارات في الجامعات الناشئة، وهو ما يسهم في تعزيز ممارسات التميز الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.
 - تدعم الدراسة ونتائجها جهود الجامعات الناشئة في تحقيق أهداف التنمية والابتكار وتطوير القدرات البشرية في ضوء أهداف رؤية المملكة 2030.

حدود الدراسة:

- يقتصر تعميم نتائج الدراسة على الحدود الآتية:
- الحد الموضوعي: قياس مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) والتميز الوظيفي بأبعاده (الأداء "الإنجاز"، المبادرة والابتكار، الكفاءة، التعلم المستمر) والعلاقة التأثيرية بينهما.
 - الحد المكاني: طبقت الدراسة على الجامعات الحكومية الناشئة، وتحديداً، جامعتي جدة، حائل.
 - الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس.
 - الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الأخير من العام الدراسي 2024-2025.

مصطلحات الدراسة:

1. العدالة التنظيمية: عرف (Tahseen and Akhtar 2015) العدالة التنظيمية بأنها إدراك الموظفين لمدى عدالة الإجراءات، القرارات، والمعاملات داخل المنظمة، بحيث يُعتبر الفعل التنظيمي عادلاً إذا تماشى مع معايير العدالة من وجهة نظرهم، مما يؤثر على سلوكياتهم وميلهم الإيجابي نحو المنظمة، تتألف من ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية. ويُنظر إليها كقيمة محورية تتشكل في المنظمات من خلال تصورات الأفراد داخل الجماعة التنظيمية.
- وتعرف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة لمدى عدالة المعاملة التي يتلقونها، وتقاس بدرجة استجابتهم على استبانة الدراسة من خلال الأبعاد الثلاثة الرئيسة: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية.

2. التميز الوظيفي:

- عرف (Salman and Battour 2020) التميز الوظيفي بأنه قدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية، مع تحقيق نتائج استثنائية تتجاوز التوقعات من خلال التحسين المستمر والابتكار في العمل ويعرف التميز الوظيفي إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: مستوى الأداء الوظيفي المتقدم الذي يظهره أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة، ويتضح في جودة إنجازهم، وقدرتهم على المبادرة والابتكار، والكفاءة في أداء



المهام، والالتزام بالتعلم والتطوير المهني المستمر، وذلك كما يُدركه المستجيبون على استبانة الدراسة من خلال تصورهم للممارسات الكلية لأعضاء هيئة التدريس في البيئة الأكاديمية.

أدبيات الدراسة

أولاً: العدالة التنظيمية

تمثل العدالة التنظيمية أحد المفاهيم المحورية في بيئات العمل المعاصرة، إذ ترتبط بإدراك العاملين لمدى الإنصاف والمساواة في التعامل معهم، وفي هذا الصدد أشار محمد سيف (2017) إلى أن العدالة التنظيمية عبارة عن حالة شعورية يدركها الفرد حينما يشعر بعدالة ما يحصل عليه من عوائد مقابل ما يبذله من جهود متعددة لتحقيق أهداف العمل، وعرفها الشهري (2021) بأنها "إدراك العاملين للإنصاف في المعاملة من قبل المنظمة" (ص. 92)، وقريباً من ذلك يرى الحربي (2024) أن العدالة التنظيمية مفهوم يهتم "بتصورات الأفراد نحو مدى عدالة المنظمة وإنصافها للأفراد في بيئة العمل" (ص. 805)،

وتنعكس العدالة التنظيمية في الجامعات بشكل مباشر على العديد من الجوانب التي أشار لها (سليمان، 2020؛ مصطفى، 2017؛ يسن، 2023)، منها: تحسين الدعم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي، التميز الوظيفي، الدافعية، السلوكيات التنظيمية، كما أنها تعد إطاراً وأداة مهمة لتهيئة بيئة عمل إيجابية داعمة للأداء والإبداع.

وللعدالة التنظيمية مجموعة أبعاد يكاد الباحثون يتفقون عليها، وفيما يلي تعريف بالأبعاد الثلاثة الأكثر اتفاقاً (الحربي، 2024؛ سليمان، 2019؛ السنور، 2020؛ عز العرب، 2020؛ عطافي، 2022 القحطاني، 2022):

1. العدالة التوزيعية: وتشير إلى مدى شعور أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات بالإنصاف في توزيع الموارد وفرص التطوير. وتركز على مدى تناسب ما يحصل عليه الفرد من نتائج مع ما يقدمه من جهد وأداء. فهي تُقاس بمدى إدراك العاملين لتحقيق المساواة في الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع ما يبذلونه من جهد ومع المخرجات الوظيفية.

2. العدالة الإجرائية، وتشير إلى درجة العدالة في الإجراءات والعمليات التي تعتمدها الجامعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس والعاملين، مثل أساليب الترقيات والتقييم والعقوبات. وتتجلى العدالة الإجرائية في الشفافية، وإتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم، وتطبيق معايير موحدة وموضوعية، مما يعزز الثقة في الإدارة وينمي الولاء الوظيفي.

3. العدالة التعاملية، وتتعلق بجودة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل الجامعي، أي عدالة المعاملة التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس والعاملون من القيادات والزملاء، من حيث التقدير، والاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم. وتعد العدالة التعاملية من أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيراً في المناخ التنظيمي، إذ تركز على أسلوب التواصل، واحترام كرامة العاملين، والاعتراف بجهودهم، وهو ما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الولاء والانتماء المهني.

وتخضع العدالة التنظيمية لمجموعة من المبادئ التي تهدف لضبط ممارستها وتحقيق المساواة والإنصاف داخل بيئة العمل، وقد أشار العتيبي (2021) لهذه المبادئ، وأولها مبدأ المساواة الذي يقوم على تكافؤ الفرص بين العاملين في جميع الجوانب، بينما يؤكد المبدأ الأخلاقي على الالتزام بالنزاهة والاستقامة والصدق في الممارسات المهنية، ويهدف مبدأ الدقة والتصحيح لضرورة اتخاذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة قابلة للتعديل عند الخطأ، في حين يركز مبدأ الالتزام على تطبيق اللوائح والأنظمة بعدالة. أما مبدأ المشاركة فيعزيز إشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم، يضاف لذلك مبدأ الموضوعية الذي يقتضي الحياد وتقدير المصلحة العامة على المصالح الشخصية، ويضمن مبدأ الانسجام اتساق تطبيق الإجراءات بين العاملين في مختلف الظروف، وبذلك تشكل هذه المبادئ منظومة متكاملة تعزز مناخ العدالة داخل الجامعات.

ثانياً: التميز الوظيفي

يُعدّ التميز الوظيفي في الجامعات ركيزة أساسية لتحقيق الجودة الشاملة والريادة الأكاديمية، لأنه يغطي كفاءة الأداء الفردي للعاملين، تدلّيشمل منظومة متكاملة من الإبداع، والالتزام والانضباط المهني، والتطوير المستمر للبيئة الجامعية.



