

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق ابعاد العدالة التنظيمية للمؤسسات
(دراسة ميدانية على شركات الاتصالات المصرية)

منى عادل سالم

مدرس إدارة الأعمال - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري - القاهرة

الملخص

تلعب القيادات دورًا مؤثرًا ومهمًا في توجيه الطاقات والموارد والأداء بما يتناسب مع تطلعات المنظمات وطموحاتها، ويعد نمط القيادة الاستراتيجية من الأنماط القيادية التي تركز في أدائها على الفكر الاستراتيجي والتطوير والابتكار والإبداع وتوفير الأجواء والاسس التنظيمية والهيكلية التي تكفل أفضل الممارسات التنظيمية (Jodi , and Sheila, 2017). ونظرا لكون القيادة الاستراتيجية تؤثر في مستقبل المؤسسة واستمرارها فهي تعطي رؤية عن مستقبل المؤسسة من خلال قرتها على قراءة ما وراء الأحداث ومتغيرات بيئة العمل، ولكن التحدي هنا يتمثل في كيفية ان تعمل ممارسات القيادة الاستراتيجية على بناء نظام مناسب من خلال فكرها لكي تنجح المؤسسة في الاستمرار بمجال عملها وتقرأ مستقبلة بصورة صحيحة للتغلب على المنافسة وحيث وان العدالة التنظيمية هي أداة تساعد على التحول الإيجابي نحو الأداء المؤسسي الفعال القائم على تحسين مخرجات المؤسسة وحسن توظيفها لقدراتها وفق أسس محفزة ومشجعة للعاملين قائمة على الشفافية والنزاهة وبناءا على ذلك فإن هذه الدراسة تهدف الى تحديد التعرف على مدى وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة على عدالة إجراءات العمل و أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية و كذلك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة إجراءات العمل وعلى عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية. وعلى ذلك فقد تكونت عينة مجتمع الدراسة من ١٥٠ مفردة من مدراء الموارد البشرية والتطوير التنظيمي بتلك الشركات موزعين على الأربعة شركات تم تصميم الاستبانة بشكل الكتروني وتوزيعها على العينة من خلال رابط الكتروني يسهل ارساله عبر الايميل او الواتس اب للعينة، حيث يتم تلقي الإجابات عبر الرابط الالكتروني وتجميعها الكترونيا حسب الاستجابات الواردة على الرابط. وقد تم استخدام اختبار الصدق والثبات في أداة اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية من خلال استخدام " الفاكورنباخ" معامل ارتباط بيرسون "R اختبار الصدق والثبات في أداة اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية و نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير للفرضية الرئيسية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات ، وعرض مقترحات لدراسات مستقبلية ذات علاقة بقضية البحث.

كلمات دالة: ممارسات- قيادة استراتيجية- ابتكار- ابداع

Abstract

The strategic leadership style focuses on its performance on strategic thinking, development, innovation and creativity, and provides the organizational and structural atmosphere and foundations that ensure best organizational practices (Jodi, and Sheila, 2017). Because strategic leadership influences the organization's future and sustainability, it gives a vision of the institution's future through its reading of events and changes in the work environment But the challenge here is how strategic leadership practices work to build an appropriate system through their thinking so that the organization succeeds in continuing its field of work and correctly reading its future to overcome competition and where organizational justice is a tool for positive transformation towards effective institutional performance based on improved outcomes This study aims to identify the relationship between the strategic leadership practices in terms of the institution's vision of the fairness of the work procedures and the impact of the Arsat strategic leadership in terms of the organization's vision on justice, motivate staff within the dimensions of organizational justice The environment of internal and external business variables also examines the fairness of work procedures and the fairness of

motivating employees within the regulatory justice dimensions of Egyptian telecom companies. Thus, the sample of the study population consisted (150) human resource managers and organizational development of these companies distributed among the four companies. The questionnaire was designed electronically and distributed to the sample through an e-mail link which is easy to send via e-mail or sample. And was collected electronically according to the responses contained in the link. The test of honesty and consistency was used in the tool to test the relationship between the strategic leadership and regulatory justice practices in the Egyptian telecom companies through the use of the Vaccronbach Pearson correlation coefficient R Test of honesty and consistency in the tool to test the relationship between strategic leadership and organizational justice practices in Egyptian telecom companies and the simple linear regression model to determine the significance of the main hypothesis between strategic leadership practices and organizational justice for data analysis and access to the results of the study. Study Results A set of recommendations was proposed and proposals for future studies related to the research issue we Presented,

Key words: per formamce- strategic leadership- innovtion- creativity

مقدمه الدراسة

تعمل القيادة على دفع المؤسسات الى تحقيق الأهداف المنشودة حيث تلعب أدوار مهمة في رسم التوجهات المستقبلية وتحديد الطموحات المنشودة وفق التحديات وطبيعة المجالات التي تعمل المؤسسة فيها ، لذا باتت ادوار القيادة وكممارساتها أحد اهم المتغيرات المؤثرة بشكل مباشر على تحقيق الاستدامة والنمو والاستمرارية في بيئات الاعمال المختلفة.

لذلك تعتبر القيادة الإدارية من العناصر المهمة التي توجه دفة الأداء المؤسسى نحو الأهداف المرسومة وتحقيق التطلعات المستقبلية والتغلب على التحديات الواقعية (Maria and Ann, 2018)، ومن بين أنماط القيادة الإدارية نمط القيادة الاستراتيجية والذي يعد احد الأنماط المهمة التي تركز على المستقبل واحداث التغيير في ضوء المتغيرات البيئية والاختذ بأحدث الأساليب في الممارسات الإدارية خاصة تلك المتعلقة بتطوير وتحسين الأداء التنظيمى وجميع العناصر المؤثرة عليه (Arthur , et al., 2018).

كما نجد ان القيادات تلعب دورًا مؤثرًا ومهمًا في توجيه الطاقات والموارد والأداء بما يتناسب مع تطلعات المنظمات وطموحاتها، ويعد نمط القيادة الاستراتيجية من الأنماط القيادية التي تركز في أدائها على الفكر الاستراتيجي والتطوير والابتكار والإبداع وتوفير الأجواء والاسس التنظيمية والهيكلية التي تكفل أفضل الممارسات التنظيمية (Jodi , and Sheila, 2017).

وترى دراسات (Raphael , et al., 2018)، (Scott, et al., 2018) ان البيئة التنظيمية تتأثر بالعديد من العناصر والمتغيرات والتي من بينها العدالة التنظيمية التي تعتب من المكونات المهمة التي تؤثر على ثقافة المؤسسة ومن ثم الأداء المؤسسى الذى يتشكل من خلال ممارسات الثقافة المؤسسية مما يعنى التأثير المباشر على مخرجات المؤسسة ودورها تجاه الأطراف أصحاب المصالح والعملاء.

لذا تأتي الدراسة الحالية لتناول موضوع أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق ابعاد العدالة التنظيمية للمؤسسات دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة الحالية من الجوانب العلمية والتطبيقية التالية:

١. البعد الأكاديمي والعلمي لأهمية الدراسة الحالية المرتبط بأهمية موضوع القيادة الاستراتيجية وممارساتها في المؤسسات وأثر تلك الممارسات على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وهو ما يكسب الدراسة أهمية علمية
٢. نظراً لأن العدالة التنظيمية تؤثر في الرضا الوظيفي لدى الأفراد وشعورهم بحصولهم على ما يتناسب وبعادل جهودهم فإن أهمية الدراسة تنطلق من هذه الزاوية الأكاديمية النظرية.
٣. البعد الآخر الذي ينطلق من زاوية أكاديمية للدراسة وأهميتها يظهر في أهمية الالتزام التنظيمي كموضوع حيوي ومهم كونه يهتم بإيثار الأفراد للمنظمة على مصطلحتهم الشخصية والافتخار بها كلها من الأمور المهمة التي تصب في تحقيق أهداف المنظمة.
٤. أما الجانب التطبيقي الذي تنطلق منه أهمية الدراسة الحالية فهو يتعلق بكون الدراسة من الممكن أن تسهم في تقديم توصيات ومقترحات تفيد وزارة الاتصالات عملياً في ترسيخ ممارسات العدالة التنظيمية وإجراء التغييرات اللازمة على هيكلها التنظيمي بما يحقق تلك العدالة ويرسخ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالوزارة.

