

دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية⁽¹⁾

د. جميلة ناجي عطافي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية || جامعة صنعاء || الجمهورية اليمنية

تلفون: 00967775002449 / الإيميل: v775002449@gmail.com



<https://doi.org/10.56793/pcra2213154>

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية عنقودية بلغت (348) من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية حصل على متوسط (3.09)، وحصل واقع ممارسة إدارة التميز في الجامعات اليمنية على متوسط حسابي كلي (3.08)، وحصل واقع الأداء التنظيمي على متوسط (2.88) وجميعهما بدرجة متوسطة. وحصلت معوقات إدارة التميز على متوسط (3.26)، وحصلت معوقات العدالة التنظيمية على متوسط (3.14) وجميعهما بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية. ووجود تأثير دال إحصائياً لإدارة التميز في الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية باستثناء (الرؤية الاستراتيجية - إدارة العمليات)؛ ووجود تأثير دال إحصائياً لإدارة التميز في العدالة التنظيمية باستثناء (الرؤية الاستراتيجية - غدارة العمليات - خدمة المجتمع). وبناءً على تحليل النتائج تم تعديل نموذج الدراسة بنموذج مُعدل بأثر مباشر وغير مباشر لأبعاد إدارة التميز الأربعة (القيادة، إدارة الموارد البشرية، التركيز على الطلبة، إدارة الموارد المادية والشراكات) في الأداء التنظيمي من خلال توسط العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية. وأوصت الباحثة بضرورة إعداد دليل إجرائي تنظيمي، يضم معايير العدالة التنظيمية، ودمجها بمعايير إدارة التميز، وتعميمها على الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - إدارة التميز - الأداء التنظيمي - معوقات الأداء التنظيمي - الجامعات اليمنية.

The role of the organizational justice as a mediating variable in the relationship between excellence management and the organizational performance in the Yemeni universities"

Dr. Jamilh Naji Attafi.

Department of Educational Administration and Planning || College of Education || Sana'a University || Republic of Yemen

Mail: v775002449@gmail.com || Tel: 00967775002449

¹ - أصل البحث: أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة دكتوراه الفلسفة (Ph.D) في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية- جامعة صنعاء، المشرف الرئيس: أ. د. فهد صالح مغربه؛ المشرف المشارك د. عبد الخالق الدعيس العام الجامعي 1444هـ - 2022م. ونوقشت بتاريخ 2022/12/8 من أ.د نعمان فيروز؛ مناقشا خارجيا، أ.د/ عبد الله النجار؛ مناقشا داخليا، حيث أجازت بامتياز مع التوصية بالطبع والتبادل بين الجامعات.

Abstract: This study aimed to reveal the role of organizational justice as a mediating variable in the relationship between excellence management and the organizational performance in the Yemeni universities. The descriptive analytical correlative method was used, and the questionnaire was the main tool for collecting results data. The study sample was determined as a stratified cluster random sample of (348) administrative and academic leaders in the Yemeni universities, and the study found the following: The reality of the management of excellence practice in the Yemeni universities got a total average (3.08), while the reality of the organizational performance got an average of (2.88), and the implementation of the organizational justice got an average (3.09). And all of them have a (medium) degree of practice, and the obstacles to managing excellence got an average (3.26), and the organizational justice obstacles got an average of (3.14), and both of them were at a (medium) degree of disability. The results also showed the existence of a statistically significant effect amounting to (0.887), which means that there is a (significant) effect of organizational justice in the organizational performance of Yemeni universities. And the presence of a statistically significant effect that amounted to (0.899), which means a (significant) effect of managing excellence with its combined dimensions in the organizational performance of universities Yemeni, with the exception of (strategic vision- operations management); and there was a statistically significant effect with a value of (0.851) for the management of excellence in its dimensions combined in organizational justice, with the exception of (strategic vision- operations management- community service). Based on the analysis of the results of the study, the study model was modified with a modified model with a direct and indirect impact of the four dimensions of excellence management (leadership, human resource management, focus on students, material resource management and partnerships) in organizational performance through the mediation of organizational justice in Yemeni universities. The researcher recommended the need to prepare an organizational procedural guide that includes standards of organizational justice, merging them with excellence management standards, and circulating them to Yemeni public and private universities.

Keywords: organizational justice- excellence management- organizational performance- obstacles to organizational performance- Yemeni universities.

المقدمة.

يتميز القرن الحادي والعشرون بأنه قرن المفاجآت، وذلك لبروز الكثير من التحديات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها عالم اليوم؛ نتيجة للتغيير المستمر الذي طرأ على مختلف مجالات الحياة الإنسانية، وعلى رأسها حياة المنظمات بمختلف توجهاتها، ومن أهم ملامح التطور المستمر الانفجار المعرفي، وظهور العولمة، التي أحدثت الكثير من التغيير في ملامح المجتمعات، ولذلك وجدت منظمات اليوم نفسها في مواجهة الكثير من التحديات التي فرضت عليها مواكبة التطور؛ بالارتقاء بأدائها وممارسة أساليب إدارية حديثة تضمن لها البقاء، وتحقيق الميزة الأدائية بين مختلف المنظمات المنافسة.

وقد "شاع استخدام العدالة التنظيمية في سبعينيات القرن العشرين بوصفه أحد أبعاد العدالة الاجتماعية لتحقيق القيم والمبادئ التنظيمية، وعندما كان تحقيق العدالة الاجتماعية مستحيلًا دون توفر العدالة التنظيمية؛ والتي أصبحت تشكل أساساً للتفكير الاستراتيجي وإدارة القيم بالمنظمات" (Wan, 2016: 38).

ولتحقيق العدالة تسعى مؤسسات اليوم إلى العمل بوتيرة عالية لتطوير أدائها في مختلف مجالاتها، من خلال تأسيس الرؤى المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية لتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تقديم أفضل ما لديها من أداء متميز وجاذب. حيث يؤكد (بشارت، 2020: 1011) "أن الإدارة الفاعلة تمتاز بدورها في نجاح أي عمل، ذلك بأنها عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر

لديها من وسائل وتقنيات لتحقيق أهداف محددة، بأقل وقت وتكلفة، وقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف- بالدرجة الأولى- على نوعية الإدارة؛ الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معياراً يُعتمد به للحكم على تقدم الأمم ورقمها، ولتحقيق المؤسسة لأهدافها، تحتاج إلى إدارة فاعلة متميزة تُسهم في أهداف وغايات المنظمة بتميز".

ولضمان مواكبة الجامعات اليمنية للتطور والتميز وتحقيق المنافسة للوصول للتصنيفات العالمية، أكدت الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة على توفير خدمات تعليم عال؛ وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي؛ بما يحقق متطلبات سوق العمل، من خلال تحسين نوعية التعليم العالي ومؤسساته، وتحديث القوانين وتكييفها بما يعزز مبدأ تكافؤ الفرص والمواطنة المتساوية، وبما يتفق والاحتياجات التعليمية والمعايير الدولية، على أن يراعى في مشاريع القوانين الجديدة جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، وبما يرقى بمستوى الإنسان اليمني (الرؤية الوطنية، 2019: 58). ولكن يبدو أن الواقع ما زال يُعاني الكثير من الاختلالات، فيما يتعلق بالآليات والممارسات العملية، وخصوصاً العدالة التنظيمية والتي قد يكون لها دور في تحقيق التميز للجامعات اليمنية، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة والتي يمكن إيضاحها على النحو الآتي:

مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات اليمنية اليوم تحديات ومشكلات متراكمة- ما بين قديمة وحديثة- تُسهم في إعاقة الأداء الجامعي عن مواكبة التطور، حيث تُؤكد نتائج دراسات (الصراي، 2016)، و(الشهاري، 2019) و(العولقي، 2020) و(الصايدي، 2022)، و(الكعدي، 2022)، و(البكالي، 2022)، بأن مستوى الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية يعاني من قصور في البنية التنظيمية الحالية؛ وزيادة في المهام والوحدات وتداخلها، وغلبة الرسمية والروتينية في تطبيق اللوائح المنظمة للعمل، والمشاركة المحدودة للعاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتواجه قصوراً في نشر استراتيجياتها للعاملين، وأن معايير الجودة الشاملة في التخطيط تُطبق بدرجة ضعيفة، وأن هناك تفسياً للفساد الإداري والأكاديمي بدرجة مرتفعة بسبب الوساطة والحزبية، ووجود ضعف في مستوى التحفيز، والرضا الوظيفي، وتواجه قياداتها قصوراً في إدارة الأزمة.

كما تواجه الجامعات اليمنية من قصور في تطبيق العدالة التنظيمية، حيث أكدت نتائج دراسات (الحراسي، 2016)، و(سيف، 2017)، و(الحداد، 2018)، و(بائية، 2019) على وجود قصور في العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية، ومن أبرز دلائلها أن ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية منخفضة؛ ومن انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين الإداريين، ومستوى الرضا الوظيفي، ومستوى رضا الطلاب عن الخدمة التعليمية، كما أكدت نتائج دراسات (شجاع الدين، 2022)، و(قطران، 2022)، بأن الجامعات اليمنية تواجه قصوراً في تعزيز قدرتها التنافسية وأبرز دلائلها أن تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية لا يرقى للمستوى المأمول، ووجود فجوة بين الوضع المرغوب والوضع الحالي للقدرة التنافسية لها، وبالنظر لواقع الجامعات اليمنية من منظور عالمي؛ فقد كشف تصنيف التايمز للتعليم العالي للجامعات العربية 2021 وبحسب موقع (<https://www.timeshighereducation.com>)، وبحسب موقع: (<http://www.shanghairanking.com>) وبحسب (تحليل الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية لعام 2020) تبين خروج الجامعات اليمنية من تصنيف تايمز، وشنغهاي، وبعض التصنيفات العالمية للتعليم العالي، وهو مؤشر خطير جداً قد يجعل الجامعات اليمنية ومخرجاتها عديمة الجدوى.

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة يتضح إجماعها على وجود تقصير واضح في الأداء الجامعي اليمني، مما يستدعي الحاجة لإدارة حديثة تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي الجامعي، وتطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية؛ بما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي الجامعي؛ ومن هنا ظهرت الحاجة لسد الفجوة المعرفية وملئ الفراغ؛

بدراسة تكشف دور العدالة التنظيمية كمؤثر وسيط في العلاقة بين إدارة التميز في الجامعات اليمنية، وتحسين أداؤها التنظيمي.