وقد تعددت تعريفات التميز الوظيفي، حيث أشار الشرفاء (2019) إليه على أنه "الجهد والأداء الفعال الذي يجعل المرء يتفرد ويتفوق في عمله وأدائه وإنجازاته لواجباته الوظيفية والمهنية المحددة" (ص.25) ووفقاً لعمارة وآخرون (2025) فإن التميز الوظيفي يعبر عن "أداء الفرد لعمله طبقاً للضوابط، والمعايير المرجعية لضبط الأداء الوظيفي" (ص.750)

ويرى الظفيري (2025) أن التميز الوظيفي "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه المستفيدون وأصحاب المصلحة" (ص.262). ويعكس التميز الوظيفي مدى قدرة الجامعة على الاستثمار في الموارد البشرية، وتوجيهها لتحقيق رؤيتها ورسالتها المتكاملة الشاملة. وفي هذا الصدد أشار Hussain et al (2019) إلى أن التميز الوظيفي يسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي، ويحفز روح المبادرة، ويوفر بيئة عمل محفزة قائمة على العدالة، والتقدير الذي يعد هدفاً أساسياً للأكاديميين، كما أنه يسهم في تحقيق التمكين المهني، ويربط الأداء الأكاديمي بالعديد من الجوانب التطويرية الأخرى، مما يجعله هدفاً استراتيجياً للجامعات المتميزة التي لا تتعامل معه كمحصلة جامعية فحسب، بل كالنظام نحو التنمية المستدامة والمجتمع والبيئة.

وأضاف عمارة وآخرون (2025) أن التميز الوظيفي يكشف عن العناصر الكفوة، ويضعها في الموضع المناسب لها، كما يكشف عن العناصر التي تحتاج للدعم والتطوير من أجل النهوض بأدائها، إضافة لذلك، فإنه يسهم في تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية، وإيجاد بيئة داعمة للتحسين والتعلم المستمر. وينطوي التميز الوظيفي على مجموعة من المعايير التي يتم قياسه من خلالها، وقد أشار (حافظ وآخرون، 2025؛ بلواضح وآخرون، 2021، المعمرية، 2024) إلى عدد من هذه المعايير، والتي يمكن تجميعها في أربعة معايير رئيسية، وهي:

1. الإنجاز، ويعبر عن فعالية الأداء والنتائج، ويركز على أداء عضو هيئة التدريس وإنجازاته المهنية ومدى تفوقه في تحقيق أهداف الجامعة، ويمكن قياسه عملياً من خلال القدرة على إنجاز المهام بكفاءة وجودة، وتحقيق نتائج تتجاوز المتطلبات الأساسية، إضافة للتأثير الإيجابي في بيئة العمل، والقدرة على تجاوز التحديات، وتحقيق قيمة مضافة للجامعة والمجتمع.
 2. المبادرة والابتكار، ويعكس هذا المعيار روح الريادة والتفرد والقدرة على التجديد والابتكار بما يتوافق مع أهداف الجامعة واستراتيجياتها.
 3. الكفاءة، ويركز هذا المعيار على الكفاءة العلمية والعملية لعضو هيئة التدريس، وقدرته على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، وتنمية القدرات الذاتية، والتعاون الفعال والعمل بروح الفريق، كما يتضمن الالتزام الوظيفي والسلوكي، واحترام الأنظمة والقيم المؤسسية.
 4. التعلم المستمر، ويعبر عن التطوير والتحسين الذاتي المستمر من خلال الحرص على تطوير الفرد لذاته علمياً ومهنياً، والسعي لاكتساب معارف ومهارات جديدة تسهم في تحسين أدائه وتجويد ممارساته التدريسية والبحثية.
- وتشكل هذه المعايير الأربعة منظومة متكاملة لتحقيق لتمييز الوظيفي، تجمع بين الأداء المتميز، والابتكار الإبداعي، والقدرة المهنية، والتطوير الذاتي المستمر، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة العمل المؤسسي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

الدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء بعض الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة، مرتبة وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأحدث للأقدم:

أجرى Majid et al (2024) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الباكستانية، وهي دراسة وصفية، تم جمع بياناتها باستخدام الاستبيانات التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (554) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية كبيرة ودالة احصائياً مستوى العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما وجد تأثير وسيط لكل من الالتزام التنظيمي ورأس المال النفسي.



كما أجرى (Musyafak et al (2024) دراسة للتعرف على تأثير سلوك القيادة والعدالة التنظيمية على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية سورابايا الإندونيسية، وهي دراسة وصفية، جمعت بياناتها باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (100) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت النتائج إلى أن السلوك القيادي والعدالة التنظيمية لهما تأثير موجب ودال إحصائياً على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وسعت دراسة يسن وآخرون (2023) للكشف عن دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (379) عضو هيئة تدريس بجامعات القاهرة الكبرى، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس. وهدفت دراسة السنور (2022) للتعرف على أثر العدالة التنظيمية على التميز الوظيفي في الجامعات الأردنية، وهي دراسة وصفية تحليلية، تم جمع بياناتها باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية مكونة من (382) عضو هيئة تدريس، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للعدالة التنظيمية على التميز الوظيفي وكفاءة العاملين بالجامعات الأردنية.

وأما دراسة طنيز وأخرون (2022) فقد علاقة العدالة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وهي دراسة اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت بياناتها باستخدام تم تطبيقها على عينة ميسرة مكونة من (159) عضو هيئة تدريس من جامعة فلسطين التقنية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى كل من العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي كان كبيراً، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي.

واستقصت دراسة عطافي (2022) دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، واتبعت الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (348) من القيادات الإدارية والأكاديمية، وقد توصلت الدراسة إلى مستويات العدالة التنظيمية وإدارة التميز والأداء التنظيمي كان متوسطاً، مع وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي، ووجود تأثير دال إحصائياً لإدارة التميز في العدالة التنظيمية.

وسعت دراسة القحطاني (2022) للتعرف على العلاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية والتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة، وطبقت على عينة مكونة من (300) عضو هيئة تدريس بجامعتي أم القرى والملك سعود. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارس العدالة التنظيمية كانت كبيرة، وكذلك مستوى التميز الأكاديمي كان كبيراً، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين ممارسة العدالة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي.

وهدفت دراسة عز العرب (2020) إلى استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية في مصر، وقد اتبعت المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (60) عضو هيئة تدريس بكلية التربية البدنية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) كان متوسطاً، بينما كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

واستقصت دراسة (Widyanti et al (2020) تأثير العدالة التنظيمية والفخر التنظيمي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الخاصة في إندونيسيا، وهي دراسة وصفية، جمعت بياناتها باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (200) عضو هيئة تدريس، وخلصت إلى أن العدالة التنظيمية والاعتزاز التنظيمي يؤثران بشكل إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وأما دراسة سليمان (2019) فقد سعت للتعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بعض الجامعات الفلسطينية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأدوات في استبانتين، الأولى لقياس العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، والأخرى لقياس الأداء الوظيفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (110) فرداً من الإداريين والأكاديميين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية كانت متوسطة، وكذلك أبعادها باستثناء عدالة التفاعات كانت عالية، كما ظهر الأداء الوظيفي بدرجة عالية، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين المتغيرين.



التعليق على الدراسات السابقة:

تم استعراض مجموعة من الدراسات التي ركزت على العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض جوانب التميز الوظيفي في الجامعات، والتي أجريت خلال الفترة ما بين عامي (2019-2024)، وتنوعت في حدودها الجغرافية ما بين المملكة وبعض الدول العربية وغير العربية، والتي تتفق مع الدراسة الحالية في منهجها الوصفي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، كما تتفق معها في العينة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس، وتختلف في بعض الجوانب، مثل نوع الجامعة، فالدراسة الحالية طبقت على عينة من الجامعات الناشئة، بينما طبقت جميع الدراسات السابقة على جامعات رئيسة قديمة في نشأتها، كما تختلف في ربط المتغيرين: العدالة التنظيمية والتميز الوظيفي، وتعد دراسة السنور الوحيدة التي درست العلاقة بين المتغيرين مباشرة، مع وجود اختلافات بينهما في الحدود الجغرافية، وفي أبعاد التميز الوظيفي. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد متغيريها، وفي تحديد الفجوة البحثية وبناء مشكلة الدراسة، وتحديد المنهجية، وكذلك مقارنة النتائج.