الدراسات السابقة

القيادة الاستراتيجية

عموماً تلعب القيادات دوراً مؤثراً على تحقيق القناعة والأداء المناسب من العاملين لتوجهات المؤسسة، خاصة أن الدور القيادي من الأدوار التي توجه من خلاله الأداء المؤسسي والبشري ويتم تعزيزه وتأكيد ما تطمح إليه المؤسسة من خلال أدوار القيادات.

وترجع العديد من الدراسات الحديثة (Carolyn , 2018)، (Intan , et al., 2016) في مجال القيادة أهمية كبيرة لها في ظل حدة بيئة الأعمال وازدحامها بالكثير من المتغيرات والتحديات المؤثرة على أداء المؤسسة لنشاطه اليومي ومخرجاتها وطبيعة المنافسة التي تتعرض لها.

وتزايد الاهتمام بممارسات وتطبيق القيادات الاستراتيجية في المؤسسات في ظل نقص الموارد وارتفاع كلفتها، لذلك أوضحت دراسة (Georgios , and Christos, 2017)، أن هناك ارتباط كبير بين القادة الاستراتيجية والتأثير على ترشيح موارد المؤسسة والتركيز على الموارد الجوهرية التي تسهم بشكل كبير في إنتاج مستهدفات الخدمات والمنتجات وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية لخطة المؤسسة.

وتؤكد نتائج دراسة (Elizabeth, et al., 2017) (عيد، 2015) على أن القيادة الاستراتيجية من المداخل التي تمكن المؤسسة من اكتشاف قدراتها التي تساعد على الانسجام مع واقع المتغيرات البيئية وتساعد المؤسسة كذلك على حي عمل القيادة الاستراتيجية من خلال ممارساتها على استشراف مستقبل المؤسسة ووضع رؤية ثابتة لمضمون ذلك المستقبل وفحواه من تلك المتغيرات والعناصر وتوقع حدوثها وتوقع تأثيرها على أداء المؤسسة وتحقيق الاستدامة في بيئة العمل.

في حين هدفت دراسة (Syeda, et al., 2017)، (Georges , and Michelle, 2017) إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي وتمكين المؤسسة من انتهاز الفرص في البيئة الخارجية حيث تبين من النتائج أن دور القيادة الاستراتيجية يساعد على ترسيخ الرؤية الطموحة لدى المؤسسة وترجمتها إلى واقع عملي ونتائج تزيد من قدرة المؤسسة على اقتناص وتوظيف الفرص بشكل يخدم الرؤية الاستراتيجية التي وضعتها المؤسسة.

وبحثت دراسة (Lesley , et al., 2018)، (حنا، 2012) عن تعقيدات البيئة الخارجية وكيف يمكن للمؤسسة من خلال القيادة الاستراتيجية أن تحول تلك التعقيدات إلى فرص يمكن الاستفادة منها في خدمة أهداف المؤسسة وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تتركز في إحداث تطوير للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي، التركيز على مستويات مختلفة من الأهداف تكون بشكل تدريجي من حيث أنها أهداف استراتيجية وأهداف تكتيكية وأهداف تشغيلية، الاعتماد على التفكير الاستراتيجي والقدرات العالية للتخطيط.

وعن العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الابتكار المؤسسي ومدى تأثير هذا النمط القيادي على تعزيز الابتكار ابرزت لنا دراسة (Amber, and Jennifer, 2016)، (Jaclyn, and Jonathan, 2016) مجموعة من المحاور الرئيسية للدور الذي يجب أن تقوم به القيادة الاستراتيجية من أجل ترسيخ الابتكار المؤسسي من حيث إيجاد رؤية إبداعية لدى وقراء المستقبل وتبنى عدد من نماذج التخطيط الاستراتيجي والمبادرة لاستشراف

المستقبل وليس رد الفعل تجاه الأحداث، مع التركيز على الابتكار والمرونة والتحسين المستمر وفق رؤية استراتيجية وتحفيز والهام المبتكرين بالمؤسسة.

في نفس الاتجاه جاءت نتائج دراسة (Ahmed, and Mohamed, 2017) لكي تعزز من دور القيادة الاستراتيجية تجاه عنصر الابتكار لدى المؤسسة ومواردها البشرية من حيث استكشاف والفرص ونواحي التطوير والابتكار في الأداء والسلوكيات التنظيمية وتحقيق التحول في السلوكيات وإيجاد عنصر الابتكار والتطوير والعمل على توسيع نطاق المعرفة، وفي إطار تأثير متبادل من نمط القيادة الاستراتيجية والبيئية التي تعمل من خلالها وذلك حتى يكون التحول في السلوكيات وتطوير الأداء منسجم مع النواحي البيئية (Elizabeth, et al., 2017).

هناك جانب آخر اظهرته دراسات كل من (Georgios , and Christos, 2017)، (Carolyn , 2018) عن تلك الممارسات التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية وتسهم في تأهيل المؤسسة لكي تزيد من حصتها السوقية وتزيد من قدرتها التنافسية من خلال التركيز على الموارد البشرية حيث تبين من نتائج الدراسة إن نمط القيادة الاستراتيجية يؤثر بشكل مباشر في إدارة الموارد البشرية وأدائها خاصة فيما يتعلق بأسلوب توجيه مجموعات العمل ومطابقة أسلوب القيادة مع متطلبات العمل والإجراءات وكذلك استراتيجية الموارد البشرية مما ينعكس بشكل نهائي على الارتباط بالتأثير على مخرجات المؤسسة والحفاظ على العملاء وزيادة القدرة التنافسية من خلال أداء الموارد البشرية.

بينما تضعنا نتائج دراسات كل من (Maria and Ann, 2018)، (Arthur , et al., 2018)، (Jodi ,)، (and Sheila, 2017) على مجموعة أخرى من الممارسات التي تتصل بدور القيادة الاستراتيجية خاصة التي تخص مجموعة من الأبعاد والمكونات الأساسية بالمؤسسة مثل تحقيق الأهداف التي تنشأ إلى تحقيقها المنظمة، مهارة التعامل مع أنماط مختلفة من الموظفين وإحداث التوافق في التعامل معهم.

هناك أدوار وممارسات أخرى تقوم عليها فلسفة نمط القيادة الاستراتيجية اشارت اليها دراسة (Carolyn ,) (رحيمة ، 2012) من حيث قدرتها في رصد واستكشاف العلاقات بين أداء العاملين وجوانبه المرتبطة بالتأثير على البيئة الخارجية وتحدياتها، حيث تكون تلك الممارسات من خلال سمات قيادية تركز على تعزيز العلاقات في بيئة العمل وخارجها وفق الطموحات المستقبلية للمؤسسة والافراد.

وتشير نتائج دراسة (Intan , et al., 2016)، (Georgios , and Christos, 2017) الى ان نمط القيادة الاستراتيجية وممارساته تجاه أداء العاملين اوضحت انه يجب أن يكون لديه قدرات وسمات شخصية تتعلق باكتشاف القدرات الجوهرية المتاحة لدى المنظمة وبناء قدرات ومزايا تنافسية، وعن الدور الاجتماعي للقيادة الاستراتيجية جاءت النتائج لتوضح انه على نمط القيادة الاستراتيجية رصد مستمر للنواحي الذاتية للعاملين وإشباع هذه الجوانب، هذا فضلاً أن يكون هناك تأثير كاريزمي من القيادات ودور ملهم لأداء الموظفين.

من منظور آخر لممارسات نمط القيادة الاستراتيجية اظهرت دراسة (Elizabeth, et al., 2017)، (Syeda, et al., 2017)، ركزت على الجوانب المرتبطة بالعمليات الاستراتيجية والتنظيمية وتطويرها من خلال تهيئة التنظيم والخطة الاستراتيجية (Georges , and Michelle, 2017)، اتخاذ دور ريادي تجاه تنمية الأفراد، توفير نظام متكامل للمراقبة والتغذية الراجعة، بناء الكفاءات التنظيمية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، دور توجيهي نحو توظيف الموارد والاستفادة منها في العمليات التشغيلية، الارتقاء بمستويات النتائج المتحققة.