أسئلة الدراسة:

وبناءً على ما سبق، يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:
ما دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز وبين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع ممارسة إدارة التميز في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما واقع تحقيق مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
3. ما مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟
4. ما دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين إدارة التميز وبين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر العينة؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في الكشف عن دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز وبين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وسيتم تحقيق الهدف الرئيس من خلال الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة.
2. توضيح مستوى ممارسة إدارة التميز في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة.
3. تحديد مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة.
4. الكشف عن دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين إدارة التميز وبين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوعها، وتعدد متغيراتها المتمثلة بإدارة التميز، والعدالة التنظيمية، والأداء التنظيمي، وبذلك تتطلع الباحثة لتحقيق فوائد هذه الدراسة وتتمثل في الآتي:
- تأمل الباحثة بأن تُسهم نتائج الدراسة في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية، بما يساعد على تقديم مخرجات متميزة، ذات جودة عالية، تناسب احتياجات المجتمع وسوق العمل.
 - تتطلع الباحثة بأن تُسهم في إدخال تغييرات جوهرية؛ كاعتماد معايير الحوكمة والشفافية والشراكة والعدالة؛ للحد من تفشي الفساد في الجامعات اليمنية.
 - ستسهم الدراسة الحالية في وضع دليل عملي لتطبيق العدالة التنظيمية وممارسة إدارة التميز في الجامعات اليمنية.

حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز وبين الأداء التنظيمي، وتحدد الحدود الموضوعية في ثلاثة مجالات (العدالة التنظيمية، إدارة التميز، الأداء التنظيمي) ثم معوقات إدارة التميز والعدالة التنظيمية.
- الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية والإدارية التي تحتل منصباً قيادياً وإدارياً في الجامعات اليمنية (الحكومية، الخاصة)، وتتمثل في (عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام العلمية، مدير عموم وإدارات).
- الحدود المكانية: الجامعات اليمنية (صنعاء - عدن - تعز - عمران- العلوم والتكنولوجيا - أزال للتنمية البشرية - الوطنية - الرازي - تونتك - اليمن والخليج).
- الحدود الزمانية: العام الدراسي الجامعي 2021-2022م.

مصطلحات الدراسة:

- إدارة التميز: وتعرف بأنها: "الممارسة والهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الخدمات المقدمة، والمسئولية تجاه المجتمع" (المليحي، 2012: 9).
- وتعرف إجرائياً بأنها: "الدرجة التي تُحددها القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية على مدى توافر أبعاد إدارة التميز من حيث التوفر الفعلي لرؤية استراتيجية واضحة، والممارسة الفعلية لسلوكيات قيادية متميزة، وإدارة ناجحة، وإدارة عمليات سليمة وصحيحة، وتعزيز علاقات وشراكات مختلفة، وتركيز على الطلبة، وخدمة مجتمعية متميزة، وتقاس بإجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة".
- العدالة التنظيمية: هي "ما يناله الفرد بشكل مباشر أو غير مباشر من مردود مادي ومعنوي من المنظمة في بيئته العملية وبيئته الخارجية، مقارنة بزملائه في العمل" (الطشي، 2019: 64).
- وتعرف إجرائياً بأنها "الدرجة التي تُحددها القيادات الأكاديمية والإدارية على مدى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية، من حيث عدالة التوزيع والإجراءات والتعامل، وتقاس من خلال إجابة العينة على الاستبانة".
- الأداء التنظيمي: "هو ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يُحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها" (راوي، 2013: 6).
- ويُعرف إجرائياً بأنه: "الدرجة التي تُحددها القيادات الأكاديمية والإدارية على مدى توافر أبعاد الأداء التنظيمي بتميز، من حيث تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، وتعزيز الكفاءة والفعالية في الجامعات اليمنية، وتقييمهم لمستوى الأداء التنظيمي، وتقاس من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة".

2- الخلفية النظرية والدراسات السابقة.

1-1-2- العدالة التنظيمية Organizational Justice:

تُعد العدالة القيمة التنظيمية والمجتمعية التي لا جدال فيها بين بني البشر، حيثُ تعد متطلباً يطلها الجميع، ويسعى لتحقيقها، فما من أحد على وجه هذه الأرض يكره العدالة، ويحب الظلم، وقد جُبلت النفوس البشرية على حب الخير لذاتها، إلا أنها عندما تصل لمفهوم العدالة والانصاف من ذاتها فإنها تواجه تحدياً حقيقياً أمام نفسها، ومن طرائف العدالة يقف الفرد أمام نفسه، فيتساءل هل أن على استعداد لإقامة العدل والأنصاف حتى لو كانت على نفسي؟ فإذا كان على استعداد بإقامة العدل حتى مع نفسه وأهله، كان منصفاً لها ولغيره، يقول الله عز وجل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا

قَوَامِينَ بِالْقِسْطِ شَهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَى أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ أَنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلَوُّوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿[النساء: 135].

أهمية تطبيق العدالة في التعليم الجامعي:

تكمن أهمية العدالة التنظيمية في الفوائد التي تُكسبها، ووفقا لكل من (السراج، 2021؛ والطببائي وبطيبان، 2021، وعزيز، 2021، وبرهوم&علوش، 2018: 78) تتمثل في الآتي:

1. تقود إلى عدالة الإجراءات بتحديد نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية.
2. تنعكس سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
3. تسهم في تعزيز روح فريق العمل والجماعة؛ وزيادة فاعلية العمل الجماعي.
4. ترتبط بتعزيز التفاؤل من خلال العدالة التوزيعية والتعاملية، وتخفيف الصراع التنظيمي.
5. العدالة التنظيمية توضح نظام توزيع الرواتب والمهام، ورقابة، ومتابعة لتصحيح الانحرافات في الجامعة.

أبعاد العدالة التنظيمية:

- أ. العدالة التوزيعية: وتعد من أهم أبعاد للعدالة التنظيمية، وذلك لارتباطها بمدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات المتحققة لهم من عملهم الذي يعملون فيه، وتقوم العدالة التوزيعية على ثلاثة قواعد (السراج، 2021: 77) وهي: قاعدة المساواة: وذلك أن يُعطى العاملون مكافآت على أساس مساهماتهم. وقاعدة النوعية: أنه يجب المساواة بين العاملين في المكافآت. وقاعدة الحاجة: أي أن يُقدم الأفراد ذوو الحاجة الضرورية على غيرهم.
- ب. العدالة الإجرائية: العدالة التي يتم من خلالها إدراك الفرد بمدى عدالة الإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية (الطشي، 2019: 81)، وتتحقق العدالة الإجرائية من حيثُ الإجراءات المتخذة في المنظمة، في اتخاذ القرارات وتنفيذها بعدالة دون تمييز بين العاملين، فالعدالة إنصاف ومساواة.
- ج. عدالة التعاملات: هي إدراك الفرد في المنظمة أن المشرف يتعامل معه باحترام وصدق ولباقة (لمين & أميرة، 2020: 46)، وعدالة التعاملات تعتمد على تنبّهات للقائمين على المسؤولية المباشرة، على الأفراد، وذلك لحساسية المواقف التي تتطلب الحذر من الوقوع فيها فتؤدي إلى تفسيرات تحوم حول الحمى، فتُثير شبهات حولها، مما يؤدي لضعف ثقة العاملين بمسؤولهم، واحساسهم بانعدام العدالة.

2-1-2- إدارة التميز Excellence Management:

يُعد التميز النتيجة النهائية لتحقيق الجودة في العمل، فهي وفقاً ل(دياب، 2018: 197) "مجموعة العمليات والأنشطة التي تبتكرها وتنظمها إدارة المنظمة بأعلى درجات الإلتقان في العمل والتميز في الأداء، بما يحقق ويفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين منها". ولذلك تُعبر إدارة التميز عن تميز الكفاءات البشرية في أي منظمة، من خلال تنفيذ مهامها، وتحقيق أهدافها، وتميز استراتيجياتها وسياساتها، وسعيها للتحسين المستمر، وتميز منتجاتها وخدماتها، وقوة علاقاتها مع غيرها من المنظمات ذات العلاقة.

معايير إدارة التميز:

تتمثل معايير التميز في الآتي: (محمد، 2017) (Manuela, et al, 2014, 9) و(المليحي، 2016: 102):

1. القيادة: الجامعات المتميزة لديها قادة يشكلون المستقبل، ويؤثرون بوصفهم نماذج تشكل دور القيم والأخلاق، ولديهم مرونة وقدرة على جعل المنظمة تصل لطريق النجاح.

2. السياسة والاستراتيجية: الجامعات المتميزة هي التي تقوم بتطبيق رؤيتها ورسالتها وتطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصالح، وتأخذ في الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه.
3. الموارد البشرية: الجامعات المتميزة تُثمن وتُقدر أفرادها، وتقوم بتطوير قدراتهم على المستوى الفردي، والمستوى التنظيمي، وتُعزز العدالة والمساواة، وتتواصل معهم وتكافئهم وتقدرهم.
4. الشراكات والموارد: تتميز الجامعات بالتخطيط، وإدارة الشراكات الخارجية، والموارد الداخلية، لتدعيم السياسة والاستراتيجية، وإدارة الأثار البيئية والمجتمعية بفعالية.
5. العمليات: تصمم الجامعات وتحسن العمليات من أجل الإرضاء التام، وتوليد قيمة متزايدة للعملاء.
6. التركيز على الطلبة: وهو ما تقوم به الجامعات من دراسات، واستطلاعات لتحديد متطلبات المستفيدين من الخدمة، وتحديد مستوى الرضا لديهم من المنتج.
7. الخدمة المجتمعية: وتتم من خلال ما تنمي الجامعة لدى المتعلمين من القدرات الفاعلة والقادرة على المشاركة في بناء المجتمع، وحل مشكلاته.

3-1-2- الأداء التنظيمي Organizational Performance:

يُعدُّ الأداء مفهوماً يحتوي على الأهداف المتعددة، والأنشطة المتنوعة والمنفذة لتحقيق هذه الأهداف في المنظمة، وقد عُرف الأداء التنظيمي بأنه "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين، وذلك من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك، فهو يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل المنظمة" (أحمد، وفتيحة، 2020: 131) وهذا يعني أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً مباشراً بنتائج ومخرجات تنفيذ مهام وواجبات العاملين في المنظمة.

أبعاد الأداء التنظيمي:

- يتفق (الوهبي وآخرون، 2020: 18) و(بلقرع، 2018: 96) و(إبراهيم، 2022: 119). أن أهم الأبعاد والمؤشرات التي تحدد الأداء التنظيمي في الجامعات الآتي:
- أ. الكفاءة التنظيمية وهي الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات". وبناءً عليه يتم تحديد الكفاءة التنظيمية من خلال: كفاءة التخصص، والإنتاجية، والتقنية، والتسويق، والإدارية، والمهارية، والمعرفية، والرقابية.
 - ب. الفعالية التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً، من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية، كالإنتاج كماً ونوعاً، والمؤشرات الاجتماعية والسلوكية، كرضا الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يكفل للمنظمة الاستقرار، والتكيف، ومن ثم النمو والتطور، والبقاء
 - ج. الرضا الوظيفي: وهو إحساس داخلي للفرد، يتمثل في شعوره بالسعادة والارتياح نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته، من خلال مزاولته لمهنته التي يعمل بها

ثانياً- الدراسات السابقة

- اهتمت الدراسات السابقة بدراسة متغيرات الدراسة وتنوعت أهدافها واختلفت لاختلاف أهداف الباحثين، وأهمها:
- هدفت دراسة باثنية (2019) لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت ومستوى الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع الاستبانة على

عينة عشوائية طبقية بلغت (124) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى: أن مستوى العدالة التنظيمية جاء في المتوسط، بينما جاءت نتائج الأداء السياقي مرتفعة، وتوجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية والأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس.