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ويفيد "هذا النوع من الدراسات في تقدير العلاقة بين متغير أو أكثر من ناحية، والتعرف على مدى هذه العلاقة من ناحية أخرى، كما تفيد الدراسات الارتباطية في التنبؤ" (العزاوي، 2008، 103)، ويعد هذا المنهج الأنسب للدراسة كونها تدرس إسهام العدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي، وهوما يتطلب استخدام تحليل الانحدار الذي يقوم على دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ويمكن من خلال نتائجه تحديد حجم الإسهام وبناء معادلة للتنبؤ المستقبلي.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، وحائل، وعددهم (1192) عضو بجامعة جدة، و(1993) عضو بجامعة حائل، وفقاً للإحصائيات الرسمية من إدارة الجامعتين. وقد تم اختيار هاتين الجامعتين تحديداً باعتبارهما من الجامعات السعودية الحكومية الناشئة، حيث كانت جامعة حائل من أوائل الجامعات الناشئة (1426هـ) بينما كانت جامعة جدة من أواخرها نشأة (1436هـ)، كما روعي تباين التوزيع الجغرافي.

ثالثاً: عينة الدراسة

طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (347) عضو هيئة تدريس من الجامعتين، حيث اعتبرت كل جامعة طبقة، وتم اختيار العينة كل طبقة بطريقة عشوائية، وتعد هذه العينة معبرة عن المجتمع وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson، ويوضح الجدول التالي خصائص العينة النهائية:

جدول (1)

خصائص عينة الدراسة النهائية (ن=347)

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجامعة	جامعة جدة	166	47.8%
	جامعة حائل	181	52.2%
الجنس	ذكر	182	52.4%
	أنثى	165	47.6%
التخصص	التخصصات العلمية والتطبيقية	159	45.8%
	التخصصات الإنسانية والأدبية	188	54.2%
الرتبة العلمية	أستاذ	40	11.5%
	أستاذ مشارك	132	38.0%
	أستاذ مساعد	175	50.4%



رابعاً: أداة الدراسة

جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام استبانة تم إعدادها خصيصاً لأغراض الدراسة، وقد تكونت في صورتها الأولية من (41) عبارة، موزعة على محورين، بواقع (18) عبارة لمحور العدالة التنظيمية، و(23) عبارة لمحور التميز الوظيفي، وقد رت الاستبانة على الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (منخفض جداً، منخفض، متوسط، عالي، عالي جداً) ويقابل الدرجات الخام من (1-5)، ويقدر مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى التميز الوظيفي وفقاً للمعيار الآتي:

- منخفض جداً، إذا انخفض المتوسط الحسابي عن (1.8).
 - منخفض، إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1.8 فأقل من 2.6).
 - متوسط، إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.6 فأقل 3.4)
 - عالي، إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3.4 فأقل من 4.2)
 - عالي جداً، إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (4.2 إلى 5).
- وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة بالطرق الآتية:

(1) صدق المحتوى

عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين مكونة من (11) محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط بالجامعات السعودية والعربية، وذلك لإبداء رأيهم في محتواها، ومدى دقتها، وانتماء العبارات للأبعاد، وصحة تسمية الأبعاد الفرعية في كل محور، وقد اعتبرت نسبة 80% معيار للموافقة على تعديلات المحكمين ومقترحاتهم، فإن انخفضت نسبة الاتفاق عنها تبقى العبارة دون تغيير. وفي ضوء ذلك، تم حذف عبارة من العدالة التوزيعية في محور العدالة التنظيمية، وعبارتين من بعدي الإنجاز والتعلم المستمر في محور التميز الوظيفي، فأصبح عدد عبارات الاستبانة (38) عبارة، موزعة على النحو الآتي:

- محور العدالة التنظيمية (17) عبارة، موزعة على الأبعاد الفرعية بواقع (5) عبارات لبعد العدالة التوزيعية، و(6) عبارات لبعد العدالة الإجرائية، و(6) عبارات لبعد العدالة التعاملية.
 - محور التميز الوظيفي (21) عبارة، موزعة على الأبعاد بواقع (5) عبارات لبعد الإنجاز، و(6) عبارات لبعد المبادرة والابتكار، و(5) عبارات لبعد الكفاءة، و(5) عبارات لبعد التعلم المستمر.
- واعتبر ذلك صدقاً لمحتوى الاستبانة

(2) الاتساق الداخلي

تم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) عضو هيئة تدريس موزعين بالتساوي على جامعتي جدة وحائل، وهم من غير عينة الدراسة الأساسية، ثم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات وأبعادها، وارتباط الأبعاد بالمحور، وفيما يلي عرض نتائج كل محور على حدة:

أ. المحور الأول: العدالة التنظيمية

جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات محور العدالة التنظيمية وأبعادها وبين الأبعاد والمحور ككل (ن=40)

العدالة التوزيعية		العدالة الإجرائية		العدالة التعاملية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.838	1	**0.933	6	**0.919	12
**0.829	2	**0.898	7	**0.886	13
**0.841	3	**0.955	8	**0.956	14
**0.772	4	**0.926	9	**0.971	15
**0.921	5	**0.942	10	**0.949	16
		**0.936	11	**0.932	17
ارتباط البعد بالمحور ككل		ارتباط البعد بالمحور ككل		ارتباط البعد بالمحور ككل	
**0.870		**0.858		**0.867	

** دالة عند مستوى (0.01)



تشير نتائج الجدول (2) إلى أن جميع عبارات محور العدالة التنظيمية كانت ذات ارتباطات دالة إحصائياً مع أبعادها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.772-0.971)، كذلك وجدت ارتباطات دالة إحصائياً بين الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية للمحور تراوحت قيمها بين (0.858-0.870)، وجميعها ارتباطات دالة عند مستوى (0.01) وهو ما يؤكد على تناسق العبارات وإسهامها جميعاً في قياس موضوعات الأبعاد التي تنتمي لها، وكذلك الأمر بالنسبة للأبعاد التي تتكامل معاً في قياس العدالة التنظيمية.

ب. المحور الثاني: التميز الوظيفي

جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات محور التميز الوظيفي وأبعادها وبين الأبعاد والمحور ككل (ن=40)

الإنجاز	المبادرة والابتكار	الكفاءة	التعلم المستمر
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
م	م	م	م
1	0.880**	0.909**	0.802**
2	0.957**	0.890**	0.810**
3	0.944**	0.866**	0.834**
4	0.928**	0.915**	0.965**
5	0.943**	0.839**	0.791**
	0.887**		
ارتباط البعد بالمحور	ارتباط البعد بالمحور	ارتباط البعد بالمحور	ارتباط البعد بالمحور
0.883**	0.840**	0.803**	0.825**

** دالة عند مستوى (0.01)

يتبين من نتائج الجدول (3) أن جميع عبارات محور التميز الوظيفي كانت ذات ارتباطات دالة إحصائياً مع أبعادها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.791-0.965)، كذلك وجدت ارتباطات دالة إحصائياً بين الأبعاد الأربعة والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (0.803-0.883)، وجميعها ارتباطات دالة عند مستوى (0.01) وهو ما يؤكد على تناسق العبارات وإسهامها جميعاً في قياس موضوعات الأبعاد التي تنتمي لها، وكذلك الأمر بالنسبة للأبعاد التي تتكامل معاً في قياس التميز التنظيمي.