ولتعزيز البعد التشغيلي ايضاً لعمليات المؤسسة والجوانب التنظيمية جاءت نتائج دراسة (Lesley , et al., 2018)، (Amber, and Jennifer, 2016) تؤكد على الارتباط بين دور القيادة التنظيمية وتأسيس إدارة المعرفة المرتبطة بتلك العمليات والأنشطة، وأوضحت ان دور القيادة الاستراتيجية يقوم في اتجاه عدد من أبعاد رئيسية لمدخل القيادة الاستراتيجية المرتبطة بالعمليات الاستراتيجية والتنظيمية وتطويرها من خلال تهيئة التنظيم والخطة الاستراتيجية، اتخاذ دور ريادي تجاه تنمية الأفراد، توفير نظام متكامل للمراقبة والتغذية الراجعة، بناء الكفاءات التنظيمية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية (Jaclyn, and Jonathan, 2016)، دور توجيهي نحو توظيف الموارد والاستفادة منها في العمليات التشغيلية، الارتقاء بمستويات النتائج المتحققة.

العدالة التنظيمية

تظهر بعض الدراسات (Raphael , et al., 2018)، (Scott, et al., 2018) أهمية خاصة لموضوع العدالة التنظيمية كونها احد اركان المؤسسة التي تؤثر مباشرة على بيئة العمل، حيث نوهت تلك الدراسات الى ان

المكونات التنظيمية المختلفة من أهم العناصر التي تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات لتضمنها عدة أبعاد تتعلق المكون التنظيمي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، إضافة إلى المكونات التي تتعلق بالموارد البشرية وكلها تمثل كيان المؤسسة وشخصيتها التي تعمل من خلالها في مجال التخصص وتوفر بواسطتها خدماتها ومنتجاتها إلى الجمهور المستفيد منها.

في دراسة (Benson and Martin, 2017) (سعيد، 2016) اهتمت بتفسير العدالة التنظيمية أظهرت النتائج أن رؤية العاملين والمسؤولين لها تركز على جوانب تخص البعد التنظيمي من حيث توازن المهام والاختصاصات التي تمنح للوحدات التنظيمية بصورة مناسبة لطبيعة نشاطها وقدرات الموارد البشرية المنتمية إليها، كما أن الدراسة أظهرت أن العدالة التنظيمية من المنظور التنظيمي في مفهومها تتناول مدى مناسبة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الأهداف الممنوحة للوحدة التنظيمية وقدرة الهيكل على تسهيل مهمتها في إنجاز ما هو مطلوب منها.

بينما تفسر لنا نتائج دراسة (Juliana, 2017) مفهوم العدالة التنظيمية بأنه الإجراءات التنظيمية لسلوكيات تتعلق بنمط التنظيم وطبيعته وتنعكس على أداء الأفراد ومدى شعورهم بالرضا والدافعية الإيجابية نتيجة توفر أداء مناسبة وعادلة من الأمور التنظيمية التي تكفل لهم بيئة عمل مناسبة تحقق لديهم مستويات مرضية وعادلة من الرضا وهو ما يترتب عليه إبداء السلوكيات الإيجابية من جانب الموارد البشرية نتيجة شيوع أجواء من العدالة التنظيمية (أبو تايه، 2016).

في دراسات أخرى (Tayyaba, et al., 2017) (Joel, et al., 2015) لتفسير العدالة التنظيمية جاءت النتائج لتبين أن العدالة التنظيمية عنصراً مؤثراً في إضفاء البيئة التنظيمية المناسبة وتحقيق المرونة الهيكلية في المؤسسة وتزيد من القدرات المرتبطة بالسرعة في تلبية مستحبات الأداء والعمل وتحدياته على المستوى الداخلي والخارجي (عبد السميع، 2012)، مما يعزز من تهيئة مناخ مناسب للتحفيز السلوكي للأفراد والوحدات التنظيمية.

لذلك ينتج عن مفهوم العدالة التنظيمية في المؤسسة واعتماده ضمن أسس وقيم الثقافة التنظيمية المنتشرة بين الأفراد والقيادات بالمؤسسة وعلاقات الوحدات التنظيمية معاً (الجابر، 2015) (Satu, et al., 2013) توفير أجواء ومناخ تنظيمي قائم على الشفافية والنزاهة والمساواة بين الجميع في الالتزام بإجراءات العمل والتقييد بلوائح وقواعد المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة.

وبحثت دراسات أخرى (Kelly and Alexandra, 2014) (Jeff and Tobin, 2016) (Lale, et al., 2013) (العطوى، 2012) كيفية أن تعمل المؤسسة على تهيئة مناخها لكي تطبق وتعزز من مفاهيم العدالة التنظيمية وشيوعها في كافة أرجائها التنظيمية، حيث دلالة نتائج دراسة على أن المؤسسات ينبغي عليها توفير معايير وضوابط العدالة التنظيمية بشكل متناسب مع مجال عملها وخصائص العاملين وطبيعة مجالات العمل المختلفة التي تندرج تحت مظلة الهيكل التنظيمي وما يحتويه من إجراءات عمل ومهام واختصاصات تنظيمية، بحيث يكفل هذا النظام نشر أبعاد العدالة التنظيمية ومظاهرها في أرجاء المؤسسة.

ربطت دراسات أخرى (Cindy, et al., 2013) (Mohammad, et al., 2018) في نتائجها بين بيئة المؤسسة ونجاحها في نشر ثقافة وممارسات العدالة التنظيمية حيث أظهرت النتائج أن عناصر المساواة الإجرائية والمساواة في المهام التنظيمية والبشرية وتعزيز مبادئ النزاهة وقيمها في الثقافة التنظيمية تعد من المتغيرات الحاكمة في التأثير على نشر تلك العدالة، علاوة على ذلك تبين من نتائج دراسة (Xiaoshan, et al., 2017) تأثير طبيعة القيادة ونمطها والسلوكيات التي تبديها وكذلك معتقداتهم الثقافية الراسخة تجاه طبيعة ومفهوم العدالة والمساواة التنظيمية ومدلولها لديهم.

هناك نتائج مهمة تترتب على شيوع أجواء العدالة التنظيمية بالمؤسسات خاصة تلك التي تؤثر في تحسين الأداء البشري والمؤسسي خاصة في ظل وجود بيئة علم تنافسية شديدة الصعوبة تقوم على الظهور المفاجئ للمتغيرات، وقد وجدت نتائج دراسة (Raphael, et al., 2018) أن العدالة التنظيمية تسهم في تجنب المؤسسة للكثير من الأعباء والتكاليف المالية خاصة تلك المتعلقة بخفض تكاليف الفاقد والهدر من إجراءات أداء العمليات الداخلية التي تمارسها المؤسسة ضمن نطاق عملها.

كما أبرزت نتائج دراسة (Scott, et al., 2018) (Benson and Martin, 2017) الدور المهم الذي تلعبه العدالة التنظيمية تجاه تخفيض تكاليف أداء مخرجات المؤسسة من منتجات أو خدمات حيث يظهر ذلك في أبعاد توفير الخدمات والمنتجات للعملاء وفق أسس الجودة والتميز بمستويات تفوق التوقعات، علاوة على تأثير العدالة التنظيمية على الدور البشري المرتبط بمخرجات المؤسسة وتزيد من مستويات الرضا لدى العاملين وتدفعهم نحو إبداء سلوكيات الأداء الواعي المتوافق مع الإجراءات السليمة في أنشطة المؤسسة.

وبحثت دراسة (Juliana, 2017) الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية من خلال اختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي لأداء المؤسسات والعدالة التنظيمية افرزت النتائج ان هناك علاقات ارتباط بين توجهات المؤسسة لنشر فكرة ومظاهر العدالة التنظيمية واستمرارية المؤسسة في أداء دورها المطلوب منها والمتوقع من جانب المجتمع والفئات التي تستفيد من تلك المؤسسة، خاصة تلك التي تتعلق في الأمور الحيوية والاستراتيجية التي تتصل بالتنافسية وتحسين الصورة الذهنية في مجال عملها والاستحواذ على ثقة المجتمع والعاملين فيها.