- وهدفت دراسة حسين (2020) كذلك إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (87) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى: أن المستوى العام للعدالة التنظيمية في كلية التربية بنين جامعة الأزهر جاء في المتوسط، ووجود علاقة قوية موجبة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

- بينما هدفت دراسة الكامل (2019) للكشف عن أثر إدارة التميز في الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والتاريخي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (211) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، وتوصلت إلى: وجود أثر دال إحصائياً لإدارة التميز بأبعاده الخمسة (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات الداخلية) في الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

- أما دراسة يوسف (2019): فهدف إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة التميز ومتطلباتها ونماذجها، بالتركيز على النموذج الأوروبي لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي في جامعة المنيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع الاستبانة على عينة طبقية بلغت (225) من هيئة التدريس، وتوصلت إلى: أن بعد الاستراتيجية تحقق بدرجة عالية، بينما بُعدي القيادة، ونتائج المستفيدين تحققاً بدرجة متوسطة، في حين أن بقية الأبعاد، وهي إدارة الموارد البشرية، والطلاب الخريجين، وإدارة العمليات، والبحث العلمي تحققت بدرجة منخفضة.

- ومن جهة أخرى هدفت دراسة (Abu Naser & Al Shobak, 2018) إلى دراسة التميز التنظيمي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (235) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى: وجود إجماع بين أفراد عينة الدراسة على أهمية "التميز القيادي" كأحد عناصر التميز، حيث حصلت على موافقة كبيرة، كما حصلت "الخدمة المتميزة" على نسبة كبيرة، وحصل "التميز المعرفي" على موافقة متوسطة كأحد عناصر التميز التنظيمي.

- وهدفت دراسة القحطاني وعلي (2021) إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة على القيادات وعددهم (119) فرداً، وتوصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن متوسط، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية.

- دراسة حمزة (2019) للكشف عن العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع الاستبانة على عينة طبقية بلغت (144) طالباً بالدراسات العليا، وتوصلت إلى: أن درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي.

- وتأتي دراسة (El Talla, et al, 2018) للتعرف على واقع تطبيق معيار الريادة وفقاً لنماذج الجودة العالمية في الجامعات الفلسطينية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واستبانة وزعت على عينة عشوائية (282) فرداً،

وتوصلت إلى: وجود مستوى عالٍ من نتائج الأداء الجامعي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، جاءت بالترتيب؛ نتائج الأداء للطلبة والمستفيدين، ومخرجات الأداء فيما يتعلق بالمجتمع وأخيراً: نتائج الأداء فيما يتعلق بالموارد البشرية.

- بينما هدفت دراسة جهاد وعباس (2021) إلى الكشف عن علاقة الرؤية الاستراتيجية بالأداء المؤسسي والتنظيمي لدى القيادات الإدارية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الكليات العراقية، واستخدم المنهج الوصفي- المسحي الارتباطي-، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (90) من القيادات الأكاديمية والإدارية، وتوصلت إلى: أن تميز الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات الإدارية جاء بمستوى جيد، وتؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وبين الأداء التنظيمي.

- وهدفت دراسة الجمل (2019) إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (103) من العاملين في مؤسسات التربية والتعليم، وتوصلت إلى: أن مستوى العدالة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي جاء متوسطاً بشكل عام، وجاءت مجالات العدالة مرتبة: (التفاعلية، التوزيعية، التقويمية، الإجرائية) في حين جاءت مجالات التميز: (القيادي، تقديم الخدمة، البشري)، وبينت وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي.

- هدفت دراسة (Ouma, & Zachary, 2018) إلى معرفة تأثير الرسالة والرؤية على الأداء التنظيمي في الجامعات الخاصة في كينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (136) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية في جميع الجامعات الخاصة في كينيا، وتوصلت إلى: أن الرسالة والرؤية تؤثران إيجاباً في الأداء التنظيمي، وأن النموذج كان ذا دلالة إحصائية في التنبؤ بالعلاقة بين متغيرات الدراسة. تعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تحديد عينة الدراسة، باستثناء دراسات (الجمل، 2020)، و(بائنية 2019)، و(حسين، 2020)، و(Abu Naser & Al Shobak, 2018)، و(Sharma & Al- Sinawi 2021)، ودراسات (حمزة، 2019)، و(الجمل، 2019)، اقتصرتا على مجالي الطلبة والمعلمين والتربية والتعليم. ومن خلال مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة؛ يتضح أن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة من حيث الهدف والمكان، كما تضمنت ربط مشكلة الدراسة بمتغير سلوكي مهم، هو العدالة التنظيمية، وبمتغير معاصر وحديث وهو إدارة التميز.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

فرضت طبيعة الدراسة وأهدافها استخدام منهجية مركبة من مسارين المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لمناسبته في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية للجامعات اليمنية الحكومية والخاصة، والبالغ عددهم (3720) فرداً، وفقاً لإحصائية تقرير الأداء للجامعات اليمنية للعام 2019/2020م لوزارة التعليم العالي، وبعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة تم تحديد حجم العينة، وذلك من خلال تطبيق معادلة ستيفن ثومبيسون، أما من حيث اختيار عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عنقودية عشوائية "مرحلية" كجامعات، مع مراعاة عمر الجامعة، ونتج عن ذلك

اختيار (4) جامعات يمنية حكومية، و(6) جامعات خاصة، وتم اختيار عينة الدراسة كأفراد بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتمثلت في (عمداء ونوابهم، رؤساء أقسام، مديرو عموم وإدارات)، وتتضح مواصفات العينة من الجدول(1):

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات (ملكية الجامعة، الجنس، المؤهل، المسعى الوظيفي- سنوات الخبرة)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
ملكية الجامعة	الجامعات الحكومية	191	63.4	الجنس	ذكر	263	82.70
	الجامعات الخاصة	127	39.93		أنثى	55	17.29
	الإجمالي	318	100.0		إجمالي	318	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	66	20.75	المسعى الوظيفي	عميد/ نائب عميد	85	26.72
	دبلوم/ ماجستير	59	18.5		رئيس قسم أكاديمي	147	46.22
	دكتوراه	193	60.69		مدير عام/ إدارة	86	27.04
	الإجمالي	318	100.0		الإجمالي	318	100.0
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	46	14.46	سنوات الخبرة	11-15 سنة	96	30
	6-10 سنوات	61	19.19		16 سنة فأكثر	115	36.16
	الإجمالي	107	34.2		الإجمالي	211	66.3
	الإجمالي	318	100.0		318	100.0	

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة للأكاديميين والإداريين في الجامعات اليمنية كانوا من المنتسبين للجامعات الحكومية بنسبة (63.4%)، وتبعاً للمؤهل فنسبة حملة الدكتوراه (60.69%) وأن العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام بنسبة (72.94)، ومن سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة (66.30%) وهي مؤشرات تعكس خبرة غالبية العينة ودقة الإجابات وبالتالي مصداقية الأداة والثقة في نتائج الدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة؛ وتكونت في صورتها الأولية من جزأين؛ الجزء الأول: بيانات ديموغرافية لأفراد العينة، والجزء الثاني: (109) عبارة موزعة بين أربعة مجالات وهي (العدالة التنظيمية(17)عبارة، إدارة التميز(50)، الأداء التنظيمي(23)، معوقات إدارة التميز والعدالة التنظيمية(19)عبارة.

صدق الأداة:

بعد أن تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، تم عرضها على (32) محكماً؛ من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية، اللغة العربية، علم نفس، إحصاء، قياس وتقويم، وبعد أن ابدوا ملاحظاتهم، تم تعديل الأداة، وتكونت في صورتها النهائية من جزأين، الأول: البيانات الديموغرافية للعينة، والثاني: اشتملت على (80) عبارة؛ موزعة بين مجالات الدراسة، العدالة التنظيمية (16) عبارة، إدارة التميز(37) عبارة، الأداء التنظيمي(16) عبارة، معوقات إدارة التميز والعدالة التنظيمية(11).

الاتساق الداخلي على مستوى أداة الدراسة بشكل عام:

وللكشف عن نتائج الاتساق الداخلي على مستوى مجالات الدراسة بشكل عام، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو في الآتي:

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي على مستوى مجالات الدراسة بشكل عام باستخدام معامل بيرسون للارتباط

الدلالة	الارتباط	المجال
0.000	0.813	المجال الأول: العدالة التنظيمية
0.000	0.845	المجال الثاني: إدارة التميز
0.000	0.813	المجال الثالث: الأداء التنظيمي
0.000	0.791	المجال الرابع: معوقات إدارة التميز والعدالة التنظيمية
0.000	0.815	الدرجة الكلية للارتباط

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، ويتضح أن معاملات الارتباط بين مختلف عبارات المجالات لها مرتفعة، فاقت (80%)، والذي يبين أنها دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تُعدّ جميع مجالات الاستبانة صادقةً لما وُضعت لقياسه.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين (ألفا كرونباخ، ومكدونالد أوميغا)، وكما يبينها الجدول (3):

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس الثبات

المتغيرات	معامل الثبات	الأبعاد	Cronbach's Alpha	McDonald Omega	الدلالة
العدالة التنظيمية	0.866	العدالة التوزيعية	0.886	0.887	0.000
		العدالة الإجرائية	0.904	0.903	0.000
		العدالة "التفاعلية"	0.810	0.815	0.000
إدارة التميز	0.874	القيادة	0.916	0.916	0.000
		الرؤية الاستراتيجية	0.922	0.922	0.000
		إدارة الموارد البشرية	0.750	0.751	0.000
		الموارد المادية والشراكات	0.899	0.899	0.000
		إدارة العمليات	0.919	0.920	0.000
		التركيز على الطلبة	0.879	0.880	0.000
		خدمة المجتمع	0.941	0.942	0.000
الأداء التنظيمي	0.906	الرضا الوظيفي	0.893	0.896	0.000
		كفاءة الجامعة كمنظمة	0.933	0.934	0.000
		فعالية الجامعة كمنظمة	0.894	0.895	0.000
المعوقات	0.862	معوقات إدارة التميز	40.89	0.894	0.000
		معوقات العدالة التنظيمية	0.831	0.835	0.000
الثبات الكلي			0.884	0.886	0.000

يتبين من الجدول (3) أن الاتساق الداخلي لجميع المجالات- باستخدام معامل (Cronbach's Alpha) بلغ (0.884) وحسب مقياس (McDonald Omega) لجميع المجالات (0.886) وهي قيم دالة على ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

المحك المعياري لإجابات عينة الدراسة:

وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تم منح الإجابات (1، 2، 3، 4، 5)، ولتحديد الوزن تم حساب المدى (5-1=4) وتم تقسيمه على مستويات المقياس أي $4 \div 5 = 0.80$ ثم تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وهي الواحد لصحيح، وكذلك بالنسبة للنسبة المئوية وهكذا أصبح تقييم متوسطات النسبي وفقاً لجدول (3)

جدول (3) متوسطات الزن النسبي لإجابات عينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