(3) ثبات الاستبانة

تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's α للأبعاد، وألفا الطبقي للمحاور، كما تم تأكيد الثبات بطريقة أوميغا ماكدونالدز McDonald's ω ، ويوضح الجدول التالي قيم الثبات:

جدول (4)

معاملات الثبات لمحوري الاستبانة بطريقتي ألفا كرونباخ وأوميغا ماكدونالدز (ن=40)

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	Cronbach's α	McDonald's ω
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	5	0.891	0.892
	العدالة الإجرائية	6	0.970	0.970
	العدالة التعاملية	6	0.971	0.972
	الثبات الكلي	17	0.977	0.978
التميز الوظيفي	الإنجاز	5	0.961	0.962
	المبادرة والابتكار	6	0.939	0.939
	الكفاءة	5	0.960	0.962
	التعلم المستمر	5	0.887	0.902
	الثبات الكلي	21	0.959	0.980



يتضح من نتائج الجدول (4) أن جميع معاملات الثبات بطريقتي ألفا وأوميغا كانت مرتفعة جداً، إذ تراوحت بين (0.887) و(0.978)، وهي تدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات الأبعاد، كما تدل الفروق الطفيفة جداً بين قيم الثبات بالطريقتين على أن المحورين متوازنين في تركيبتها، ولا توجد مشكلة في تباين الأحمال العاملة بين العبارات، وهو ما يؤكد على جودة بناء الاستبانة وصلاحياتها كأداة قياس موثوقة.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

عولجت البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS، حيث تم الاستفادة من المتوسطات الحسابية Arithmetic mean والانحرافات المعيارية Standard deviation في تحديد مستوى ممارسة العدالة التنظيمية، ومستوى التميز التنظيمي، بينما تم التأكد من حجم الإسهام النسبي للعدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis، وأما الفروق فتم التأكد منها باستخدام اختبار "ت" t-test.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

(1) عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول

ينص السؤال الأول على: ما مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، وتحديد مستوى الأبعاد والمستوى الكلي لمحور ممارسة العدالة التنظيمية، ويوضح الجدول التالي النتائج الإجمالية:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى الكلي لممارسة العدالة التنظيمية (ن=347)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	العدالة التوزيعية	3.27	0.416	1	متوسط
2	العدالة الإجرائية	2.98	0.335	3	متوسط
3	العدالة التعاملية	3.10	0.429	2	متوسط
	المستوى الكلي لممارسة العدالة التنظيمية	3.12	0.306		متوسط

يتضح من الجدول (5) أن الجامعات الناشئة تمارس العدالة التنظيمية ككل بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.12) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.306)، وقد ظهرت الأبعاد الثلاثة بمستوى متوسط، وبمتوسطات تراوحت بين (2.98-3.27)، وكان ترتيبها على النحو الآتي: العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، والعدالة الإجرائية.

وفيما يلي تفصيل نتائج كل بعد من الأبعاد الثلاثة على حدة، ثم تفسير ومناقشة النتائج:
أولاً: نتائج بُعد العدالة التوزيعية

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لعدالة التوزيعية (ن=347)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تطبيق الجامعة نظام مكافآت عادل يرتبط بالأداء والإنتاجية	3.30	0.522	3	متوسط
2	توفر الجامعة فرصاً متكافئة للتقدم الأكاديمي	3.36	0.455	1	متوسط



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com

Volume (125) October 2025

العدد (125) أكتوبر 2025



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تتوزع الموارد المادية والأكاديمية المتاحة على الكليات والأقسام بما يلبي احتياجاتها الفعلية	3.15	0.397	5	متوسط
4	تتيح الجامعة فرصاً متكافئة للتطوير المهني	3.20	0.367	4	متوسط
5	تمنح الجامعة حوافز مناسبة للأعمال المميزة (مثل البحوث والمنتجات العلمية، والمشاركة في المشاريع والأنشطة العلمية)	3.35	0.484	2	متوسط
	المستوى الكلي لممارسة العدالة التوزيعية	3.27	0.416		متوسط

يتبين من الجدول (6) أن ممارسة العدالة التوزيعية ظهرت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.27) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.416)، كما ظهرت جميع العبارات بمستوى ممارسة متوسط، حيث تدرجت متوسطاتها الحسابية بين (3.15-3.36)، وتراوحت انحرافات المعيارية بين (0.397-0.522).

ثانيًا: نتائج بُعد العدالة الإجرائية

جدول (7)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لعبارات بعد العدالة الإجرائية (ن=347)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تتسم إجراءات وسياسات العمل في الجامعة بالشفافية والوضوح	3.03	0.383	2	متوسط
2	تتخذ القرارات في الجامعة في ضوء إجراءات واضحة	3.00	0.370	3	متوسط
3	تمنح المناصب القيادية بالجامعة بناءً على معايير محددة وواضحة	2.92	0.421	4	متوسط
4	تطبق اللوائح والأنظمة على جميع منسوبي الجامعة دون تمييز	3.18	0.423	1	متوسط
5	يوجد بالجامعة نظام مرن للشكاوى يتسم بالموضوعية والشفافية	2.91	0.502	5	متوسط
6	يمنح أعضاء هيئة التدريس فرصاً لأبداء آرائهم في القرارات ذات الصلة بعملهم	2.85	0.438	6	متوسط
	المستوى الكلي لممارسة العدالة الإجرائية	2.98	0.335		متوسط

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن ممارسة العدالة الإجرائية كانت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (2.98) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.335)، كما ظهرت جميع العبارات بمستوى ممارسة متوسط، حيث تدرجت متوسطاتها الحسابية بين (2.85-3.18)، وتراوحت انحرافات المعيارية بين (0.370-0.502).



ثالثاً: نتائج بُعد العدالة التعاملية

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لعبارات بعد العدالة التعاملية (ن=347)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تسود علاقات مهنية إيجابية على جميع المستويات	3.24	0.326	1	متوسط
2	تتسم عملية التواصل مع المسؤولين بالمرونة	3.21	0.365	2	متوسط
3	يُبدى المسؤولون اهتماماً بمقترحات وملاحظات أعضاء هيئة التدريس.	3.06	0.435	4	متوسط
4	يتعامل المسؤولون مع مشكلات أعضاء هيئة التدريس بجدية وشفافية	2.94	0.435	6	متوسط
5	يتعامل المسؤولون بمرونة وتفهم مع الظروف الخاصة لأعضاء هيئة التدريس	3.18	0.485	3	متوسط
6	يتعامل المسؤولون مع جميع أعضاء هيئة التدريس بمساواة دون تحيز	3.00	0.433	5	متوسط
	المستوى الكلي لممارسة العدالة التعاملية	3.10	0.429		متوسط

أظهرت نتائج الجدول (8) أن مستوى ممارسة العدالة التعاملية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.10) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.429)، كما ظهرت جميع العبارات بمستوى ممارسة متوسط، حيث تدرجت متوسطاتها الحسابية بين (2.94-3.24)، وتراوح انحرافات المعيارية بين (0.326-0.485).

تفسير ومناقشة نتائج السؤال الأول:

يشير المستوى المتوسط لممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في الجامعات الناشئة إلى وجود آليات تنظيمية أساسية، لكنها غير كاملة أو متسقة لوجود تحديات أو قصور في جوانب معينة، فأعضاء هيئة التدريس يرون جهوداً لتحقيق العدالة التنظيمية، لكنها غير كافية للوصول للتميز من وجهة نظرهم. وقد يرجع هذا المستوى المتوسط إلى عدة أسباب، منها أن الجامعات الناشئة لا زالت في مرحلة النمو، حيث تكون الموارد محدودة وتُخصص للأولويات الأساسية مثل البنية التحتية، مما يؤثر على الإجراءات الإدارية والتنظيمية، يضاف لذلك، الثقافة التنظيمية، التي قد تؤكد على الولاء الشخصي أكثر من الإجراءات الرسمية؛ وقد يرجع السبب إلى وجود تحديات تتعلق بالشفافية.