وقد ركزت دراسات (Tayyaba, et al., 2017)، (Joel, et al., 2015)، (Jeff and Tobin, 2016) على بحث علاقة القيادة بترسيخ أسس العدالة التنظيمية بالمؤسسات وقد أوضحت النتائج ان تطبيق العدالة التنظيمية يحتاج الى قيادة واعية مدركة لأبعادها المختلفة ومقتنعة بها، مع وجود مرونة وبساطة في الهيكل التنظيمي والوحدات التابعة والاختصاصات التنظيمية والمهام وتدفق الاتصالات الإدارية داخل التنظيم الإداري، يجب ان تبحث المؤسسة في مواهبها وتهيئتها لكي تكون مصدرا مهما ومساعداً على شيوع أجواء المساواة والنزاهة والعدالة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الاستدلالات التي تنوه اليها الباحثة نتيجة عرضها للدراسات السابقة في مجال ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية وهي كما يلي

1. ممارسات القيادة الاستراتيجية تواجه تحدي مهم في المؤسسات ينطلق من صعوبة المتغيرات في البيئة الخارجية لذلك يجب ان يتم فحص معضلة كيفية ان تكون تلك الممارسات بشكل يتفوق على المتغيرات وطبيعتها.
2. تؤثر القيادة الاستراتيجية في مستقبل المؤسسة واستمرارها فهي تعطي رؤية عن مستقبل المؤسسة من خلال قرتها على قراءة ما وراء الاحداث ومتغيرات بيئة العمل، ولكن التحدي هنا يتمثل في كيفية ان تعمل ممارسات القيادة الاستراتيجية على بناء نظام مناسب من خلال فكرها لكي تنجح المؤسسة في الاستمرار بمجال عملها وتقرأ مستقبله بصورة صحيحة للتغلب على المنافسة.
3. اهتمت بعض الدراسات بدور القيادة الاستراتيجية في توظيف موارد المؤسسة بشكل مناسب لطبيعة متغيرات بيئة العمل، وهو من وجهة نظر الباحثة دور مهم وجديد للقيادة الاستراتيجية في الربط بين موارد المؤسسة المادية والمالية وخفض تكاليف الأداء الاستراتيجي ومتغيرات وتحديات البيئة الخارجية خاصة تلك التي تهدد مخرجات المؤسسة وتؤثر في حصتها السوقية.
4. تبدي الباحثة رأيها في العدالة التنظيمية كمفهوم يجب ترسيخه في المؤسسات العربية على وجه العموم والمصرية على وجه الخصوص من حيث اعتباره انه أداة تساعد على التحول الإيجابي نحو الأداء المؤسسي الفعال القائم على تحسين مخرجات المؤسسة وحسن توظيفها لقدراتها وفق أسس محفزة ومشجعة للعاملين قائمة على الشفافية والنزاهة.
5. تحتاج العدالة التنظيمية الى بيئة مناسبة في المؤسسة ويتم تهيئة كافة ابعاد المؤسسة لكي يتم يتحقق النجاح في تطبيقها من اهم تلك الابعاد الثقافة التنظيمية والقيم المرتبطة بها، بالإضافة الى إجراءات العمل والاختصاصات والصلاحيات الممنوحة للوحدات التنظيمية والافراد.
6. هناك العديد من النتائج التي نوهت عنها بعض الدراسات والتي تترتب على ترسيخ العدالة التنظيمية خاصة تلك التي تتصل بكلفة أنشطة المؤسسة والالتزام والرضا الوظيفي علاوة على الابتكار في مخرجات المؤسسة كمنتجات وخدمات مما يزيد في القدرة التنافسية وتوسيع نطاق عمل المؤسسة وحصتها السوقية وثقة العملاء.

المشكلة البحثية للدراسة

انطلاقاً من الدراسات السابقة بالإضافة الى قيام الباحثة بدراسة استطلاعية على عينة ميسرة من العاملين والمسؤولين في شركات الاتصالات المصرية تبين منها ان هناك بعض أوجه القصور في الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاوة على وجود غموض في وضوح اهتمام تلك الشركات بموضوع العدالة التنظيمية واستيعاب أهمية تأثير ذلك المفهوم على أداء الشركات والعاملين.

لذلك تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الدراسة الحالية إيجاد إجابة للسؤال الرئيسي التالي

- ما اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية؟
- وتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية

- ما أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية؟
- ما اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية؟
- ما أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية؟
- ما أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية؟
- فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الأهداف التي ترمى اليها الدراسة الحالية ومشكلة الدراسة وضعت الباحثة الفرضيات الآتية استناداً على دراسات كل من (Maria and Ann, 2018)، (Arthur , et al., 2018)، (Jodi , and Sheila, 2017)، (Carolyn , 2018)، (Intan , et al., 2016)، (Georgios , and Christos, 2017)، (Raphael ,)، (et al., 2018)، (Scott, et al., 2018)، (Benson and Martin , 2017)، (Juliana, 2017)، (Joel, et al., 2015)، (Tayyaba, et al., 2017)

١. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية على العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.
٢. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.
٣. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية.
٤. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.
٥. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية.

اهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق مجموعة من الأهداف توضحها الباحثة كما يلي

١. بحث مدى وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.
٢. التعرف على مدى وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.
٣. معرفة علاقة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية.
٤. تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.
٥. الوقوف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية.

المصطلحات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :-

القيادة الاستراتيجية

السلوكيات والتوجهات التي تترجمها الافعال والممارسات لدى المسؤولين وتركز على التوجه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية والتعامل مع المتغيرات البيئية داخل وخارج المؤسسة من حيث كيفية استكشاف تلك المتغيرات وكيفية التعامل معها والاستفادة منها وتجنب الآثار الناجمة عنها على نشاط المؤسسة واستمراريتها (Maria and Ann, 2018).

- ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية

الأفعال و السلوكيات التي يظهرها قيادات المؤسسة في مستويات مختلفة تجاه تشخيص بيئة العمل داخل المؤسسة بجميع عناصرها والتعرف على طبيعتها وكذلك قدرتهم على قراءة البيئة الخارجية وتحليلها بشكل سليم ومعرفة المتغيرات الموجودة بها (Jodi , and Sheila, 2017).

- ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة

الأفعال والسلوكيات التي يظهرها قيادات المؤسسة في مستويات مختلفة تجاه وضع رؤية استراتيجية للمؤسسة مناسبة لطبيعتها عملها وترجم طموحها الذي تنطلع للوصول اليه مستقبلاً، ودورهم في توصيل الرؤية للعاملين وتوجيههم لتحقيقها (Arthur , et al., 2018).

العدالة التنظيمية

القيم التي تظهر في الممارسات المؤسسية والبشرية للعاملين تجاه تأييد وشيوع المساواة وتوجه المؤسسة لتطبيق أسس عادلة ونزاهة تنظيمية وإجراءات قائمة على البعد القيمي وخضوع جميع المستويات لتلك القيم ولمعايير ولوائح موحدة قائمة على البعد الأخلاقي والإنساني العادل (Raphael , et al., 2018).

عدالة الإجراءات

الوضوح والشفافية والمساواة بين جميع العاملين وجميع الوحدات التنظيمية في الإجراءات التي يخضعون لها والمهام المنسوبة لهم وبما يشجع على تحسين الأداء وشيوع مناخ تنظيمي كفء وعادل (Scott, et al., 2018).

- عدالة تحفيز العاملين

المظاهر العملية المختلفة السائدة في المؤسسة التي تبرهن على المساواة بين جميع العاملين في أساليب وإجراءات التحفيز المادي والمعنوي، والإجراءات واللوائح التي تطبقها المؤسسة وتكفل تحقيق النزاهة والعدالة القائمة على أسس منطقية في منح الحوافز المختلفة (Benson and Martin , 2017).

منهجية الدراسة وتصميم الأداة:

تشتمل منهجية الدراسة على الجوانب التالية

أسلوب الدراسة والمنهج العلمي المستخدم :-

تقوم الدراسة الحالية على اتباع أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لاستشراق طبيعة العلاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية، حيث يركز هذا الأسلوب على تناول الدراسات السابقة والأدبيات ومن ثم الخروج بأداة الدراسة في ضوء ذلك وبما يخدم قياس الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على المشكلة البحثية.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في شركات الاتصالات المصرية للمحمول.