م	التقدير اللفظي	الوزن النسبي من . إلى	النسبة 100%	مستوى التطبيق
1	بدرجة كبيرة جداً	5.00- 4.21	100.0%- 84.0	عالي جداً
2	بدرجة كبيرة	4.20- 3.41	83.9%- 68.0	عالي
3	بدرجة متوسطة	3.40-2.61	67.9%- 52.0	معتدل
4	بدرجة ضعيفة	2.60 – 1.81	51.9- 36.0	ضعيف
5	بدرجة ضعيفة جداً	1.80 -1	أقل من 36%	ضعيفة جداً

4- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمستوى تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها ودرجاتها الكلية، ويتضح ذلك في جدول (4):

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف والأهمية لأبعاد لعدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية ودرجاتها الكلية

م	مستوى العدالة التنظيمية	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	الرتبة	درجة الممارسة
3	العدالة التفاعلية	3.25	1.08	65.0	1	متوسطة
2	العدالة الإجرائية	3.11	1.06	62.2	2	متوسطة
1	العدالة التوزيعية	2.92	1.07	58.3	3	متوسطة
	المتوسط الكلي للعدالة التنظيمية	3.09	1.068	61.8		متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية بشكل إجمالي بلغ (3.09)؛ وبنسبة (61.8%)، وهي درجة ممارسة تؤكد بأن الجامعات اليمنية تعمد إلى تطبيق متوسط للعدالة التنظيمية، وتعزو الباحثة ظهور هذه النتيجة لعدة أسباب منها الآتي: قصور في تبني السياسات والأنظمة التي تُنظم الترقيات والحوافز، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وكذلك ضعف مستوى الرقابة من قبل الجهات المعنية فيما يخص تطبيق القوانين النافذة، وتفشي ظاهرة المحسوبية بمختلف أنواعها، ضعف الوعي لدى العاملين وترددتهم في المطالبة بتنفيذ العدالة في جميع المسؤوليات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات حسين (2020)، وبائية (2019)، والجمل (2019).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني "ما واقع ممارسة إدارة التميز في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

وللإجابة عن السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات، والانحرافات، لإجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة إدارة التميز بأبعادها ودرجاتها الكلية، ويتضح ذلك في جدول (5):

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات والأهمية النسبية لبعدها إدارة التميز في الجامعات اليمنية

م	ممارسة إدارة التميز	المتوسط	الانحراف	النسبية	رتبة البُعد	الممارسة
2	الرؤية الاستراتيجية	3.39	0.91	67.9	1	متوسطة
6	التركيز على الطلبة	3.22	0.92	64.4	2	متوسطة
1	القيادة	3.22	1.01	64.4	3	متوسطة
5	إدارة العمليات	3.08	0.886	61.7	4	متوسطة

7	خدمة المجتمع	3.00	1.013	60.1	5	متوسطة
4	الموارد المادية والشراكات	2.92	0.870	58.3	6	متوسطة
3	إدارة الموارد البشرية	2.78	0.936	55.6	7	متوسطة
	المتوسط الكلي لإدارة التميز	3.08	0.913	61.7		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن جميع أبعاد إدارة التميز جاءت بدرجة متوسطة، وأن أكبر تقدير للممارسة كان لُبُعد الرؤية الاستراتيجية، بمتوسط (3.39)، وجاء أقل تقدير للممارسة لُبُعد إدارة الموارد البشرية، بمتوسط (2.78)، وجاء التقدير الكلي لواقع إدارة التميز في الجامعات اليمنية بمتوسط (3.08) وبانحراف (0.913) ونسبة (61.7%)، وهي درجة ممارسة تؤكد بأن الجامعات اليمنية تطبق إدارة التميز بشكل (متوسط)، وهي نتيجة مقبولة، إلا أنها لم تصل للواقع المأمول، ويُعزى السبب في ذلك إلى: وجود ضعف في تمويل برامج الجامعات وأنشطتها، وأهمها أنها تفتقر إلى الدعم المالي المناسب، مما يؤدي إلى إعاقتها عن تنفيذ مسؤولياتها تجاه برامجها وأنشطتها المختلفة، وقد يكون بسبب اهتمام القيادة الجامعية العليا للجامعات اليمنية الخاصة بالجانب الربحي مما يحد من تبني نموذج معايير تميز عالمية، وقد تُعزى لأسباب أخرى وفقاً لمؤثرات ومتغيرات لم يتم ذكرها أو تحديدها في الدراسة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المولى (2019).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث "ما مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟"

جدول (6) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية

م	مستوى الأداء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف	الأهمية النسبية	الرتبة	الممارسة
3	فعالية الأداء للجامعة كمنظمة	3.10	1.04	62.0	1	متوسطة
2	كفاءة الأداء للجامعة كمنظمة	2.82	1.05	56.4	2	متوسطة
1	الرضا الوظيفي	2.72	1.05	54.3	3	متوسطة
	المتوسط العام للأداء التنظيمي	2.88	1.06	57.6		متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية- بشكل إجمالي- جاء بمتوسط (2.88) وانحراف (1.06) بنسبة (57.6%)، وهي درجة ممارسة تؤكد بأن مستوى الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية تم تطبيقه وتحقيقه بدرجة متوسطة، وتوزو الباحثة المستوى المتوسط للأداء التنظيمي لعدة أسباب منها: نقص التمويل، وافتقار معظم الجامعات الحكومية إلى الدعم المالي "انقطاع الراتب ضعف الحوافز المالية" المناسب، ويعود أيضاً إلى نقص الكادر البشري ذي الكفاءة العالية؛ وذلك بسبب هجرة البعض منهم لدول أخرى بحثاً عن البديل الأفضل- مادياً ومعنوياً- لما هم عليه في جامعاتهم الأم، وقد يُفسر ضعف مستوى الرضا الوظيفي للعاملين إلى ضعف مستوى المهارات الإدارية الحديثة لدى قيادة الجامعات في تعزيز الرضا لدى العاملين. وتتفق النتيجة مع دراسات القحطاني وعلي (2021)، وحمزة (2020).

- الإجابة على السؤال الرابع: ما دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات؟ وللإجابة على السؤال الرابع تم اختبار الفرضية الرئيسة وتقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية الآتي:
 - اختبار الفرضية الثانية "الفرعية": توجد علاقة أثر دالة إحصائياً بين إدارة التميز وبين العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- وللكشف عن العلاقة والأثر بين متغيري إدارة التميز والعدالة التنظيمية، تم التأكد من الارتباط المتداخل بين تلك الأبعاد، وتم إجراء الاختبارات الإحصائية للكشف عن معامل تضخم التباين والتباين المسموح، وصلاحيّة نموذج الانحدار، وملاءمة البيانات، وعلى ضوء ذلك تم إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط وكما يبينها الجدول (7):

جدول (7) معامل الانحدار البسيط لأثر إدارة التميز في العدالة التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة (F)	
			المحسوبة	الجدولية
إدارة التميز	0.851	0.724	164.15	3.27
				0.000

يتبين من الجدول (7) أن الدلالة الإحصائية لإدارة التميز تساوي (0.000)، والتي تُعد أقل من (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.851)، وهذا يدل على وجود تأثير قوي لإدارة التميز في العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية، فيما بلغت قيمة F المحسوبة (164.15)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة البالغة (3.27)، وبلغ معامل التحديد R² (0.724)، والذي يُفسر بأن أي تغيير في إدارة التميز في الجامعات اليمنية يعود بالتأثير بنسبة (72%) في العدالة التنظيمية.

ولمعرفة ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالعدالة التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي، وجدول (8) يوضح النتائج:

جدول (8) معامل الانحدار المتعدد لأثر إدارة التميز في العدالة التنظيمية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	بيتا	T المحسوبة	الدلالة	الأثر
المقدار الثابت	0.097	0.092		1.048	0.295	
القيادة	0.379	0.051	.362	7.479	0.000	وجود أثر
الرؤية الاستراتيجية	0.099	0.055	.103	1.805	0.072	لا يوجد
إدارة الموارد البشرية	0.124	0.052	.122	2.400	0.017	وجود أثر
الموارد المادية والشراكات	0.184	0.059	.181	3.110	0.002	وجود أثر
إدارة العمليات	-0.016	0.057	-0.016	-0.274	0.784	لا يوجد
التركيز على الطلبة	0.247	0.049	.249	5.051	0.000	وجود أثر
خدمة المجتمع	-0.065	0.046	-.072	-1.397	0.163	لا يوجد

يتضح من الجدول (8) أن الدلالة الإحصائية لأبعاد إدارة التميز تساوي (0.000) والتي تُعد أقل من (0.05) باستثناء أبعاد (الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات، وخدمة المجتمع) والتي تُعد أكبر من (0.05) فيما كانت قيم معامل B موجبة، ومن تحليلات قيمة (T المحسوبة)، والتي هي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة (1.96) تبين أن هنالك أثراً لكل من (القيادة، إدارة الموارد البشرية، الموارد المادية والشراكات، والتركيز على الطلبة) في العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية، باستثناء (الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات، وخدمة المجتمع) حيث تبين عدم وجود أثرٍ لهما في العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية، وتُفسر النتيجة بحجم حضور متغير إدارة التميز في توجه الجامعات اليمنية، والذي كان له الدور المؤثر في العدالة التنظيمية، ويمكن القول بأن أي تحسن في ممارسة إدارة التميز في الجامعات اليمنية؛ سيُسهم في تحسين مستوى تطبيق العدالة التنظيمية.

ولمعرفة درجة ارتباط كل بُعد من أبعاد إدارة التميز بالعدالة التنظيمية بصفة مستقلة عن الأبعاد الأخرى، تم حساب معاملات الارتباط البسيطة والجزئية، ويتضح ذلك في جدول (9):

جدول (9) معامل الارتباط البسيطة والجزئية لأبعاد إدارة التميز في العدالة التنظيمية

إدارة التميز	معامل الارتباط البسيط		معامل الارتباط الجزئي	
	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة
القيادة	0.797	0.000	0.337	0.000
				ارتباط ضعيف

الرؤية الاستراتيجية	0.769	0.000	ارتباط قوي	0.086	0.072	لا يوجد ارتباط
إدارة الموارد البشرية	0.745	0.000	ارتباط قوي	0.114	0.017	ارتباط ضعيف
الشراكات والموارد غير البشرية	0.749	0.000	ارتباط قوي	0.147	0.000	ارتباط ضعيف
إدارة العمليات	0.733	0.000	ارتباط قوي	-0.013	0.784	لا يوجد ارتباط
التركيز على الطلبة	0.771	0.000	ارتباط قوي	0.235	0.000	ارتباط ضعيف
خدمة المجتمع	0.707	0.000	ارتباط قوي	-0.067	0.163	لا يوجد ارتباط

يُلاحظ من الجدول (12) أن الارتباط الجزئي بين كل من الرؤية الاستراتيجية، إدارة العمليات، وخدمة المجتمع بالعدالة التنظيمية غير دال إحصائياً، وبعد أن تم إضافة الأبعاد الأخرى قل مستوى الارتباط إلى (0.028، -0.052) بمستوى أكبر من (0.05) وقد تكون العلاقة السابقة بينهما زائفة، حيثُ تحققت العلاقة بين إدارة التميز والعدالة التنظيمية السابقة من خلال دمج قياس العلاقة الكلية لأبعاد إدارة التميز والعدالة التنظيمية، وعند انفراد قياس العلاقة اتضح انعدام العلاقة بين الأبعاد: الرؤية الاستراتيجية، إدارة العمليات، خدمة المجتمع، مع العدالة التنظيمية، بينما استمرت العلاقة الطردية الموجبة بين بقية أبعاد إدارة التميز مع العدالة التنظيمية عند (0.05) وهي نتيجة تؤكد نتائج مُعامل الانحدار المتعدد لأثر إدارة التميز في العدالة التنظيمية، ويُعزى ظهور هذه النتيجة لضعف تأثير الرؤية الاستراتيجية وإدارة العمليات، وخدمة المجتمع في العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية، ولضعف وضوح وتوفير هذه الأبعاد في واقع الجامعات اليمنية، وبهذه النتيجة يتم قبول جزئية من الفرضية الصفرية، ورفض الجزئية الأخرى، وقبول البديلة، بعدم وجود علاقة أثر لأبعاد إدارة التميز (الرؤية الاستراتيجية، إدارة العمليات، خدمة المجتمع) في العدالة لتنظيمية.