وأما على مستوى الأبعاد، فقد جاء بعد العدالة التوزيعية في الترتيب الأول، وهو يركز على عدالة توزيع المكافآت، والفرص، والموارد، ويشير إلى إدراك إيجابي نسبي لدى أعضاء هيئة التدريس للجهود في تحقيق الإنصاف المادي والمهني، مع وجود قصور، وحاجة لتعزيز الشفافية في التوزيع. وأما بعد العدالة الإجرائية، والذي جاء في الترتيب الأخير، فإن نتائجه تعكس وجود ضعف في الشفافية والمشاركة، وربما قصور في الالتزام الكامل بالأنظمة والقوانين، وهو ما يظهر وجود حاجة دائمة لتعزيز الإجراءات لتسهم بدورها في تحسين مستوى الأداء، وتسريع تطبيق التحول الرقمي ليسهم في تطوير الإجراءات والسياسات وضمان شفافيته. وأما المستوى المتوسط لبعد العدالة التعاملية، فقد يرجع للاختلافات في التجارب الشخصية لأعضاء هيئة التدريس حول التفاعلات اليومية، ولا شك أن ذلك يتأثر بالعديد من العوامل، مثل الضغوط المهنية والاجتماعية، والأسلوب القيادي، وتفاعل الإدارة العليا مع احتياجات ومشكلات أعضاء هيئة التدريس.

وتتفق هذه النتائج مع دراسات (سليمان، 2019؛ طنيز وآخرون، 2022؛ عز العرب، 2020؛ عطافي، 2022) التي أظهرت أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها كان متوسطاً، بينما تختلف مع دراسة الفحطاني (2022) التي أظهرت درجة ممارسة العدالة التنظيمية كانت كبيرة.



(2) عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني

ينص السؤال الثاني على: ما مستوى التميز الوظيفي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، وتحديد مستوى الأبعاد والمستوى الكلي لمحوّر التميز الوظيفي، ويوضح الجدول التالي النتائج الإجمالية:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى الكلي للتميز الوظيفي (ن=347)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الإنجاز	3.82	0.554	2	عالي
2	المبادرة والابتكار	3.68	0.436	4	عالي
3	الكفاءة	3.93	0.534	1	عالي
4	التعلم المستمر	3.72	0.442	3	عالي
	المستوى الكلية للتميز الوظيفي	3.79	0.495		عالي

تشير نتائج الجدول (9) أن مستوى التميز الوظيفي في الجامعات الناشئة كان عاليًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.79) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.495)، وقد ظهرت الأبعاد الأربعة كذلك بمستوى عالٍ، وبمتوسطات تراوحت بين (3.68-3.93)، وكان ترتيبها على النحو الآتي: الكفاءة، الإنجاز، التعلم المستمر، والمبادرة والابتكار.

وفيما يلي تفصيل نتائج كل بعد من الأبعاد الأربعة على حدة، ثم تفسير ومناقشة النتائج:

أولاً: نتائج بعد الإنجاز

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعثات بعد الإنجاز (ن=347)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يقدم أعضاء هيئة التدريس مساهمات نوعية لتطوير أقسامهم الأكاديمية	3.76	0.450	5	عالي
2	ينجز أعضاء هيئة التدريس مهامهم كما هو مخطط له	3.82	0.662	3	عالي
3	يحرص أعضاء هيئة التدريس على التحسين المستمر لجودة أدائهم	3.96	0.779	1	عالي
4	يحرص أعضاء هيئة التدريس على تقديم محتوى تعليمي متميز يعزز التجربة التعليمية للطلبة	3.85	0.441	2	عالي
5	تتسم المخرجات البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجودة والتأثير الملموس في مجالات تخصصاتهم	3.73	0.571	4	عالي
	المستوى الكلي لبعثات الإنجاز	3.82	0.554		عالي

اتضح من نتائج الجدول (10) أن مستوى الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة كان عاليًا، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.82) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.554)، كما ظهرت جميع العبارات بمستوى عالٍ، حيث تدرجت متوسطاتها الحسابية بين (3.76-3.96)، وتراوحت انحرافات المعيارية بين (0.441-0.779).



ثانيًا: نتائج بعد المبادرة والابتكار

جدول (11)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لعبارات بعد المبادرة والابتكار (ن=347)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يطبق أعضاء هيئة التدريس أساليب وطرق تدريس مبتكرة	3.73	0.443	2	عالي
2	يقدم أعضاء هيئة التدريس أفكارًا جديدة لتحسين الأداء الأكاديمي	3.64	0.586	5	عالي
3	يسهم أعضاء هيئة التدريس في تقديم حلول مبتكرة لمشكلات الأداء الجامعي	3.43	0.401	6	عالي
4	يشارك أعضاء هيئة التدريس في أنشطة علمية وبحثية عالمية تعزز مكانة الجامعة	3.85	0.513	1	عالي
5	لدى أعضاء هيئة التدريس استعداد لتحمل مسؤوليات إضافية لخدمة الجامعة	3.71	0.385	3	عالي
6	يتعاون أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم لتطوير الأداء الجامعي	3.70	0.452	4	عالي
	المستوى الكلي لمبادرة والابتكار	3.68	0.436		عالي

أظهرت نتائج الجدول (11) أن مستوى المبادرة والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة كان عاليًا، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.68) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.436)، كما ظهرت جميع العبارات بمستوى عالٍ، حيث تدرجت متوسطاتها الحسابية بين (3.43-3.85)، وتراوح انحرافات المعيارية بين (0.385-0.586).

ثالثًا: نتائج بعد الكفاءة

جدول (12)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لعبارات بعد الكفاءة (ن=347)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يمتلك أعضاء هيئة التدريس المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة	3.99	0.564	2	عالي
2	يحرص أعضاء هيئة التدريس على التحسين المستمر لمستوى معرفتهم ومهاراتهم	3.88	0.420	4	عالي
3	يتعامل أعضاء هيئة التدريس مع تحديات العمل وضغوطه بمرونة	4.03	0.526	1	عالي
4	يوظف أعضاء هيئة التدريس التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين أدائهم	3.97	0.554	3	عالي
5	يوزن أعضاء هيئة التدريس بين أدوارهم ومهامهم المختلفة بفعالية	3.79	0.456	5	عالي
	المستوى الكلي لبعده الكفاءة	3.93	0.534		عالي



تبين من نتائج الجدول (12) أن مستوى الكفاءة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة كان عاليًا، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.93) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.534)، كما ظهرت جميع العبارات بمستوى عالٍ، حيث تدرجت متوسطاتها الحسابية بين (3.79-4.03)، وتراوح انحرافات المعيارية بين (0.420-0.564).