عينة الدراسة :-

استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ مدراء الموارد البشرية والتطوير التنظيمي بتلك الشركات موزعين على الأربعة شركات ١٥٠ مفردة.

منهجية سحب العينة وأسلوب توزيع أداة الدراسة :-

تم تصميم الاستبانة بشكل الكتروني وتوزيعها على العينة من خلال رابط الكتروني يسهل ارساله عبر الايميل او الواتس اب للعينة، حيث يتم تلقي الإجابات عبر الرابط الالكتروني وتجميعها الكترونيا حسب الاستجابات الواردة على الرابط.

تصميم أداة الدراسة :-

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار الفرضيات البحثية قامت الباحثة بالرجوع الى عدة دراسات لكي تقوم بتصميم أداة الدراسة ومحاورها المختلفة التي تخدم قياس العلاقات بين المتغيرات البحثية المتعلقة للعلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية، وتوضح الباحثة الإجراءات التي قامت بها من اجل تطوير أداة الدراسة المستخدمة كما يلي:

جدول (١) تصميم مقاييس أداة الدراسة

المتغير المستقل الرئيسي	
فقرات القياس	الدراسات السابقة ذات العلاقة بمقياس القيادة الاستراتيجية
٢٠	(Jodi , and (Maria and Ann, 2018)، (Arthur , et al., 2018)، (Carolyn , 2018)، (Sheila, 2017)، (Intan , et al., 2016)، (Georgios , and Christos, 2017)
المتغير المستقل الفرعي الاول	
٨	الدراسات السابقة ذات العلاقة بمقياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة
	(Arthur , et al., 2018)، (Maria and Ann, 2018)
المتغير المستقل الفرعي الثاني	
١٢	الدراسات السابقة ذات العلاقة بمقياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية
	(Intan , et al., (Carolyn , 2018)، (Jodi , and Sheila, 2017)، (Georgios , and Christos, 2017)، (2016)
المتغير التابع الرئيسي	
١٩	الدراسات السابقة ذات العلاقة بمقياس العدالة التنظيمية
	Benson and)، (Scott, et al., 2018)، (Raphael , et al., 2018)، (Joel ,)، (Tayyaba, et al., 2017)، (Juliana, 2017)، (Martin , 2017)، (et al., 2015)
المتغير التابع الفرعي الاول	
٩	الدراسات السابقة ذات العلاقة بمقياس عدالة الاجراءات
	Tayyaba, et al.,)، (Juliana, 2017)، (Benson and Martin , 2017)، (Joel, et al., 2015)، (2017)
١٠	الدراسات السابقة ذات العلاقة بمقياس عدالة تحفيز العاملين
	المتغير التابع الفرعي الثاني

Scott, et) (Raphael , et al., 2018) (Benson and Martin , 2017) (Benson and Martin , 2017) (al., 2018
سؤال مفتوح عن معوقات ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية
سؤال مفتوح عن كيفية مواجه تلك المعوقات

قياس الثبات والصدق في أداة الدراسة :-

قامت الباحثة بإجراء اختبار الصدق والثبات في أداة اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية من خلال استخدام " الفاكرونباخ " معامل ارتباط بيرسون " R " وذلك كما هو موضح في الجدول التالي

جدول (٢) متغيرات الدراسة وفقرات القياس والثبات والصدق لأداة الدراسة

المتغيرات	مكونات المقياس	الفكرونباخ	الصدق المحتوى R
ممارسات القيادة الاستراتيجية	20 فقرة	0.90) ثبات فقرات المقياس الاختبار وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.87)	(0.77)
ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة	8 فقرات	0.93) ثبات فقرات المقياس الاختبار وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.88)	(0.80)
ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية	12 فقرة	0.89) ثبات فقرات المقياس الاختبار وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.84)	(0.78)
العدالة التنظيمية	19 فقرة	0.86) ثبات فقرات المقياس الاختبار وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.91)	(0.82)
عدالة تحفيز العاملين	10 فقرة	0.91) ثبات فقرات المقياس الاختبار وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.89)	(0.83)
عدالة الاجراءات	9 فقرات	0.93) ثبات فقرات المقياس الاختبار وإعادة الاختبار قيمة المعامل (0.90)	(0.85)

نتائج الدراسة :-

تشير الباحثة من خلال الجداول التالية الى ما اسفرت عنه الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات البحثية لدراسة طبيعة العلاقات بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية حيث نوضح ذلك كما يلي:

اولاً: اختبار الفرضية الاولى للدراسة وتنص هذه الفرضية على ما يلي "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية على العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية"

ويوضح جدولي 4&3 نتائج اختبار هذه الفرضية ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تشير الى قيمة إيجابية طردية تساوي (0.866**) مما يعنى معنوية العلاقة و بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية ، خاصة ان علاقة التأثير جاءت بقية قدرها (75%) الامر الذى يعنى ان ما قيمته 75% من التغيرات في العدالة التنظيمية ترجع الى ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية ككل ، وهو وما يتفق مع دراسات كل من

جدول رقم (٣) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة للفرضية الاولى بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية	**0.866	**0.0033	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

جدول رقم (٤)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير للفرضية الرئيسية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية

معامل التحديد R2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعامل المقدر β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
75%	**0.0033	431.823	**0.0033	2.955	0.377	ممارسات القيادة الاستراتيجية
			**0.0033	20.816	0.861	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار للعلاقة بين دور بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (431.823) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.05) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على العدالة التنظيمية في الفرضية الاولى . ويمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار وتأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على العدالة التنظيمية كما يلي :

$$\text{العدالة التنظيمية} = 0.377 + 0.861 \times \text{ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية ككل}$$

ومن نموذج العلاقة الإنحداريه السابق، يمكن التنبؤ بدرجات العدالة التنظيمية من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية ، وهو يدل على أن كل زيادة فى مؤشرات ابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية ككل قدرها (0.861) تؤدي الى زيادة العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية بمقدار واحد صحيح.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: وتنص هذه الفرضية على ما يلي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية " ويوضح جدولي 6&5 نتائج اختبار هذه الفرضية ان قيمة معامل ارتباط بيرسون تشير الى قيمة إيجابية طردية تساوي (0.812**) مما يعنى معنوية العلاقة وان ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة تسهم في عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية ، خاصة ان علاقة التأثير جاءت بقيمة قدرها (66%) الامر الذى يعنى ان ما قيمته 66% من التغيرات في عدالة إجراءات العمل ترجع الى ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة ، حيث تأتى هذه النتيجة بالتوافق مع دراسات .

جدول رقم (5)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية	**0.812	**0.009	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

جدول رقم (6)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلّمت المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
66%	**0.009	191.211	**0.009	5.288	0.455	ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة
			**0.009	13.498	0.763	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار للعلاقة بين تأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج للعلاقة تأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (191.211) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0,05) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة في الفرضية الثانية على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية .

ويمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار وتأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية كما يلي :

عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية = $0.455 + 0.763 \times$ ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة

ومن نموذج العلاقة الإنداربه السابق، يمكن التنبؤ بدرجات عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية ، وهو يدل على أن كل زيادة في مؤشرات ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة قدرها (0,763) تؤدي الى زيادة في عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية بمقدار واحد صحيح.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة وتتنص هذه الفرضية على ما يلي " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية " ويوضح جدولي 7&8 نتائج اختبار هذه الفرضية ان قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) تشير الى قيمة إيجابية طردية تساوي (0.825) مما يعنى معنوية العلاقة وان ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة ترتبط بعدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية ، خاصة ان علاقة التأثير جاءت بقيمة قدرها (68%) الامر الذى يعنى ان ما قيمته 68% من التغيرات في عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية ترجع الى لممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة ، حيث تتفق تلك النتيجة مع دراسات .**

جدول رقم (7)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية	**0.825	**0.004	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

جدول رقم (8)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية

المتغير المستقل	المعلمت المقدره β_i	قيمة "ت" t. test	قيمة "ف" F. test	معامل التحديد R^2
		القيمة	القيمة	مستوى المعنوية
ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة	0.381	2.501	401.355	**0.004
	0.836	20.211		

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار للعلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج للعلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٤٠١,٣٥٥) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة في الفرضية الثالثة على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية .

ويمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار وتأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية كما يلي:

عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية = ٠,٣٨١ + 0.836 ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة

ومن نموذج العلاقة الإنداريه السابق، يمكن التنبؤ بدرجات عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية ، وهو يدل على أن كل زيادة في مؤشرات ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة قدرها (٠,٨٣٦) تؤدي الى زيادة في عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية بمقدار واحد صحيح.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة وتنص هذه الفرضية على ما يلي "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية" ويوضح جدولي 9&10

نتائج اختبار هذه الفرضية ان قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) تشير الى قيمة ايجابية طردية تساوى (0.841) مما يعنى معنوية العلاقة وان بين دور الصندوق امن حيث تقديم الدعم الفني والإداري والتسويقي للمشروعات يرتبط وتنمية قطاع الخدمات بدولة الكويت، خاصة ان علاقة التأثير جاءت بقيمة قدرها (71%) الامر الذي يعنى ان ما قيمته 71% من عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية ترجع الى ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية ، حيث يشير كل من

جدول رقم (٩)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية	**0.841	**0.008	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

جدول رقم (10)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية

المتغير المستقل	المعاملات المقدره β_i	قيمة "ت"		قيمة "ف"		معامل التحديد R2
		القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	
ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية	0.363	2.924	*0.008	402.301	**0.008	71%
	0.821	20.113	*0.008			

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار للعلاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٤٠١,٣٥٥) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية في الفرضية الرابعة على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.

ويمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية كما يلي:

عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية = 0.363 + 0.821 ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية

ومن نموذج العلاقة الإنداريه السابق، يمكن التنبؤ بدرجات عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية ، وهو يدل على أن كل زيادة فى مؤشرات ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية قدرها (0.821) تؤدى الى زيادة فى عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية بمقدار واحد صحيح.

خامساً: اختبار الفرضية الخامسة وتنص هذه الفرضية على ما يلي " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية " ويوضح جدولي 10&9 نتائج اختبار هذه الفرضية ان قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) تشير الى قيمة إيجابية طردية تساوى (0.822) مما يعنى معنوية العلاقة وان ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية ترتبط بعدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية ، خاصة ان علاقة التأثير جاءت بقيمة قدرها (68%) الامر الذي يعنى ان ما قيمته 68% من عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية فى شركات الاتصالات المصرية ترجع الى ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية ، حيث يشير كل من.

جدول رقم (٩)
معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية فى شركات الاتصالات المصرية

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية فى شركات الاتصالات المصرية	**0.822	**0.004	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

جدول رقم (10)
نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية فى شركات الاتصالات المصرية

المتغير المستقل	المعامل المقدر β_i	قيمة "ت"		قيمة "ف"		معامل التحديد R2
		القيمة	المستوى المعنوية	القيمة	المستوى المعنوية	
ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية	0.395	2.890	**0.004	418.266	**0.004	68%
	0.845	20.233	**0.004			

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار للعلاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٤١٨,٢٦٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية في الفرضية الخامسة على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.

ويمكن تحديد مكونات معادلة نموذج الانحدار ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية كما يلي:

عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية = ٠,٣٩٥ + ٠,٨٤٥ ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية

ومن نموذج العلاقة الإنداربه السابق، يمكن التنبؤ بدرجات عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية، وهو يدل على أن كل زيادة في مؤشرات ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية قدرها (٠,٨٤٥) تؤدي الى زيادة في عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية بمقدار واحد صحيح.

مناقشة دلالات نتائج العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية
لا شك ان الدراسة الحالية توصلت لعدة نتائج مهمة حول دور ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية من خلال اختبار الفرضيات الخمسة التي ركزت على اختبارها الدراسة ونوضح دلالات نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها وعلاقتها بالدراسات السابقة كما يلي
أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية بشركات الاتصالات المصرية وثبوت صحة الفرضية الأولى ، مما يؤكد لنا ارتباط تحقيق البيئة التنظيمية العادلة بوجود أنشطة وسلوكيات وممارسات من القيادة الاستراتيجية وتوجهات هذا النمط القيادي، وهذه النتيجة تؤكد وتعزز نتائج دراسات كل من (Maria and Ann, 2018)، (Arthur , et al., 2018)، (Jodi , and Sheila, 2017)، والتي تؤكد على ان سلوكيات القيادة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق مرونة في التعامل مع المتغيرات البيئة الخارجية وتحسن من البيئة التنظيمية وتضمن ترسخ مجموعة من القيم المهمة التي تزيد من فاعلية الأداء التنظيمي خاصة تلك التي تتصل بالعدالة التنظيمية ، وتؤكد دراسات كل من (Carolyn , 2018)، (Intan , et al., 2016)، (Georgios , and Christos, 2017)، على ان القيادة الاستراتيجية تتيح درجة من الحرية والتفاعل بين العاملين في المؤسسة من حيث التعرف على المتغيرات البيئية داخل وخارج المؤسسة مما يتيح أجواء من الإحساس والشعور من العاملين بعدالة التعامل نتيجة فرص مشاركتهم في صنع مستقبل المؤسسة.

توصلت نتائج الدراسة الحالية كذلك الى وجود علاقة وارتباط وتأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة الإجراءات ضمن العدالة التنظيمية وثبوت صحة الفرضية الثانية، وتتفق تلك النتيجة مع دراسات كل من (Maria and Ann, 2018)، (Arthur , et al., 2018)، والتي تشير الى ان نمط وسلوك القيادة الاستراتيجية يؤثر في بناء رؤية المؤسسة ويساعد في توضيحها من خلال وجود بعد مستقبلي لديهم عن كيفية ان تكون المؤسسة مستقبلاً في مجال عملها، وتتفق دراسة (Georgios , and Christos, 2017) على ان دور القيادة الاستراتيجية وممارستها التي تتصل بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة يسهم في تهيئة بيئة العمل الإجرائية لكي تسهم إجراءات وخطوات العمل في خدمة تلك الرؤية، حيث تؤكد دراسة (Arthur , et al., 2018) على ان ذلك السلوك يعزز من أجواء مناسبة لتحقيق العدالة التنظيمية نتيجة شيوع أسس عادلة من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية وسلوكها تجاه التشجيع على سهولة ومرونة أداء العمل المؤسسي لتحقيق رؤية المؤسسة المستقبلية.

الدراسة الحالية أظهرت كذلك وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث رؤية المؤسسة و عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية وثبوت صحة الفرضية الثالثة، حيث تأتي هذه النتيجة بالتوافق مع دراسات كل من (Jodi , and Sheila, 2017)، (Carolyn , 2018)، (Intan , et al., 2016)، (Georgios , and Christos, 2017)، حيث تؤكد على ان سلوك القيادة الاستراتيجية النابع من التركيز على دراسة بيئة العمل وتحديد متغيراتها من السلوكيات الحاكمة والمؤثرة في تفادى المنظمات حدوث اي تحديات لا تستطيع مواجهتها بل ويساعد هذا السلوك على تهيئة المؤسسة من اجل النجاح في الاستعداد لها وتحقيق الاستمرارية

والاستدامة في المجال والتخصص، وتؤكد دراسة (Carolyn , 2018) على ان سلوك القيادة الاستراتيجية والقائمة على تحديد التغييرات البيئية يساعد على تهيئة البيئة التنظيمية وثقافة المؤسسة على تقبل التغيير ويحث الموظفين على ذلك، مما يعنى اسهامات سلوكيات القيادة الاستراتيجية في تهيئة بيئة عمل مناسبة لتحقيق العدالة التنظيمية (Scott, et al., 2018) وعدالة التحفيز حيث تشجع القيادة الاستراتيجية وتحفز جميع الموظفين في جميع المستويات بتحفيزهم (Jodi , and Sheila, 2017).