- اختبار الفرضية الأولى "الفرعية": توجد علاقة أثر معنوية بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$):

وللتعرف على تأثير إدارة التميز في تحسين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، تم استخدام معامل الانحدار البسيط، ويتضح من خلال نتائج جدول (10):

جدول (10) معامل الانحدار البسيط لأثر إدارة التميز في تحسين الأداء التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة (F)	
			المحسوبة	الجدولية
إدارة التميز	0.899	0.808	268.002	3.27
				الدلالة المعنوية
				0.000

يتبين من الجدول (10) أن الدلالة الإحصائية لإدارة التميز تساوي (0.000)، والتي تُعدُّ أقل من (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.899)، وهذا يدلُّ على وجود علاقة تأثير قوي لإدارة التميز في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، بينما بلغت قيمة F المحسوبة (268.002)، وهي أعلى من الجدولية (3.27)، وبلغ معامل التحديد R² (0.808)، والذي يُفسَّر بأن أي تغيير في إدارة التميز في الجامعات اليمنية يعود بالتأثير بنسبة (80%) في الأداء التنظيمي، وبالتالي يمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التميز بأبعادها مُجمعة في الأداء التنظيمي في الجامعات، وبذلك تتم الإجابة على السؤال الخاص بأثر إدارة التميز في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية.

ولمعرفة ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالأداء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي، ويتضح ذلك من الجدول (11):

جدول (11) مُعامل الانحدار المتدرج التراكمي لأثر إدارة التميز في تحسين الأداء التنظيمي

م	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	بيتا	T المحسوبة	الدلالة	الأثر
---	-----------------	---	----------------	------	------------	---------	-------

لا	0.252	2.148		.076	0.088	المقدار الثابت	
يوجد	0.000	4.781	.193	.042	0.200	القيادة	1
لا	0.562	.580	.028	.045	0.026	الرؤية الاستراتيجية	2
يوجد	0.000	4.244	.180	.043	0.182	إدارة الموارد البشرية	3
يوجد	0.000	5.843	.284	.049	0.286	الموارد المادية والشراكات	4
لا	0.277	-1.088	-.053	.047	-0.052	إدارة العمليات	5
يوجد	0.000	4.300	.177	.041	0.174	التركيز على الطلبة	6
يوجد	0.000	4.286	.184	.038	0.164	خدمة المجتمع	7

يتضح من الجدول (11) بأن الدلالة الإحصائية لأبعاد إدارة التميز تساوي (0.000) والتي تُعد أقل من (0.05)، باستثناء بُعدي (الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات)، والتي تُعد أكبر من (0.05) فيما كانت قيم مُعامل B موجبة، ومن تحليلات قيمة (T المحسوبة)، والتي هي أكبر من قيمتها المُجدولة البالغة (1.96) وعلى ضوء ذلك تبين أن هناك أثراً لأبعاد إدارة التميز في تحسين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، باستثناء بُعدي (الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات) حيثُ تبين عدم وجود أثرٍ لهما في تحسين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وتُفسر هذه النتيجة إلى ضعف حضور وتوفير الرؤية الاستراتيجية وإدارة العمليات في الجامعات اليمنية، مما ينعكس سلباً على علاقتها وتأثيرها في الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية، وبهذه النتيجة يتم قبول جزئية من الفرضية الصفريّة، ورفض الجزئية الأخرى، وقبول البديلة، وهي أنه لا توجد علاقة أثر لبعض أبعاد إدارة التميز المتمثلة في بُعدي (الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات) في الأداء التنظيمي. وقد توزعت بقية الأبعاد في مستوى الأثر تنازلياً بنسبة مشاركة أبعاد إدارة التميز في الأداء التنظيمي، بدايةً ببعُد الموارد المادية والشراكات، يتبعه بُعد القيادة، يليه بُعد التركيز على الطلبة، وبعُد خدمة المجتمع، وجاء أخيراً من حيث درجة التأثير بُعد إدارة الموارد البشرية، وعليه يمكن التفسير بحجم حضور متغير إدارة التميز في توجه الجامعات اليمنية، والذي قد يكون له الدور الأهمثل في تحسين الأداء التنظيمي لهذه الجامعات، وإن أيّ تحسن لإدارة التميز فيها يتوقع منها مساهمة في تحسين الأداء التنظيمي.

● اختبار الفرضية الثالثة "الفرعية": توجد علاقة أثر دالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وللكشف عن العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة العدالة التنظيمية والأداء التنظيمي، تم التأكد من الارتباط المتداخل بين المتغيرين، وتم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية، للكشف عن معامل تضخم التباين والتباين المسموح، واختبار صلاحية نموذج الانحدار، لضمان ملاءمة البيانات، وعلى ضوء ذلك تم اختبار تحليل الانحدار الخطي لأثر العدالة التنظيمية على الأداء التنظيمي، ويتضح ذلك من خلال الآتي:

جدول (12) معامل الانحدار المتعدد لأثر العدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية

قيمة (F)			معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	R ²	R	
0.000	3.27	551.072	0.786	0.887	العدالة التنظيمية

يتبين من الجدول (12) أن الدلالة الإحصائية للعدالة التنظيمية تساوي (0.000)، والتي تُعد أقل من (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.887)، وهذا يدل على وجود تأثير قوي للعدالة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، فيما بلغت قيمة F المحسوبة (551.072)، وهي أعلى من قيمتها المُجدولة البالغة (3.27)، وبلغ معامل التحديد R²

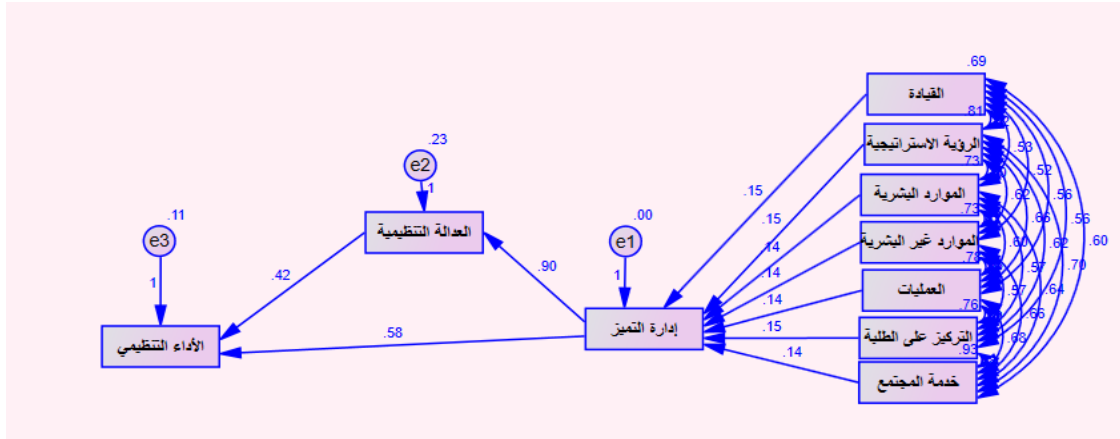
(0.786)، والذي يُفسّر بأن أي تغيير في العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية سيعود بالتأثير بنسبة (78%) في تحسين الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية، ويمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها مُجمعة في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وبذلك تتم تحقيق فرضية الدراسة والتي تختص بتأثير العدالة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية. ولمعرفة ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالأداء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي، والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (13) معامِل الانحدار المتدرج لأثر العدالة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	بيتا	T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	0.226	0.069		3.287	0.001
عدالة التوزيعات	0.536	0.039	0.546	13.793	0.000
عدالة الإجراءات	0.258	0.042	0.283	6.076	0.000
عدالة التعاملات (التفاعلات)	0.088	0.034	0.101	2.565	0.011

يتبين من الجدول (13) أن هنالك تبايناً في مستوى التأثير لأبعاد العدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، حيث توزعت تنازلياً نسبة مشاركة أبعاد العدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي حسب قيمتي "B" وأيضاً بيتا، وقيمة T المحسوبة، بداية ببعد عدالة التوزيع، والذي يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وتفسر الباحثة ذلك بأن أي ممارسة للعدالة التوزيعية من خلال توزيع المهام والواجبات الوظيفية على الكادر الوظيفي من العاملين، بطريقة منصفة، فإن ذلك يُشعر العاملين بأنهم يحصلون على التوزيع العادل التي يحصل عليها زملائهم في الجامعة نفسها، ومقارنة بالجامعات الأخرى، ويتبعه بعد عدالة الإجراءات، حيث كان تأثيره- أيضاً- قويا في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وتُفسر الباحثة ذلك بأنه كلما تم تطبيق كافة الإجراءات واللوائح والقوانين بين الكادر الوظيفي بعدالة، فإن ذلك حتما سيزيد من تحسين أداءهم الوظيفي، وحل ثالثاً من حيث درجة التأثير يُعد عدالة التعاملات، وبذلك يمكن التفسير بأن حجم حضور متغير العدالة التنظيمية في توجه الجامعات، سيكون له دور بارز في تحسين الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية، وبأن أي تحسن في تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية، سيؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

- اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة: توجد علاقة أثر دالة إحصائية بين إدارة التميز وبين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من خلال توسط العدالة التنظيمية بينهما. وللإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وتحقيق فرضيتها الرئيسة؛ تم استخدام تحليل المسار "Analysis Path" وتهدف هذه الطريقة إلى التحقق من وجود دور للعدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وللتأكد كذلك من قوة النموذج الذي وضعته الباحثة، كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (1) النموذج المقترح لاختبار أثر إدارة التميز بأبعادها في الأداء التنظيمي، من خلال توسط العدالة التنظيمية ولمعرفة الأثر المباشر وغير المباشر الكلي، يجب التأكد من صلاحية النموذج، وذلك كالآتي:

جدول (14) صلاحية النموذج المقترح

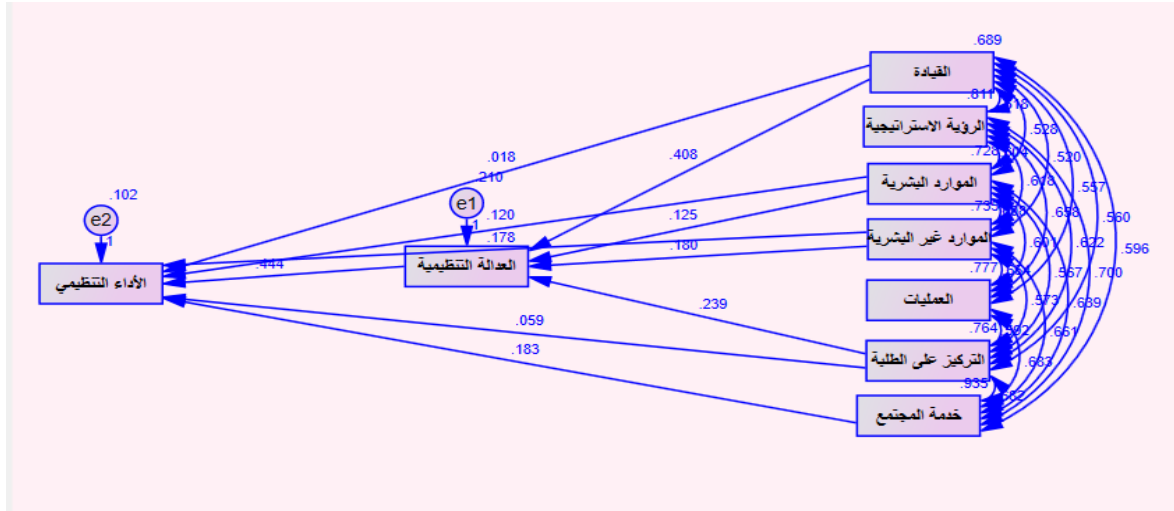
المؤشرات	مؤشرات جودة المطابقة	القيمة المستخرجة	شرط القبول	القرار
مؤشرات القبول المطلق (AFI)	مؤشر جودة التوافق (GFI)	1.000	(1-0)	قبول
	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSERA)	0.528	أقل من 0.08	رفض
	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)	0.000	- أو أقل من 0.08	قبول
مؤشرات المدى التزايدي (IFI)	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	1.000	(1-0)	قبول
	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	1.000	(1-0)	قبول
	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1.000	(1-0)	قبول
	مؤشر توكولويس (TLI)	غير دال	(1-0)	رفض
مؤشر الحزم	النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF)	غير دال	أقل من 5	رفض
	مستوى الدلالة (P)	غير دال	أكبر من 0.05	رفض

يتضح من الجدول (14) أن قيمة (CMIN) تساوي (0.000)، وقيمة (DF) تساوي (0) ولم نتحصل على النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية، ومن جهة أخرى لم نتحصل على مستوى الدلالة (p) كما تم رفض مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي وعليه فإن النموذج غير صالح، ولهذا اضطرت الباحثة لتعديل النموذج المقترح، وذلك بنزع المسار الذي يربط بين الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات، وخدمة المجتمع وكل من العدالة التنظيمية، وقد تبين من خلال إجراء الانحدار البسيط عدم وجود أثر مباشر بين المتغيرات أنفة الذكر والعدالة التنظيمية، وجدول (16) يوضح ذلك:

جدول (15) معامل الانحدار المتدرج لأثر بعض أبعاد إدارة التميز في العدالة التنظيمية

المتغير المستقل (أثر مباشرين)	B	الخطأ المعياري	بيتا	T المحسوبة	الدلالة	الأثر
الرؤية الاستراتيجية والعدالة التنظيمية.	0.099	0.055	.103	1.805	0.072	لا يوجد
إدارة العمليات والعدالة التنظيمية.	-0.016	0.057	-0.016	-0.274	0.784	أثر
خدمة المجتمع والعدالة التنظيمية	-0.065	0.046	-0.072	-1.397	0.163	

يلاحظ من الجدول (15) أنه لا يوجد أثر مباشر بين الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات، وخدمة المجتمع وكل من العدالة التنظيمية، وبالتالي لا يوجد أثر غير مباشر بين الرؤية الاستراتيجية وإدارة العمليات، وخدمة المجتمع وبين الأداء التنظيمي من خلال توسط العدالة التنظيمية، وقد كان النموذج المعدل كالآتي:



الشكل (2) النموذج المعدل لاختبار أثر إدارة التميز بأبعادها في الأداء التنظيمي، من خلال توسط العدالة التنظيمية بينهما في الجامعات اليمنية

وللتأكد من جودة النموذج المعدل تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وكما يبينها الجدول (16) الآتي:

جدول (16) مؤشرات الحكم على جودة المطابقة للنموذج المعدل للدراسة

المؤشرات	مؤشرات جودة المطابقة	القيم المستخرجة	شرط القبول	القرار
مؤشرات القبول المطلق (AFI)	مؤشر جودة التوافق (GFI)	0.997	(1-0)	قبول
	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSERA)	0.024	أقل من 0.08	قبول
	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)	0.003	تساوي أو أقل من 0.08	قبول
مؤشرات المدى التزايدي (IFI)	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	1.000	(1-0)	قبول
	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.999	(1-0)	قبول
	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1.000	(1-0)	قبول
	مؤشر توكر لوييس (TLI)	0.998	(1-0)	قبول
مؤشر الحزم	النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF)	1.266	أقل من 5	قبول
	مستوى الدلالة (P)	0.275	أكبر من 0.05	قبول

يتضح من الجدول (16) أن: النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية DF/CMIN تساوي (1.266)، وقيمة p تساوي (0.275) وبالتالي مربع كاي غير دال عند مستوى (0.05) وعليه يتبين أن النموذج المعدل حصل على مطابقة جيدة، ويتمتع بجودة عالية لقياس أثر إدارة التميز في الأداء التنظيمي من خلال توسط العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية.

• الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة التميز على الأداء التنظيمي من خلال توسط العدالة التنظيمية:

وللكشف عن الأثر المباشر وغير مباشر لإدارة التميز في الأداء التنظيمي من خلال توسط العدالة التنظيمية،

تم استخدام برنامج "Amos" لتحليل البيانات، ويتضح في جدول (17):

جدول (18) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لإدارة التميز في الأداء التنظيمي في حالة توسط العدالة التنظيمية

المسار الانحداري	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	نوعية الوساطة
------------------	---------------	-------------------	-------------	---------------

يتبين من الجدول (18) تتمثل النتائج المستخرجة من برنامج Amos في الآتي:

	التأثير	المعنوية	المعنوية	التأثير	المعنوية	التأثير	
وساطة كلية	0.410	0.004	-	0.004	0.410	0.018	القيادة.....العدالة التنظيمية
Full Mediation	0.200	0.004	0.181	0.705	0.018	0.018	القيادة... الأداء التنظيمي
وساطة جزئية	0.125	0.027	-	0.027	0.125	0.125	الموارد البشرية...العدالة التنظيمية
Complementary	0.18	0.004	0.055	0.008	0.120	0.120	الموارد البشرية... الأداء التنظيمي
وساطة جزئية	0.180	0.004	-	0.004	0.180	0.180	موارد غير بشرية. عدالة التنظيمية
Complementary	0.258	0.004	0.080	0.004	0.178	0.178	موارد غير بشرية.. الأداء التنظيمي
وساطة كلية	0.240	0.004	-	0.004	0.240	0.240	تركيز على الطلبة...عدالة التنظيمية
Full Mediation	0.165	0.004	0.106	0.100	0.059	0.059	التركيز على الطلبة.. الأداء التنظيمي
لا توجد وساطة	-	-	-	-	-	-	خدمة المجتمع...العدالة التنظيمية
	0.183	0.004	-	0.004	0.183	0.183	خدمة المجتمع... الأداء التنظيمي

1- المسار الأول: القيادة، العدالة التنظيمية، الأداء التنظيمي

يتضح من الجدول (18)، عدم وجود تأثير مباشر للقيادة في الأداء التنظيمي حيث بلغت مستوى الدلالة (0.705)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ بينما تبين وجود تأثير مباشر للقيادة في العدالة التنظيمية حيث بلغت مستوى الدلالة (0.004)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومعامل ارتباط بلغت قيمته (0.410)، وهذا يدل على أن القيادة لديها قدرة التأثير في رفع مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية؛ وتبين -كذلك- وجود تأثير غير مباشر للقيادة في الأداء التنظيمي من خلال التوسط الكلي للعدالة التنظيمية بمستوى دلالة (0.004) ومعامل ارتباط بلغت قيمته (0.181) ليصبح التأثير الكلي (0.200) بمستوى دلالة (0.004)، ويفسر بقدرة العدالة التنظيمية على أن تتوسط كلياً بين القيادة والأداء التنظيمي، بل وتحل محلها أن توفرت لها البيئة الجامعية المناسبة.

2- المسار الثاني- إدارة الموارد البشرية، العدالة التنظيمية، الأداء التنظيمي:

تبين وجود تأثير مباشر لإدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، عند مستوى الدلالة (0.008)، وهي أقل من (0.05)؛ كما تبين وجود تأثير مباشر لإدارة الموارد البشرية في العدالة التنظيمية، عند (0.027) وهي أقل من (0.05)، ومعامل ارتباط (0.125)، وبالتالي يمكن القول بوجود أثراً مباشراً لإدارة الموارد البشرية في العدالة التنظيمية، وهذا يدل على أن إجراءات إدارة الموارد البشرية تؤثر في رفع مستوى الإحساس بتطبيق العدالة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات اليمنية؛ وتبين كذلك وجود تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي من خلال التوسط الجزئي للعدالة التنظيمية بمستوى دلالة (0.027)، ومعامل ارتباط (0.055) ليصبح التأثير الكلي (0.18) بمستوى دلالة (0.004)، ويفسر بقدرة تطبيق العدالة التنظيمية التأثير ولو جزئياً بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

3- المسار الثالث- الموارد المادية والشراكات، العدالة التنظيمية، الأداء التنظيمي:

تبين وجود تأثير مباشر للموارد غير البشرية والشراكات في الأداء التنظيمي؛ بلغت الدلالة (0.004) وهي أقل من (0.05)، ومعامل ارتباط (0.178)، كما تبين وجود تأثير مباشر للموارد المادية والشراكات في العدالة التنظيمية؛ عند مستوى (0.004)، وهي أقل من (0.05)، ومعامل ارتباط (0.180)، وهذا يدل على أن المتطلبات المادية والشراكات لها قدرة التأثير في رفع مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية؛ وتبين -كذلك- وجود تأثير غير مباشر بين الموارد

المادية والشراكات في الأداء التنظيمي من خلال التوسط الجزئي للعدالة التنظيمية بمستوى دلالة (0.004)، ومعامل ارتباط (0.080)، ليصبح التأثير الكلي (0.258) بمستوى دلالة (0.004)، ويُفسر ذلك بقدرة العدالة التنظيمية أن تتوسط جزئياً بين الموارد المادية والشراكات والأداء التنظيمي.

4- المسار الرابع- التركيز على الطلبة، العدالة التنظيمية، الأداء التنظيمي:

تبين عدم وجود تأثير مباشر للتركيز على الطلبة في الأداء التنظيمي، وبلغت الدلالة (0.100)، ومن جهة أخرى تبين وجود تأثير مباشر للتركيز على الطلبة في العدالة التنظيمية، بدلالة (0.004)، وكلاهما أقل من (0.05)، ومعامل ارتباط (0.240)، وهذا يدل على أن التركيز على الطلبة لديه القدرة على التأثير في مستويات العدالة التنظيمية في الجامعات، وتبين كذلك وجود تأثير غير مباشر للتركيز على الطلبة في الأداء التنظيمي من خلال توسط كلي العدالة التنظيمية عند مستوى (0.004)، ومعامل ارتباط (0.106)، ليصبح التأثير الكلي (0.165) عند (0.004)، ويُفسر بقدرة العدالة التنظيمية أن تتوسط كلياً بين التركيز على الطلبة والأداء التنظيمي بل وتحل محل ذلك التركيز أن توفرت لها البيئة الجامعية المناسبة.

5- المسار الخامس: خدمة المجتمع، العدالة التنظيمية، الأداء التنظيمي:

تبين وجود تأثير مباشر فقط لخدمة المجتمع في الأداء التنظيمي، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومعامل ارتباط بلغت قيمته (0.183). وبناءً على نتائج اختبار فرضية دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز، وبين الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، يتضح مدى تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل "إدارة التميز" والمتغير التابع "الأداء التنظيمي" وبذلك تم تحقيق شرط الوساطة، حيثُ يجب أن ينخفض تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عند دخول المتغير الوسيط عليهما.

التوصيات والمقترحات.

1. على القيادات الجامعية العليا تطوير المهارات الإدارية للقيادات الجامعية اليمنية في ضوء مبادئ العدالة التنظيمية، والاهتمام بتعزيز وتطوير قيادات الجامعات اليمنية وتنمية مهاراتهم الإدارية لإدارة التميز الحديثة بأبعادها.
2. على القيادات الجامعية للجامعات اليمنية أن تهتم بتحسين الأداء التنظيمي بأبعاده للجامعات اليمنية.
3. ضرورة إزالة معوقات إدارة التميز، والعدالة التنظيمية؛ بإيجاد مصادر تمويل متنوعة، لتوفير متطلبات العاملين في الجامعات في ظل انقطاع الرواتب وتأجيج الأزمة اقتصادياً، مما ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي الجامعي.
4. أن تهتم القيادات الجامعية للجامعات اليمنية بتعزيز دور الرؤية الاستراتيجية، وإدارة العمليات وخدمة المجتمع، ونشر ثقافة أهميتهما بين العاملين.
5. كما تقترح الباحثة ولما لمستته من وجود فجوة بحثية- إجراء دراسات في الموضوعات الآتية:
 - (1) دراسة تشخيصية لمعرفة متطلبات تحقيق إدارة التميز في الجامعات اليمنية.
 - (2) دراسة تشخيصية لمعرفة متطلبات تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية.
 - (3) إعداد دليل اجرائي تنظيمي، يضم معايير العدالة التنظيمية، ودمجها بمعايير إدارة التميز، وتعميمها على الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر والمراجع باللغة العربية:

• القرآن الكريم

1. إبراهيم، أحمد إبراهيم (2022) الرضا الوظيفي بالجامعات السعودية لدى أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين: دراسة تطبيقية بكلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية. *المجلة العربية للإدارة*، مجلد42، العدد1، ص113 – 130. DOI: 10.21608/AJA.2022.189441.130
2. أحمد، ضيف؛ وفتحية، صدوق (2020) دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي – دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، مجلد4، العدد2، Codes: L2, D2, E5..
3. باثنية، عبد الله أحمد (2019) *العدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت وعلاقتها بالأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس* [ماجستير غير منشورة]. جامعة حضرموت، اليمن.
4. برهوم، اديب؛ وعلوش، علا (2018) تقييم واقع تطبيق العدالة التنظيمية في كلية الاقتصاد بجامعة طرطوس. *مجلة طرطوس للبحوث والدراسات*. مجلد2، العدد4، ص71 – 87. <https://scholar.google.com/citations>
5. بشارت، لبنا محمد (2020) تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورؤية رسالة الجامعات الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. مجلد2، العدد28، ص1010 – 1033. DOI: 10.33976/1443-028-002-043
6. البكالي، مجاهد مصلىح (2022) *إدارة الازمات وعلاقتها بصناعة القرار في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الأنماط القيادية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.
7. بلقرع، فاطنة (2018) مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، مج4، عدد1، ص94-113، جامعة الجلفة، الجزائر. الرابط: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/6601>
8. تايمز (2021) عرض منهجية التصنيف العالمي تايمز للجامعات العالمية، متاح على موقع: <https://www.timeshighereducation.com/> يوم 15\8\2022م الساعة (8) مساءً.
9. الجمل، سمير سليمان (2019) مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات لتربية والتعليم في محافظة الخليل. *مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية*، مجلد(27) عدد5، ص259-283.
10. جهاد، علي جبر؛ وعباس، كرار جعفر (2021) الرؤية الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي والتنظيمي لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لتربية البدنية وعلوم الرياضة. *مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية*، مجلد29، عدد (3)، ص291–306. <https://jsrse.edu.iq/index.php/home/article/view/264>
11. الحداد، نبيلة محمد (2018) *تصور مقترح لتفعيل العدالة التنظيمية في جامعة إب* [ماجستير غير منشورة]. جامعة إب – اليمن. 879731. Md: <http://search.mandumah.com/Record/879731/Details>
12. الحراسي، عصام حمود (2016) *العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء* [ماجستير غير منشورة]. مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.

13. حسين، محمد فتحي (2020) العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة، دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، كلية التربية، جامعة دمهور، مصر، مج 12-عدد3، 67 – 134. DOI: [10.21608/jehs.2020.119221](https://doi.org/10.21608/jehs.2020.119221)
14. دياب، كرم عبد الستار (2018) دراسة مقارنة لتطبيقات النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي ببعض الدول وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة التربية والمقارنة الدولية*، العدد9، ص181 – 294. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-961867>
15. راوي، كريمة (2013) دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *دراسة حالة [ماجستير غير منشورة]*. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/5850/1/karima-raouai.pdf>
16. الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة (2019) وثيقة غير مطبوعة، الجمهورية اليمنية، صنعاء.
17. السراج، محمود محمد (2021) *أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية لفلسطين* [ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، فلسطين. <https://scholar.alaqsa.edu.ps/7562/1/>
18. سيف، عبد الحميد (2017) مستوى العدالة التنظيمية لدى الجامعات اليمنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالتطبيق على جامعة السعيد. *جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، اليمن، عدد8، من 362-390. DOI: 10.35695/1946-000-008-010
19. شجاع الدين، فضل محمد (2022) *تسويق الخدمات الجامعية وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.
20. شنغهاي (2021) عرض منهجية التصنيف العالمي شنغهاي للجامعات العالمية، متاح على موقع: <http://www.shanghairanking.com> تاريخ الزيارة يوم 15\8\2022م الساعة (8) مساءً.
21. الشهاري، محمد شرف (2019) *تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)* [غير منشورة]. جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
22. الصايدي، بشرى ناجي (2022) *الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء التميز التنظيمي* [دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء- اليمن.
23. الصرابي، نبيلة حسن (2016) *أنموذج مقترح لتطوير العمليات الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء منهج (SIX Sigma)* [مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج 34، ع 11، ص 1044-1081-1044]. DOI: 10.21608/MFES.2018.104178.1081-1044
24. الطبطبائي، أماني؛ وبطيان، منيرة (2021) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتفاؤل لدى عينة من الموظفين لدى عينة من الموظفين الكويتيين في إدارة رعاية لمسنين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، مجلد1، العدد1، ص145 – 186. <https://jsr-kw.com/wp-content/uploads/2021/08>
25. الطشي، عبد السلام محمد (2019) *أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي تطبيقاً على المؤسسة العامة للاتصالات المركز الرئيسي – اليمن* [دكتوراه غير منشورة]. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
26. عطية، أفكار سعيد (2017) تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، *مجلة الإدارة التربوية*، العدد14، م ص389- 581. رقم MD: 919479

27. العولقي، عبد الله أحمد (2020) استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي، *مجلة الادارة العامة معهد الادارة العامة بالرياض*، مج60، عدد3، ص476 – 537. DOI: 10.36715/0328-060-003-003
28. القحطاني، علي محمد؛ وعلي، فهد أحمد (2021) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن. *مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مجلد2، العدد1، ص61-86. DOI: https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2021.1.74
29. قطران، عبد السلام أحمد (2022) تقييم حاجات تعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية في التصنيفات العالمية من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية [دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء.
30. الكامل، خير الله أحمد (2019) أثر إدارة التميز في الميزة التنافسية، *بالتطبيق على الجامعات الأهلية اليمنية (2008 – 2018)* [دكتوراه غير منشورة]. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية – السودان.
31. الكعدي، ناصر محمد (2022) الفساد الأكاديمي في الجامعات اليمنية واستراتيجيات مكافحته في ضوء الحوكمة الرشيدة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.
32. لمين، سليمان تيش؛ وأميرة، خياط (2020) العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج. *مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مجلد12، العدد1، ص 59-39. ISSN: 1112-5896
33. محمد، أحمد علي الحاج (2017) *الإدارة المتميزة الشاملة في التعليم الجامعي*. جامعة صنعاء. (ب ط).
34. المليجي، رضا إبراهيم (2016) تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز. *مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية*، مج23، ع100، ص63-200. Md: 763047
35. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2020) *التقرير السنوي للعام الجامعي، 2019-2020م للجامعات اليمنية*، صنعاء، اليمن.
36. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2020) *تحليل الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية أكتوبر 2020*، صنعاء، اليمن.
37. يوسف، داليا طه (2019) متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة المنيا وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. *مجلة الإدارة التربوية*، م 22، ع22، ص 281-357. MD: 1055573
38. الوهبي، محمد، والسدراني، عبد الله، والحموري، محمد، (2020) أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، الإصدار 27، ص 1-35. WWW.Mecs.comm/ar

ثانياً- المراجع بالإنجليزية Second- References in English :

1. Abu Naser, Samy S & Al Shobaki, Mazen J, (2017) Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *ITEE Journal Information Technology & Electrical Engineerin*, Volume 6, p.10-22. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01522415>, StructId: 558756, HAL Id: hal-01522415, version .
2. Castillo, Cristian & Vicenc, Fernandez, (2017) Relationships between the dimensions of organizational justice and students' satisfaction in university contexts. IC,2017–v13,NO2,p282-301. <http://doi.org/10.3926/ic.774>.

3. El Talla, Suliman A & A. Faraj Allah, Ahmed M. & Abu-Naser, Samy S. & Al Shobaki, Mazen J. (2018) Intermediate Role of the Criterion of Focus on the Students Benefiting in the Relationship between Adopting the Criterion of Partnership and Resources and Achieving Community Satisfaction in the Palestinian Universities. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*: Vol. 2 Issue 12, Pp 47-59. www.ijeais.org/ijamr.
4. Manuela Brusoni, Radu Damian, Josep Grifoll Sauri, Stephen Jackson, Hasan Komurcugil, Maeie Malmedy, Oxana Matveeva, Galina Motova, Solange Piszcz, Patricia Pol, Ausra Rostlund, Erika Soboleva, Orlanda Tavares, Lagle Zobel (2014) *The Concept of Excellence in Higher Education*. The present report can be downloaded from the ENQA website at <http://www.enqa.eu/index.php/publications>. ISBN 978-952-5539-73-8 (web publication) ISSN 1458-1051.
5. Sharma, Sailesh & Al-Sinawi, Saleh (2021) Organizational Performance Influenced by Academic Service Quality: An Investigation in Public Universities in Malaysia. *January Education Research International* 2021(5): 1-9, <https://www.researchgate.net>. <https://doi.org/10.1155/2021/8408174>
6. Wan, Hooi Lai (2016) Organizational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia. Springer Science+Business Media Singapore Pte Ltd. is part of Springer Science +Business Media, (eBook) DOI 10.1007/978-981-10-0030-0 <http://www.springer.com>

references Arabic in English:

1. Ahmed, guest; Fathia, Sadouk (2020) The role of job involvement in enhancing organizational performance- a comparative study between public and private banks. *Shuaa Journal of Economic Studies*. Volume 4, Issue 2. P127-150. Codes: L2, D2, E5.
2. Al-Awlaki, Abdullah Ahmed (2020) Using the Balanced Scorecard as an Introduction to Supporting Competitiveness in University Education Institutions, *Journal of Public Administration, Institute of Public Administration in Riyadh*, Vol. 60, Issue 3, pp. 476-537. DOI: 10.36715/0328-060-003-003
3. Al-Bakali, Mujahid Musleh (2022) *Crisis management and its relationship to decision-making in Yemeni public universities in light of leadership styles* [unpublished doctoral thesis]. Sana'a University, Yemen.
4. Al-Haddad, Nabila (2018) *A proposed vision for activating organizational justice at Ibb University* [master's thesis, Ibb University]. <http://search.mandumah.com/Record/879731/Details>.
5. Al-Harassi, Issam Hammoud (2016) *Organizational justice and its relationship to the level of organizational commitment among administrative employees at Sana'a University* [Unpublished Master's]. Public Administration Development Center, Sana'a University, Yemen.
6. Al-Jamal, Samir Suleiman (2019) The level of organizational justice and its relationship to achieving institutional excellence from the perspective of workers in education directorates in Hebron Governorate. Babylon University, *Journal of Pure and Applied Sciences*, 27, 5, pp. 259-283.

7. Al-Kadani, Nasser Muhammad (2022) *Academic Corruption in Yemeni Universities and Strategies to Combat It in Light of Good Governance* [Unpublished PhD Thesis]. Sana'a University, Yemen.
8. Al-Kamil, Khairallah Ahmed (2019) *The Impact of Excellence Management on Competitive Advantage, Applied to Yemeni Private Universities (2008-2018) [Unpublished PhD] University of the Holy*. Quran and Islamic Sciences- Al-Sudan.
9. Al-Meligy, Reda Ibrahim (2016) Developing the scientific departments at the University of Hail in the light of excellence management standards. *The Future of Arab Education Journal, The Arab Center for Education and Development*, Vol. 23, p. 100, pp. 63-200. Md: 763047
10. Al-Qahtani, Ali Muhammad; Ali, Fahmy Ahmed (2021) Job satisfaction and its relationship to organizational commitment among academic leaders at the University of Aden. *Aden University Journal of Humanities and Social Sciences*, Volume 2, Issue 1, pp. 61-86. DOI: <https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2021.1.74>
11. Al-Saidi, Bushra Naji (2022) *Strategic leadership and its relationship to the level of institutional performance in Yemeni private universities in light of organizational excellence* [Unpublished PhD]. Sana'a University- Yemen.
12. Al-Sarraj, Mahmoud Muhammad (2021) *The impact of organizational justice as a mediating variable between participatory leadership and organizational commitment: an applied study on UNRWA schools in the southern governorates of Palestine* [unpublished master's thesis]. Al-Aqsa University, Palestine. <https://scholar.alaqsa.edu.ps/7562/1/>
13. Al-Shahari, Muhammad Sharaf Ahmed (2019) *Developing the Performance of Yemeni Universities in Light of the European Excellence Model (EFQM)* [Unpublished Master's Thesis]. Al-Andalus University of Science and Technology, Yemen.
14. Al-Surabi, Nabila Hassan (2016) A proposed model for the development of administrative operations at Sana'a University in light of the Six Sigma approach, *Journal of the Faculty of Education, Assiut University, Faculty of Education*, Volume 34, Number 11, pp. 1044-1081. DOI: 10.21608/MFES.2018.104178
15. Al-Tabtabaei, Amani Abdel-Razzaq; Battiban, Munira Butti (2021) Organizational justice and its relationship to optimism among a sample of Kuwaiti employees in an elderly care administration. *Journal of Educational Studies and Research*, Volume 1, Issue 1, pp. 145-186. <https://jser-kw.com/wp-content/uploads/2021/08>
16. Al-Tashi, Abd al-Salam Muhammad (2019) *The Impact of Organizational Justice on Organizational Loyalty Applied to the Public Telecommunications Corporation Headquarters- Yemen* [Unpublished PhD thesis]. University of the Holy Quran and Islamic Sciences, Sudan.

17. Al-Wahaibi, Muhammad Hammoud, Al-Sidrani, Abdullah Hassan, and Al-Hamouri, Muhammad Adnan, (2020) The Impact of Job Satisfaction on Institutional Performance at the Ministry of Sports Affairs in the Sultanate of Oman. The comprehensive, multi-knowledge electronic *journal for publishing scientific and educational research*, Issue 27, pp. 1-35. WWW.Mecsaj.com/ar
18. Attia, Saeed Ideas (2017) a proposed vision for managing organizational excellence in private schools in Alexandria Governorate according to the European Excellence Model (EFQM), *Journal of Educational Administration*, Issue 14, pp. 389-581.MD: 919479
19. Balqraa, Fatna (2018) The contribution of talent management to achieving organizational effectiveness. *Journal of Business Administration and Economic Studies*, Issue 7, V 4, 1, P 94-113, University , Djelfa, Algeria. DOI: 10.51842/2179-000-007-005
20. Barhoum, Adib; Alloush, Ola (2018) Evaluation of the reality of the application of organizational justice in the Faculty of Economics, University of Tartous. *Tartous Journal for Research and Studies*. Volume 2, Issue 4, pp. 71-87. <https://scholar.google.com/citations>.
21. Bathinya, Abdullah Ahmed (2019) *Organizational justice among academic leaders at Hadramawt University and its relationship to the contextual performance of faculty members* [Unpublished MA]. Hadramout University, Yemen.
22. Bisharat, Lina Muhammad (2020) A proposed vision to activate the role of strategic human resources management in enhancing the vision and mission of Jordanian universities. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*. Volume 28, Issue 2, pp. 1010-1033. DOI: 10.33976/1443-028-002-043..
23. Diab, Karam Abdel Sattar (2018) A comparative study of the applications of the European model of excellence in higher education institutions in some countries and the possibility of benefiting from it in Egypt. *Journal of Education and International Comparison*, Issue 9. pp. 181-294. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-961867>
24. El-Meligy, Reda Ibrahim (2012) *Institutional Excellence Management between Theory and Practice*, 1st edition, The World of Books, Cairo, Egypt.
25. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/5850/1/karima-raouai.pdf>
26. Hussein, Mohamed Fathi (2020) Perceived organizational justice and its relationship to organizational trust among faculty members at the Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University in Cairo, a field study. *Journal of Educational and Human Studies, Faculty of Education, Damanshour University, Egypt*, Vol. 12, No. 3, 67-134. DOI: [10.21608/jehs.2020.119221](https://doi.org/10.21608/jehs.2020.119221)
27. Ibrahim, Ahmed Ibrahim (2022) Job satisfaction in Saudi universities among non-Saudi faculty members: an applied study at the College of Business Administration, Northern Border University. Arab, *Journal of Management*. Volume 42, Issue 1, pp. 113-130. DOI, [10.21608/AJA.2022.189441](https://doi.org/10.21608/AJA.2022.189441).

28. Jihad, Ali Jabr; and Abbas, Karrar Jaafar (2021). The strategic vision and its relationship to the institutional and organizational performance of the administrative leaders in the faculties of physical education and sports sciences for physical education and sports sciences. *Journal of Physical Education Studies and Research*, Vol. 29, No. (3), 291–306. <https://jsrse.edu.iq/index.php/home/article/view/264>
29. Lamine, Suleiman Tish; and Amira, Khayyat (2020) Organizational Justice, Determinants and Consequences. *Khaldouniyah Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 12, No. 1, pp. 39-59.
30. Ministry of Higher Education and Scientific Research (2020) *Analysis of the current situation of higher education and scientific research in the Republic of Yemen*, October 2020., Sana'a, Yemen.
31. Ministry of Higher Education and Scientific Research (2020) *Annual report for the academic year, 2019-2020, for Yemeni universities*, Sana'a, Yemen.
32. Qatran, Abd al-Salam Ahmed (2022) *Evaluation of the Needs to Enhance the Competitiveness of Yemeni Universities in International Rankings Through the Application of Strategic Management* [Unpublished Ph.D.]. Sana'a University, Yemen .
33. Rawi, Karima (2013) *The role of human resources management in improving the organizational performance of small and medium enterprises. Case Study* [Unpublished Master's Thesis]. University of Kasdi Merbah Ouargla.
34. Saif, Abdul-Hamid Hamid (2017) The level of organizational justice in Yemeni universities and its relationship to the organizational loyalty of faculty members in universities by application to Al-Saeed University. *Al- Qalam University for Humanities and Applied Sciences*, Yemen, No. 8, from 362-390. DOI: 10.35695/1946-000-008-010
35. Shanghai (2021) Presentation of the Shanghai Ranking Methodology for International Universities, available on the website: (<http://www.shanghairanking.com>), the date 8/15/2022 AD at (8) pm.
36. Shujaa al-Din, Fadl Muhammad (2022) *Marketing University Services and its Relationship to Enhancing the Competitiveness of Yemeni Private Universities* [Unpublished PhD thesis]. Sana'a University, Yemen.
37. Times (2021) presenting the methodology of the Times World Ranking of World Universities, available at: <https://www.timeshighereducation.com/>, on 8/15/2022 AD at (8) pm.
38. Youssef, Dalia Taha (2019) Requirements for the implementation of excellence management at Minia University according to the European Foundation for Quality Management model EFQM. *Journal of Educational Administration*, No. 22, No. 22, pp. 281-357. MD: 1055573.