رابعًا: نتائج بعد التعلم المستمر

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لعبارات بعد التعلم المستمر (ن=347)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يتابع أعضاء هيئة التدريس المستجدات العلمية في مجالات تخصصاتهم	3.94	0.606	1	عالي
2	يتابع أعضاء هيئة التدريس مستجدات التقنيات الرقمية التعليمية	3.88	0.565	2	عالي
3	يحرص أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات والفعاليات العلمية المرتبطة بتخصصاتهم	3.55	0.479	4	عالي
4	يتعامل أعضاء هيئة التدريس مع التطوير المستمر كمتطلب مهني أساسي	3.73	0.419	3	عالي
5	يحرص أعضاء هيئة التدريس على حضور الدورات والبرامج التدريبية التطويرية	3.49	0.327	5	عالي
	المستوى الكلي لبعد التعلم المستمر	3.72	0.442		عالي

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن مستوى التعلم المستمر لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة كان عاليًا، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.72) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.442)، كما ظهرت جميع العبارات بمستوى عالٍ، حيث تدرجت متوسطاتها الحسابية بين (3.49-3.94)، وتراوح انحرافات المعيارية بين (0.327-0.606).

تفسير ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

يتضح من النتائج الكلية أن المستوى الكلي للتميز الوظيفي كان عاليًا، وهو ما يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الناشئة ينظرون لأدائهم الجماعي والفردى على أنه يتسم بالتميز، وهذا مؤشر إيجابي على قوة ثقافة العمل والهوية المؤسسية في الجامعتين المستهدفتين. وقد يرجع سبب ذلك إلى مساعي الجامعات الناشئة وجهودها لبناء سمعتها التنافسية، مما يوجد بيئة وظيفية صحية ومحفزة لأعضاء هيئة التدريس على بذل جهود استثنائية لتطوير ونجاح جامعاتهم، كما قد يرجع لما تتميز به الجامعات الجديدة من انتقائية التعيين، وجذب واستقطاب الكفاءات الأكاديمية القادرة على التعامل مع التحديات، ولا شك أن الثقة في كفاءة أعضاء هيئة التدريس تترجم بالفعل إلى إنجازات ملموسة. إضافة لمرونة الإجراءات في هذه الجامعات، ووجود ثقافة واضحة للتحسين المستمر والجودة، والتي تسمح بمزيد من المبادرة والإنجاز.

وبصورة عامة، فإن هذه النتائج العالمية للتميز الوظيفي ترسم صورة واضحة لأعضاء هيئة تدريس فاعلين، ولديهم كفاءة تمكنهم من تحقيق إنجازات عالية الجودة في نطاق مهامهم المباشرة في التدريس والبحث، كما تعطي مؤشرًا على ما يملكه أعضاء هيئة التدريس من دافع ذاتي عالٍ للتعلم المستقل ومتابعة المستجدات المرتبطة بأدائهم، والمشاركة في أنشطة التطوير المختلفة، من دورات، ومؤتمرات، ونحوها، وقد أتاح انفتاح الجامعات وتحولها الرقمي الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتجاوز الأدوار التقليدية إلى دائرة المبادرة والابتكار والتطوير المستمر الذي أدى للتميز الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسات (سليمان، 2019؛ طنيز وآخرون، 2022؛ عز العرب، 2020؛ القحطاني، 2022) التي أظهرت أن مستوى التميز أو الأداء الوظيفي كأحد مؤشرات التميز الوظيفي كان بدرجة مرتفعًا.



(3) عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث

ينص السؤال الثالث على: ما حجم الإسهام النسبي للعدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي بالجامعات السعودية الناشئة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis، وذلك بعد التأكد من توافر شروط الاعتدالية وتجانس التباين، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين للتعرف على مدى إسهام العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في تفسير التغير الحاصل التميز الوظيفي:

جدول (14)
تحليل التباين لانحدار العدالة التنظيمية على التميز الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" F	مستوى الدلالة
الانحدار	71.027	3	23.676		
البواقي	206.008	343	0.601	39.420	**0.000
المجموع	277.035	346			

** دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (14) أن قيمة F لاختبار الدلالة الإحصائية للتنبؤ بالتميز الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ويشير ذلك إلى أنه يمكن التنبؤ بمستوى التميز الوظيفي في الجامعات السعودية الناشئة من خلال معرفة مستوى ممارسة العدالة التنظيمية، ويوضح الجدول التالي ملخصاً لنموذج الانحدار:

جدول (15)
ملخص نموذج الانحدار الخطي للتنبؤ بالميز الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	الخطأ المعياري Std. Error of the Estimate
1	0.506	0.256	0.250	0.775

تشير نتائج الجدول (27) إلى أن قيمة Adjusted R Square بلغت 0.250، وهو ما يعني أن العدالة التنظيمية تفسر معاً ما نسبته (25%) من التباين في مستوى التميز الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الناشئة. وفيما يلي نتائج المعادلة التنبؤية:

جدول (16)
نتائج المعادلة التنبؤية بالتميز الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية

المتغيرات	بيتا غير المعيارية B	الخطأ المعياري	بيتا المعيارية β	"T"	مستوى الدلالة
الثابت	3.063	0.131		23.326	**0.000
1 العدالة التوزيعية	0.088	0.067	0.109	1.311	0.191
2 العدالة الإجرائية	0.564	0.115	0.842	4.90	**0.000
3 العدالة التعاملية	0.409	0.111	0.607	3.673	**0.000

* دالة عند مستوى (0.01)



يتضح من الجدول (16) أن كلاً من العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية تعد متنبئات بالتميز الوظيفي في الجامعات السعودية الناشئة، حيث أن زيادة درجة واحدة في مستوى العدالة الإجرائية يقابله زيادة (0.842) درجة في مستوى التميز الوظيفي، كما أن زيادة درجة واحدة في مستوى العدالة التعاملية يقابله (0.607) درجة في مستوى التميز الوظيفي، كذلك، وفي ضوء ذلك، يمكن صياغة المعادلة التنبؤية على النحو الآتي:

$$\text{Beta Standardized Coefficients} = (0.842 \times \text{درجة العدالة الإجرائية}) + (0.607 \times \text{درجة العدالة التعاملية}).$$

تفسير ومناقشة نتائج السؤال الثالث:

يتبين من نتائج هذا السؤال أن العدالة التنظيمية ككل تُعد مُتنبئاً قوياً وذو دلالة إحصائية بالتميز الوظيفي، فهي تفسر ما يقرب من ربع التباين (25%) في مستوى التميز الوظيفي. وهذه نسبة مهمة في العلوم الإدارية، وتؤكد أن بيئة العمل العادلة بالجامعات ليست رفاهية، بل يمكن اعتبارها استثماراً استراتيجياً مباشراً في تحقيق التميز الأكاديمي، كما تعني هذه النسبة أن العدالة التنظيمية تمثل دافعاً مؤسسياً رئيسياً يمكن لإدارات الجامعات الناشئة التحكم فيه وتطويره لتحقيق التميز الوظيفي وتطوير الداء الأكاديمي.

وعند النظر للأبعاد المنبئة، والتي تركزت في العدالة الإجرائية والتعاملية، واستبعاد العدالة التوزيعية من التنبؤ بالتميز الوظيفي، فإن هذه النتائج ترسم تحولاً نموذجياً في فهم محركات التميز الوظيفي في الجامعات الناشئة، حيث يتبين أنه من أجل تحقيق هذا التميز، يجب التركيز على بناء نظام حوكمة شفاف وعقلاني (العدالة الإجرائية) وثقافة تنظيمية قائمة على تقدير أعضاء هيئة التدريس وحفظ مكانتهم (العدالة التعاملية). فالعدالة الإجرائية تمثل أقوى مُتنبئ بالتميز الوظيفي، ويشير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يهتمون أكثر بكيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييمهم، وترقيتهم، وتوزيع المهام والموارد، وليس فقط بماذا حصلوا في النهاية، لأن وجود إجراءات واضحة، شفافة، قابلة للتطبيق على الجميع، وتسمح بسماع آراء الأعضاء يخلق شعوراً بالثقة في النظام المؤسسي ككل. وعندما يثق الأكاديميون في نزاهة وعقلانية الإجراءات، فإنهم يستثمرون طاقاتهم في تحقيق التميز. إذا كانت العدالة الإجرائية تبني الثقة في النظام الجامعي ككل، فإن العدالة التعاملية تبني الثقة في القادة الجامعيين الذين يتعاملون مباشرة مع أعضاء هيئة التدريس، وبما أن أعضاء هيئة التدريس يعدون فئة عالية التعليم والحساسية، فإنهم يحتاجون إلى الشعور بالتقدير والاحترام كأفراد وليس فقط كموظفين، لذلك، تعزز المعاملة المهنية القائمة على التقدير شعورهم بالانتماء والولاء التنظيمي، وهو دافع قوي لتحقيق التميز الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج، مع نتائج دراسة دراسات (سليمان، 2019؛ طنبوز وآخرون، 2022؛ عز العرب، 2020؛ القحطاني، 2022؛ يسن وآخرون، 2023؛ Widyanti et al, 2024؛ Majid et al, 2024؛ Musyafak et al, 2024؛ al, 2020) التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وبين التميز أو الأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد على الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية في تحسين الأداء والتميز الوظيفي والأكاديمي في الجامعات.

(4) عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لاختلاف الجامعة، أو تخصص الكلية؟

جدول (17)

نتائج اختبار t للكشف عن الفروق في ممارسة العدالة التنظيمية تبعاً لاختلاف الجامعة وتخصص الكلية

المتغيرات	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الجامعة	جامعة جدة	166	2.80	0.517	0.617	-4.67	دالة**
	جامعة حائل	181	3.41	0.689			
تخصص الكلية	تخصصات علمية	159	3.14	0.602	0.037	0.282	غير دالة
	تخصصات إنسانية	188	3.10	0.711			

* دالة عند مستوى (0.01)



أظهرت نتائج الجدول (17) ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور العدالة التنظيمية تعزى لاختلاف الجامعة، وبمراجعة المتوسطات الحسابية، اتضح أن الفروق لصالح جامعة حائل.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور العدالة التنظيمية تعزى لاختلاف تخصص الكلية، حيث كان أكبر من (0.05)، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائية.

ويمكن عزو النتيجة الأولى المتعلقة بوجود فروق في مستوى العدالة التنظيمية لصالح جامعة حائل إلى عدة أسباب، فقد تكون جامعة جدة أكثر تعقيداً في إجراءاتها ونظم إدارتها بسبب كبر حجمها، فالمؤسسات الأكبر حجماً غالباً ما تعاني من بيروقراطية أكثر، وطبقات إدارية أكثر تعقيداً، مما قد يبطئ عملية اتخاذ القرارات ويجعل الإجراءات تبدو أقل شفافية، وهو ما يؤثر سلباً على إدراك العدالة الإجرائية والتفاعلية، بينما الجامعات القل حجماً كجامعة حائل، قد تكون بيئتها أكثر تفاعلاً وأقل تعقيداً، مما يعزز الشعور بالعدالة. وقد يرجع السبب للمرحلة التنظيمية الحالية، فربما جامعة حائل أكثر استقراراً للأنظمة والإجراءات وهو ما يعزز إدراك العدالة، بينما قد تكون جامعة جدة في مرحلة تطوير أو تغيير تنظيمي، مما يولد شعوراً بعدم العدالة. وقد يرجع السبب للنسق القيادي، ونمط الإدارة، والتشاركية، وتفويض الصلاحيات، وغيرها من الأسباب التي ربما تتميز بها جامعة حائل، مما يعزز شعور أعضائها بالعدالة التنظيمية بصورة أوضح من أعضاء جامعة جدة.

وأما عدم وجود فروق تعزى لاختلاف تخصص كليات أعضاء هيئة التدريس، فقد يرجع السبب تماسك البيئة الداخلية في الجامعات الناشئة، والتركيز على بناء هوية مؤسسية موحدة تتخطى الاختلافات التخصصية في تقييم أعضاء هيئة التدريس للعدالة المؤسسة ككل، كما أن جميع التخصصات تواجه نفس التحديات المشتركة في الجامعة.

(5) عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس

ينص السؤال الخامس على: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز الوظيفي تعزى لاختلاف الجامعة، أو تخصص الكلية؟

جدول (18)

نتائج اختبار t للكشف عن الفروق في ممارسة التميز الوظيفي تبعاً لاختلاف الجامعة وتخصص الكلية

المتغيرات	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الجامعة	جامعة جدة	166	3.46	0.699	0.635	-7.06	0.000 دالة**
	جامعة حائل	181	4.09	0.778			
تخصص الكلية	تخصصات علمية	159	3.95	0.768	0.292	3.12	0.002 دالة**
	تخصصات إنسانية	188	3.65	0.572			

* دالة عند مستوى (0.01)

أظهرت نتائج الجدول (18) ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور التميز الوظيفي تعزى لاختلاف الجامعة، وبمراجعة المتوسطات الحسابية، اتضح أن الفروق لصالح جامعة حائل.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور التميز الوظيفي تعزى لاختلاف تخصص الكلية، وبمراجعة المتوسطات الحسابية، اتضح أن الفروق لصالح الكليات ذات التخصصات العلمية.

ويمكن عزو اتجاه الفروق في التميز الوظيفي لصالح جامعة حائل إلى التفوق الذي أظهرته في العدالة التنظيمية، والذي يؤدي بطبيعة الحال لتحقيق التميز الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، لن العدالة تهيئ لوجود بيئة عادلة لتحقيق التميز، وهذا يتفق ما أثبتته نتائج الدراسة المتعلقة بإسهام العدالة التنظيمية في تعزيز التميز الوظيفي.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (125) October 2025

العدد (125) أكتوبر 2025



وأما اتجاه الفروق لصالح أعضاء هيئات التدريس بالكلديات ذات التخصصات العلمية، فقد يرجع لطبيعة التخصصات وهيكله أنظمة عملها التي تميل للدقة والكمية في عملها، بما ينعكس على نتائج الأداء النهائية، وقد يرجع لحصول الكليات العلمية على موارد تمويلات أكبر للمشاريع البحثية من التخصصات الإنسانية.

توصيات الدراسة:

1. في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. تعزيز الشفافية والمشاركة في صنع القرار، من خلال تفعيل آليات منهجية تضمن مشاركة فعلية لأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتصلة بمجال عملهم، الأمر الذي يعزز الثقة في نزاهة الإجراءات وشفافيتها.
2. إجراء إصلاحات جوهرية على أنظمة الترقيات والشكاوى، ويمكن ذلك من خلال إنشاء محايدة لتلقي ومتابعة شكاوى أعضاء هيئة التدريس، بحيث تعكس الكفاءة كأولوية إلى جانب المعايير الأخرى الضرورية.
3. تطوير قدرات القيادات الأكاديمية من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مكثفة تركز على تنمية المهارات التي تحسن من مستوى العدالة التنظيمية، لضمان معالجة المشكلات بجدية والتعامل مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بمرونة وإنصاف.
4. تحقيق التوازن في توزيع الحوافز والموارد المادية والبحثية بين الكليات والأقسام، لتقوم على أساس الاحتياجات الفعلية والخطط الاستراتيجية، إلى جانب ربط نظم المكافآت والحوافز بشكل بالإنجازات الملموسة والمبتكرة لأعضاء هيئة التدريس.
5. تبني مؤشرات تميز متنوعة تلائم جميع التخصصات الإنسانية والعلمية، مما يضمن عدالة التقييم ويحفز على نشر ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، ويسهم في تحقيق التميز الوظيفي في جميع المجالات.
6. استفادة الجامعات الناشئة من تجارب وممارسات الجامعات الناجحة في البيئات المماثلة، والعمل على توطينها، مع وضع آليات لرصد وقياس مؤشرات العدالة التنظيمية والتميز الوظيفي بشكل منتظم لضمان التحسن المستمر.

المقترحات:

- تقترح الدراسة توجيه الباحثين لأجراء بعض الدراسات المستقبلية التي تثري الموضوع، ويمكن في هذا الصدد اقتراح العناوين الآتية:
1. نمذجة العلاقة بين بيئة العمل الإبداعية والعدالة التنظيمية والتميز الوظيفي في الجامعات السعودية الناشئة.
 2. الممارسات القيادية المحفزة على التميز الوظيفي من وجهة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة.
 3. تقويم أثر التحول الرقمي على مستوى إدراك العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية الناشئة.
 4. معوقات ومتطلبات تعزيز العدالة التنظيمية بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

المراجع

1. آل عثمان، منال محمد، والحارثي، عبدالمحسن سعد. (2022). العلاقة بين العدالة التنظيمية وتنمية القدرات البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 7 (3)، 476-496.
2. بلواضح، أحمد سيف الدين، الجلولي، محمد، ومهدي، عمر. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 8 (2)، 498-517.
3. حافظ، خلف رجب، مسيل، محمود عطا، ومحمد، منى شعبان. (2025). دور التميز الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في تفعيل المشاركة المجتمعية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 19 (3)، 325-389.



4. الحجوج، كوثر خلف حامد. (2023). واقع تطبيق العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السعادة الوظيفية في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية، 33* (4)، 209-236.
5. الحربي، صالح حامد. (2024). العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 10* (17)، 801-825.
6. الحربي، عبدالله مداري. (2023). أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية: الدور الوسيط للثقة التنظيمية. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، 37* (1)، 91-132.
7. الحضيبي، إبراهيم بن عبدالرحمن محمد. (2022). واقع العدالة التنظيمية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *دراسات تربوية ونفسية، 116* (1)، 109-158.
8. الخضيري، فاطمة علي. (2019). *العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
9. الرويلي، هبة فرحان سلمان. (2021). العلاقة بين العدالة التنظيمية للقادة وتحفيز الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة الجوف. *مجلة البحث العلمي في التربية، 12* (22)، 57-90.
10. سليمان، حنان البدري. (2020). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 76* (76)، 195-292.
11. سليمان، مها سليمان. (2019). *درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
12. السنور، حمزة محمد. (2022). *أثر العدالة التنظيمية على التميز الوظيفي في الجامعات الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية.
13. الشرفاء، شريف محمد. (2019). أسرار التميز الوظيفي. *مجلة منارة التميز، 5* (5)، 25-26.
14. الشمري، ذهب نايف. (2015). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل: دراسة تقويمية. *مجلة كلية التربية، 4* (39)، 215-280.
15. الشهري، وليد راشد. (2021). تأثير الأمان الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي دراسة على الجامعات السعودية، *مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، 70* (70)، 87-101.
16. طنيز، بشار إبراهيم، دبوس، محمد طالب، وجلاد، سها أسعد. (2022). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة جامعة فلسطين التقنية - خضوري. *المجلة العربية للنشر العلمي، 46* (46)، 124-147.
17. الظفيري، محمد عايد. (2025). متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التميز الوظيفي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بـ دولة الكويت. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 30* (3)، 254-279.
18. العتيبي، غازي راشد الهويل. (2021). أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالجهاز الإداري في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية في جامعة شقراء. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12* (2)، 300-368.
19. عز العرب، بركات فرج. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية بنين بجامعة الإسكندرية. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 105* (105)، 314-328.
20. العزاوي، رخم يونس. (2008). *مقدمة في مناهج البحث العلمي*. دار دجلة.
21. عطاقي، جميلة ناجي. (2022). دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2* (15)، 72-99.
22. عمارة، أمجد حامد، عبد الحميد، آلاء سعيد، ومحفوظ، محمد عبد المنعم. (2025). دور التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الخاصة في تحسين التميز الوظيفي لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 58* (3)، 747-778.
23. العنزي، خلف محمد، وحسن، أشرف عبد التواب. (2019). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية، 35* (4)، 73-112.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والجنماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com

Volume (125) October 2025

العدد (125) أكتوبر 2025



24. الغامدي، عمير سفر. (2018). العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الباحة. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، 13(1)، 13-28.
25. القحطاني، ريم ثابت. (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز الأكاديمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، *مجلة ديالي للبحوث الإنسانية*، 4(94)، 673-715.
26. محمد سيف، عبد الحميد حميد. (2017). مستوى العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالتطبيق على جامعة السعيد. *مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 4(8)، 362-390.
27. محمود، محمد الأمين، والعلی، رامی أسامة. (2018). علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة حالة كلية العلوم الإدارية جامعة نجران / السعودية. *أماراباك*، 9(30)، 123-136.
28. مصطفى، أميمة حلمي. (2017). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 41(3)، 113-252.
29. المطيري، ضيف الله بن عبيد. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالميل نحو التسرب الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة شقراء. *الإدارة العامة*، 58(3)، 487-529.
30. المعمرية، سماح محمد. (2024). أثر جودة الحياة الاجتماعية على التميز الوظيفي "دراسة على عينة من العاملين العمانيين في القطاع الخاص بمحافظة جنوب الباطنة" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
31. يسن، مصطفى محمد، أحمد، هناء أحمد، وعبدالتواب، عبدالله عادل. (2023). دور الرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بالقاهرة الكبرى. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 37(4)، 1239-1321.
32. Hussain, T., Eskildsen, J., Edgeman, R., Ismail, M., Shoukry, A. M., & Gani, S. (2019). Imperatives of Sustainable University Excellence: A Conceptual Framework. *Sustainability*, 11(19), 1-21.
33. Lin, Z., & Shin, H. (2021). Structural relationship between organizational justice, organizational trust, and knowledge sharing and innovative behavior: Focus on professors from Chinese sport universities. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(2), 882-893.
34. Mahdi, A& Kamel, B. (2019). Evaluation of work alienation, job satisfaction, constituent justice, work rotation of professors of non-governmental colleges and its impact on excellence performance. *Science International-Lahore*, 3(1), 45-55.
35. Majid, A., Murtaza, A., Rukh, L., Mukhtar, M. A., & Gulsanga, D. N. A. (2024). Relationship Between Organizational Justice And Job Performance: Mediating Effect Of Psychological Capital And Organisational Commitment In Teachers Of Pakistani Universities. *Migration Letters*, 21(S8), 1196-1204.
36. Musyafak, M., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The Influence of Leadership Behavior and Organizational Justice on Lecturer Performance. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 991-1004.
37. Salman, M., & Battour, M. (2020). Career excellence between leadership roles and achievement motivation for employees in the Ministry of Education in the United Arab Emirates. *EuroMid Journal of Business and Tech-innovation (EJBTI)*, 43-70.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والجنماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (125) October 2025

العدد (125) أكتوبر 2025



38. Tahseen, N., & Akhtar, M. S. (2015). Effect of Organizational Justice on Faculty Trust in University Education Faculties. *Journal of Research & Reflections in Education (JRRE)*, 9(1).26-41.
39. Widyanti, R., Irhamni, G., & Silvia Ratna, B. (2020). Organizational justice and organizational pride to achieve job satisfaction and job performance. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(3), 1-13.