كما تبين من نتائج الدراسة الحالية كذلك وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة إجراءات العمل ضمن ابعاد العدالة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية مما يعنى ثبوت صحة الفرضية الرابعة، الامر الذى يؤكد توافق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Jodi , and Sheila, 2017)، (Carolyn , 2018)، (Georgios ، (Intan , et al., 2016)، (Georgios ، and Christos, 2017) ، حيث تؤكد دراسة (Jodi , and Sheila, 2017) على ان توجهات وممارسات القيادة الاستراتيجية تساعد المؤسسة والتنظيم الإداري على رؤية واضحة لمكونات متغيرات بيئة العمل داخل المؤسسة والهيكل التنظيمي نتيجة ان طبيعة هذا النمط القيادي يعمل على القراءة الدقيقة للعلاقات بين عناصر مكونات المؤسسة وهيكلا التنظيمي، كما ان هذه النتيجة للدراسة الحالية تؤكد توجهات دراسة Georgios ، and Christos, 2017) في مساهمة القيادة الاستراتيجية على ربط بيئة العمل الداخلية والخارجية بنشاط المؤسسة وأداء العاملين ، مما يعنى تهيئة إجراءات العمل لكى تتناسب مع تلك المتغيرات ويزيد من جوانب العدالة والمساواة في الإجراءات التي يخضع لها العاملين في مواجهة تلك المتغيرات (Benson and Martin , 2017). اكدت نتائج الدراسة الحالية على ثبوت صحة الفرضية الخامسة ومعنوية علاقة التأثير والارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية من حيث سلوك تفحص بيئة متغيرات العمل الداخلية والخارجية على عدالة تحفيز العاملين ضمن ابعاد العدالة التنظيمية مما يعنى ثبوت صحة الفرضية الخامسة ، وهو ما اكدت عليه دراسات كل من (Benson and Martin , 2017)، (Raphael , et al., 2018)، (Scott, et al., 2018)، (Benson and Martin , 2017)، (Martin , 2017)، (Jodi , and Sheila, 2017)، (Carolyn , 2018)، (Intan , et al., 2016)، (Georgios ، and Christos, 2017)، حيث ينتج عن تحديد المتغيرات في البيئة الداخلية الخارجية وضع المؤسسة لنظام تحفيزي مناسب لطبيعة تلك المتغيرات الامر الذى يعنى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية (Benson and Martin , 2017)، من حيث عدالة التحفيز للموظفين من خلال تلك الممارسات التي تربط وتوازن بين نظام التحفيز وعدالته ودور القيادة الاستراتيجية المناسب لتحقيق تلك العدالة (Benson and Martin , 2017).

❖ مقترحات وتوصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي تساعد في تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات وهي

1. ان تضع شركات الاتصالات خطة لنشر ثقافة القيادة الاستراتيجية وان تستهدف من الخطة تأهيل مجموعة من المسؤولين والقيادات على استيعاب ثقافة القيادة الاستراتيجية وممارساتها في مجالات العمل.
2. وضع برامج تدريبية لنشر ثقافة العدالة التنظيمية وتهيئة بيئة العمل لتقبل هذا المدخل والتعرف على فوائد تطبيقه في الشركات وكيفية التأهل للتطبيق الناجح لهذا المدخل.
3. تحديد مجموعة من معايير شغل الوظائف القيادية بالشركات تقوم على ممارسات القيادة الاستراتيجية وان يتم تقييم أداء القيادات السنوي في ضوء تلك المعايير تشجيعا لهم على تبنى وتطبيق نمط القيادة الاستراتيجية.
4. مراجعة نظام أداء إجراءات العمل على مستوى الشركة بحيث يتم تحديد نقاط تعيق الأداء التنظيمي وتدفع إجراءات العمل وتوفير بيئة نزيهة و عادلة في الإجراءات تتيح المساواة بين الوحدات التنظيمية وتحقق مساواة الموظفين في إجراءات الحصول على حقوقهم او إجراءات أداء أعمالهم المطلوبة منهم.
5. تطوير نظام التحفيز المعنوي والمادي بحيث يحقق التشجيع والمساواة والشفافية في منح تلك الحوافز بحيث يؤدي الى تهيئة الشركة وبيئة العمل الى شيوع مظاهر العدالة التنظيمية وتحسين بيئة العمل نتيجة ذلك.
6. تطوير صلاحيات القيادات والمسؤولين بشكل يمكنهم من تعزيز قيمة العدالة التنظيمية من حيث عدالة الإجراءات ومسئوليتهم عن تحقيق عدالة تحفيز العاملين في الشركات.

التوجهات البحثية المستقبلية

تقترح الباحثة اجراء المزيد من البحوث المستقبلية في الموضوعات الآتية

- أثر الخصائص الديموغرافية على تطبيق مدخل القيادة الاستراتيجية بقطاع الاتصالات.
- دور العدالة التنظيمية في تحقيق الفعالية والكفاءة لدى شركات قطاع الاتصالات.
- أثر دور القيادة الاستراتيجية على تحقيق العدالة التنظيمية وتحسين مخرجات العنصر البشري في قطاع الاتصالات.

قائمة المراجع

➤ المراجع باللغة العربية :-

- أبو تايه، بندر كريم.2016. أثر الاتصالات الإدارية في المسار المهني للعاملين في شركات التأمين في الأردن. **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، مجلد ٤٣، عدد ٢.
- الجابر، ريم عبد الرحمن. ٢٠١٥. درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. **مجلة كلية التربية جامعة بنها**، مجلد ٢٦، عدد ١، يناير.
- حنا، فاضل. ٢٠١٢. متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق دراسة ميدانية. **مجلة جامعة دمشق**، المجلد ٢٨، العدد الرابع.
- رحيمة، سلمى حنينة. ٢٠١٢. دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل دراسة تحليلية لعينة من القادة العسكريين. **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، مجلد ٤ عدد ٩.
- سعيد، محمد نصر. ٢٠١٦. دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصرية. **المجلة العلمية للتجارة والتمويل جامعة طنطا**، عدد ٢، يونيو.
- عبد السمیع، جمال عبد الحمید علی. ٢٠١٢. اختبار أثر التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات قطاع البترول. **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، جامعة القاهرة، السنة ٣٢، عدد ١، مجلد ٢.
- العطوى، عامر علی. ٢٠١٢. العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل السلوك المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثلى. **مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية**، السنة السابعة العدد 21.
- عيد، ايمن عادل. ٢٠١٥. دور المراجعة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية. **المجلة المصرية للدراسات التجارية جامعة المنصورة**، مجلد ٣٩، عدد ١.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Ahmed M. E., Mohamed Y. H.2017.The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. **Tourism Management**, V. 63, December pp: 66-76.
- Amber M. A., Jennifer B. C.2016.Functional leadership: Bi-strategic controllers high on effortful control show gains in status and health. **Personality and Individual Differences**, V.97, July pp: 193-197.
- Arthur R., Gerald A. S., Bryan S. S., Joseph S. L.2018.Self-awareness and leadership: Developing an individual strategic professional development plan in an MBA leadership course. **The International Journal of Management Education**, V. 16, 1, March pp: 1-13.
- Benson T. H. Lim& Martin Loosemore.2017.The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. **International Journal of Project Management**, V. 35, 2, February pp: 95-106.
- Carolyn S. H.2018. Inside a Strategic Plan for a Dysfunctional Senior Leadership Team. **Nurse Leader**, V. 16, 2, April pp: 142-146.
- Cindy P. Z., Jesse E. O., Luis L. M .2013.Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and

- informational justice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, V.121, 1, May pp: 1-12.
- Elizabeth C. K., Barry A. C., Florian L. F., Antony U., Bob W.2017.Relational leadership for strategic sustainability: practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, V. 140, Part 1, 1 January pp: 189-204.
 - Georges D., Michelle D.2017.Strategic leadership for sustainability by higher education: the American College & University Presidents' Climate Commitment. **Journal of Cleaner Production**, V. 140, Part 1, 1 January pp: 111-116.
 - Georgios C. & Christos M.2017.Strategic fiscal policies and leadership in a monetary union. **European Journal of Political Economy**, V. 47, March pp: 133-147.
 - Intan M. A. R., Irza H. A. S., Razleena R., Muhammad F. S., Mohd K.Z.2016.The Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University. **Procedia Economics and Finance**, V.39, pp: 422-426.
 - Jaclyn A. M., Jonathan C. Z.2016.Vertical flow of collectivistic leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels. **The Leadership Quarterly**, V. 27, 2, April pp: 334-348.
 - Jeff Shockley, Tobin Turner.2016.A relational performance model for developing innovation and long-term orientation in retail franchise organizations. **Journal of Retailing and Consumer Services**, V. 32, September pp: 175-18.
 - Jodi D.& Sheila S. W.2017.Strategic shifts that build executive leadership. **Business Horizons**, V. 60, 3, May-June, pp: 335-343.
 - Joel K., Fadel K. M., Brent A. S., Donald E. C.2015.Ingratiation and popularity as antecedents of justice: A social exchange and social capital perspective. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, V. 131, November pp: 132-148.
 - Juliana D. Lilly .2017.What happened to civility? Understanding rude behavior through the lens of organizational justice. **Business Horizons**, V.60, 5, September-October pp:707-714.
 - Kelly J. Fadel, Alexandra Durcikova.2014. If it's fair, I'll share: The effect of perceived knowledge validation justice on contributions to an organizational knowledge repository. **Information & Management**, V. 51, 5, July pp: 511-519.
 - Lale G., Zahide K. A., Giles H.2013. Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter?. **Journal of Business Research**, V. 66, 11, November 2013, pp: 2269-2278.
 - Lesley F., David S., Ian O.2018.Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. **Sport Management Review**, V. 21, 3, June pp: 221-231.
 - Maria L.& Ann L.2018. The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership. **Long Range Planning**, 24 May .
 - Mohammad N. K., Mohammad B. K., Tasneem F., Syed Z.A.S.2018.The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: Moderating role of personality traits. **Asia Pacific Management Review** 26 May .
 - Raphaël M. H., Jos A. B., Adrian L., Bernd G., Joachim E. F.2018.Organizational justice, justice climate, and somatic complaints: A multilevel investigation. **Journal of Psychosomatic Research**, V.111, August pp: 15-21.

- Satu K., Jukka L., Michael J. P.2013. Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader in-group representativeness. **The Leadership Quarterly**, V.24, 4, August pp: 595-607.
- Scott E. W.e., Jeff R., Victor M. M. ,Allison R.2018.Why does organizational justice matter? Uncertainty management among law enforcement officers. **Journal of Criminal Justice**, V. 54, January–February pp: 20-29.
- Syeda A. Z. K., Marja N., Juha K. W.2016.Integrating Strategic Thinking and Transformational Leadership for NPD Idea Support Process. **Social and Behavioral Sciences**, V. 229, 19 August pp: 387-397.
- Tayyaba A., Shen L.i., Muhammad J. H., Syed T. C., Mustelie P., HussainL.2017.The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. **Journal of Innovation & Knowledge**, V. 2, 3, September–December pp: 134-145.
- Xiaoshan L., Jianxin Z., Shanshan Z., Mingjie Z.2017.A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational commitment. **Industrial Marketing Management**, V. 62, April pp: 226-233.

استمارة استقصاء

الأخ المحترم

الأخت المحترمة

بعد التحية،،،

بداية أود أن أقدم بخالص الشكر والتقدير على استجابتكم تجاه تعبئة هذه الاستبانة مقدرين لكم هذا التعاون نحو إنجاز الدراسة، كما يرجى الإحاطة أن الاستبيان تتضمن عدد من البنود التي تقيس محوري نمط القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية.

وتؤكد الباحثة لكم على أن كل ما تبذرونه من آراء تجاه محاور الاستبانة لن يستخدم إلا لأغراض إتمام هذه الدراسة والبحث العلمي فقط.

مع خالص تقديري،

أولاً: فيما يلي مجموعة من المقاييس الخاصة بممارسات القيادة الاستراتيجية رجااء إبداء الرأي بما يتوافق مع وجهة نظركم:

م	الفقرات	قليلاً جداً (١)	قليلاً (٢)	وسط (٣)	كثيراً (٤)	كثيراً جداً (٥)
١	أشجع وجود اتصالات واضحة لتدفق المعلومات وأنظمة المراقبة.					
٢	أعمل على تشجيع الموظفين لإنجاز المهام المطلوبة منهم.					
٣	أميل إلى العمل كفريق متعاون مع الموظفين.					
٤	تقوم الإدارة بتوفير الحوافز المعنوية والمادية المناسبة.					
٥	أقوم بتهيئة الأجواء المناسبة لبيئة العمل.					
٦	أحرص على إيجاد آلية مثمرة لتطوير العمل.					
٧	لدى قناعة بتحديد رؤية مستقبلية للعمل بالمنظمة.					
٨	أعمل على وضع تصور للتغيرات في البيئة الخارجية التي تؤثر على العمل.					
٩	أهتم كثيراً ببناء الثقة بين الموظفين التابعين لي.					
١٠	لدي اهتمامات بتشجيع ممارسات التخطيط الاستراتيجي بين الموظفين وفي العمل.					
١١	الإبداع في العمل شيء أساسي وضروري بالنسبة لي.					
١٢	أقبل أفكار ومقترحات وآراء الآخرين البناءة.					

م	الفقرات	قليلاً جداً (١)	قليلاً (٢)	وسط (٣)	كثيراً (٤)	كثيراً جداً (٥)
١٣	أحرص على وجود علاقات اجتماعية بين جميع العاملين.					
١٤	أهتم بتطوير إجراءات وخطوات العمل وفق المستجدات البيئية.					
١٥	لدى القناعة والثقة بأننا سنحقق ما نطمح إليه مستقبلاً.					
١٦	أميل إلى وجود مرونة في تيسير إجراءات وأنشطة العمل.					
١٧	أعتمد على عنصر الإقناع عند تكييف ومناقشة الموظفين في مهام العمل.					
١٨	أقوم بتحديد أهداف استراتيجية للعمل منسجمة مع استراتيجية المنظمة.					
١٩	أحرص على توفير برامج تدريبية لتنمية وصقل مهارات الموظفين.					
٢٠	اعمل على وضع أهداف تشغيلية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.					

أولاً:- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمكون العدالة التنظيمية من حيث عدالة الحوافز ، يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تتناسب معكم

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	يوجد نظام عادل للمكافآت والحوافز المادية					
٢	تعلن الشركة عن أسس منح العلاوات بصورة واضحة					
٣	تقوم الشركة بتعديل نظام الحوافز وفقاً لمستجدات العمل					
٤	تنظر الشركة بعين الاعتبار للتظلمات من نظام الحوافز					
٥	تقوم قيادات الشركة بمنح شهادات تقدير للمتميزين من العاملين					
٦	تضع الشركة قيم مالية عادلة لجهود العاملين					
٧	تتيح الشركة الفرصة للعاملين لأبداء الرأي في نظام التحفيز					
٨	هناك مستويات مرتفعة من رضا العاملين عن نظام التحفيز بالوزارة					
٩	تستند قرارات الترقيات الى أسس مالية عادلة					
١٠	يلبى نظام الحوافز في الشركة طموحات العاملين واهدافهم الشخصية					

ثانياً:- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمكون العدالة التنظيمية من حيث عدالة الإجراءات التنظيمية ، يرجى إبداء آرائكم في الخانة التي تتناسب معكم

م	الفقرات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	توفر الشركة للعاملين إجراءات عمل ميسرة وواضحة					
٢	يتم اتخاذ القرارات في ضوء مشاركة العاملين فيها					
٣	تمكن الاتصالات الإدارية بالشركة من حصول جميع العاملين على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل					
٤	تتسم إجراءات العمل بالشركة بتلافي الأزدواجية وتعقد إجراءات العمل					
٥	تهتم الشركة باشتراك العاملين في تعديل إجراءات العمل بما يناسب أداؤهم					
٦	هناك تناسب للهيكل التنظيمي مع إجراءات العمل					
٧	يخضع جميع العاملين للإجراءات واللوائح التنظيمية بشكل متساو					
٨	تتخذ الشركة قرارات عادلة تتعلق بتوزيع أعباء إجراءات العمل					
٩	تضع الشركة إجراءات عادلة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين					