

تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على العدالة التنظيمية أحمد محمد علي العوامي

ملخص:

يقع على عاتق قيادات المنظمات تحديد الرؤية الإستراتيجية، وصياغة الرسالة، ووضع الأهداف، وتحديد أساليب التنفيذ، وكيفية التقويم، وضمان تحقق قدر جيد من العدالة بين العاملين.

هدفت الدراسة بحث أثر القيادة الإستراتيجية على العدالة التنظيمية بالشركات النفطية بمدينة بنغازي الليبية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرها ٣٣١ عامل، وسعت الدراسة لاختبار صحة فرضيتين، الأولى مفادها: لا يوجد أثر معنوي للقيادة الإستراتيجية على العدالة التنظيمية وقد أظهرت الدراسة عدم صحة الفرض. في حين نصت الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية لأثر القيادة الإستراتيجية على العدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والذي تم قبوله جزئياً.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية، من خلال وضع رؤية ورسالة وكود للشركة تشكل المحدد للممارسات تنبثق منها سياسات وخطط تدعم هذه الممارسات، وكذلك لتعزيز المفاهيم القيادية الإستراتيجية. العمل على وضع الآلية الفعلية لاحقاق العدالة التنظيمية فيما بين العاملين من خلال المساواة بينهم في عبء العمل والعوائد والحوافز.

Abstract:

This study aims to investigate the impact of strategic leadership on organizational justice in Libyan naphtha companies.

A stratified random sample, consisting of 331 employees, was chosen. Further, the study attempts to test two hypotheses. The first hypothesis states that " there is no significant impact of strategic leadership on organizational justice" and the study proved that this hypothesis is not valid. Then, the second hypothesis states that "there is no significant differences of strategic leadership impact on organizational justice according to personal variables (age, gender, marital status, qualification, experience, position)", and this hypothesis was partly accepted. Moreover, the study recommends paying attention to strategic leadership practices through setting a vision, mission and code of the company. These, in turn, form the determinant of practices from which emerge the policies and plans that support these practices.

Also, the study recommends to pay attention to strategic leadership concepts and to provide an effective mechanism to achieve organizational justice among employees through equality among them in workload, rewards and incentives.

مقدمة:

إن سرعة التغيير والظروف المتشابكة التي تشهدها بيئة عمل المنظمات، وما يتبعها من آثار تستوجب إلى تغيير طريقة التفكير بالمؤسسات المتميزة، وما يرتبط به من تخطيط إلى الأخذ بأسلوب التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية وتمكين الآخرين لإحداث تغيير لخلق مستقبل جيد للمنظمة، بحيث تتمكن المنظمة من خلال القيادة الإستراتيجية من استغلال مواردها البشرية وتشجيع وتحفيز روح الفريق لدى العاملين من خلال تحقيق مناخ يتسم بالتحسين المستمر لمستويات العدالة التنظيمية.

لقيامات المنظمات دور محوري في تحقيق وترسيخ العدالة بين العاملين ، ونظراً لما للعدالة من أهمية في بيئة الأعمال فقد حظي موضوع العدالة التنظيمية باهتمام المختصين ، وحيث أن للعدالة تأثيراً في سلوك الأفراد ضمن بيئة العمل، فالمنافع المتبادلة بين الفرد العامل والمنظمة من أهم العلاقات المؤثرة في سلوك الطرفين داخل التنظيم حيث يترتب على هذه العلاقة الكثير من النتائج عن هذه العلاقة والتنبؤ به في مواقف العمل وعلاقات التبادل الشخصي.

أولاً: مشكلة الدراسة:

أكدت العديد من الدراسات العربية التي تناولت النظم الإدارية في القطاع الحكومي العربي، أن ترشيح القيادات في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتها ومؤهلاتها يؤدي بها إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية غير ملائمة بالنسبة للمرؤوسين، مما يؤثر سلباً على العاملين من حيث شيوع بعض مظاهر عدم الرضا كإنخفاض مستوى الولاء والتمارض وكثرة الشكاوى والشعور بالاحترق النفسي وانخفاض مستوى الدافعية وهذه من العوامل التي تؤثر عكسياً على العدالة التنظيمية.

ويشير الواقع الفعلي إلى ضرورة قيام القيادات الإدارية للشركات النفطية بجهود عملية حثيثة لمجارات التطورات السريعة في المجال النفطي في مختلف المجالات بما فيها المجال الإداري وللحفاظ على رأس المال البشري، حيث تتخذ الشركات سلسلة من الإستراتيجيات والإجراءات لتحسين ظروف العمل والعاملين بها من خلال تحديد أهدافها وسبل الوصول إليها مع توفير بيئة العمل الملائمة لذلك،

فتضع الشركات بشكل مكتوب رسائل ورؤى واضحة تكون دليلاً لأداء المهام أمام القيادات والمرووسين، إلا أن الواقع العملي يبرز مشاكل تظهر تدني مستوى شعورها بالعدالة التنظيمي فيما بينهم، وهي مشاكل ما كانت لتحدث لو كانت هناك ممارسات ايجابية من قيادات الشركات تأخذ في الاعتبار وضع استراتيجيات كفيلة بالحفاظ على رأس المال البشري لدى الشركة والعمل على تهيئة الظروف الجيدة لتأديتهم لأعمالهم والعمل على حل المشكلات التي تعترضهم.

ويتم تحديد مشكلة الدراسة بضعف الوعي لدى العاملين بالشركات النفطية اللببية في تفهم أثر الممارسات الاستراتيجية للقيادات على العدالة التنظيمية. بالتالي يبرز التساؤل ما مدى تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في مستوى العدالة التنظيمية بالشركات النفطية اللببية.

ثانياً: أهمية الدراسة:

لاتزال البيئة العربية تحتاج لمزيد من البحث والدراسة حول القيادة الإستراتيجية بشكل عام، ودرجة تأثيرها في بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى كالعدالة التنظيمية بصفة خاصة، وذلك بالمقارنة بما تحفل به المؤلفات الأجنبية من دراسات، ومن ثم فإن الأمر يحتاج لسد الفجوة العلمية في هذا المجال في المكتبة العربية. كما أن الدور الذي تلعبه معرفة وفهم مدى تأثير القيادة الإستراتيجية للشركات النفطية على مدى تحقق العدالة التنظيمية، يساعد الشركات على وضع إستراتيجيات قيادية من شأنها دعم العدالة التنظيمية.

ثالثاً: فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد أثر معنوي للقيادة الإستراتيجية على العدالة التنظيمية.
الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر معنوي للتوجه الإستراتيجي على العدالة التنظيمية.
الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر معنوي لتطوير رأس المال البشري على العدالة التنظيمية.
الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر معنوي لتطوير الثقافة التنظيمية على العدالة التنظيمية.

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر معنوي للرقابة المتوازنة على العدالة التنظيمية. **الفرض الرئيسي الثاني:** لا توجد فروق معنوية لأثر القيادة الإستراتيجية على العدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

رابعاً: أهداف الدراسة:

١. بيان الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات القيادة الإستراتيجية والعدالة التنظيمية.
٢. بيان الأثر الممكن للقيادة الإستراتيجية على العدالة التنظيمية بين العاملين.
٣. تقديم نتائج وتوصيات تفيد الشركات النفطية الليبية في الوصول لتحقيق أهدافها.

خامساً: الجانب النظري للدراسة:

١- الدراسات السابقة:

في دراسة لمعالي حيدر (٢٠٠٥) تم اختبار العلاقة بين ادراك العاملين للعدالة التنظيمية ودعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أظهرت الدراسة أن للقيادة دور مهم في الرفع من درجة العدالة التنظيمية لدى العاملين مما ينعكس بسلوك المواطنة التنظيمية. وأن للعدالة التنظيمية بأنواعها تأثير معنوي على مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين.

أما دراسة (مها الموقدة، ٢٠١٠) بحثت الأنماط القيادية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من ٤٤٨ فرداً. وتبين من النتائج أن القيادة في المكتبات الجامعية تنتقل بين أكثر من نمط. كما أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بمستوى متوسط في كل مجالاتها الأربعة. كما وجد علاقة ارتباط موجبة بين الأنماط القيادية والعدالة التنظيمية بأنواعها الأربعة.

ولم تختلف دراسة (Christa Kiersch, 2012) التي تناولت القيادة والعدالة في ظل ظروف عدم التأكد وبيان دور وأثر القيادة على سلوكيات العاملين بالشركات محل البحث. وقد ظهر أن للممارسات القيادية تأثير كبير على سلوكيات العاملين

والمتغيرات التنظيمية، كما للقيادة دور مهم في تحقق العدالة التنظيمية بالشركات محل البحث.

وأوصت الدراسة بتنمية والتركيز على المهارات والممارسات القيادية لمواجهة ظروف عدم التأكد.

وفي دراسة (Marius Dijke, 2012) اختبر مدى تحقق عدالة الإجراءات وما تأثير ممارسات القيادة عليها، والتعرف على مدى ممارسة القيادة للسلوكيات الداعمة للتنمية الذاتية والعمل المستقل للعاملين، وثبت أن للقيادة دور في تشجيع التنمية الذاتية لرأس المال البشري، وكما إن دور القيادة في تنمية وتطوير رأس المال البشري من شأنه تعزيز العدالة الاجرائية، بالتالي تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

كما ظهر أن تشجيع القيادة للعاملين على العمل المستقل يكفل تعزيز العدالة الاجراءات والمواطنة التنظيمية لدى العاملين. وأوصت الدراسة بمزيد من الدراسات حول العلاقة بين أنماط وممارسات القيادة على العدالة التنظيمية بين العاملين.

كما أن دراسة (Brian and Crystal, 2013) تناولت أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على كل من العدالة التنظيمية والسلوكيات السلبية للعاملين. حيث ظهر أن للقيادة والممارسات والسلوكيات القيادية الايجابية دور مهم في التأثير الحسي والسلوكي للعاملين. وأن للممارسات الإستراتيجية للقيادة تأثير على العدالة التنظيمية ببعديها التوزيعية والاجرائية.

كما ظهر أن لممارسات القيادة دور في الحد من ردود الفعل السلبية للعاملين عبر الاهتمام الجيد بالهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الاتصالات وغيرها.

أما (Diana et al. 2014) اختبروا دور الممارسات القيادية في تحقيق الترابط بين العاملين، بيان تأثير سلوكيات القادة على العدالة التنظيمية و مستوى الترابط بين العاملين في الشركات.

وقد ظهر أن للممارسات القيادية وكيفية التعامل مع العاملين دور أساسي في تحقق الترابط والمشاركة الايجابية بين العاملين وتحقيق العدالة والالتزام التنظيمي بينهم.

وأن وجود قدر من العدالة التنظيمية داخل الشركة تؤدي لترابط والتزام كبير بين العاملين. وأن تحقق العدالة التنظيمية من شأنه تأكيد الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

٢- القيادة الاستراتيجية:

كلمة إستراتيجية Strategy أصلها إغريقي وتتألف من مقطعين هما Stratos وتعني الجيش أو المجتمع الكبير وكلمة Ege وتعني التوجيه أو القيادة، وبذلك فهي تعني قيادة الجيش باعتبار أن المنظمات العسكرية هي أول المنظمات ظهوراً في التاريخ. ويقصد بالإستراتيجية في سياق منظمات الأعمال الخطة الإستراتيجية الشاملة التي تحدد التوجه طويل الأمد للمنظمة وتخصيص الموارد واستغلالها بصورة سليمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Schermerhorn, Gohn, 2010).

وتشكل القيادة الإستراتيجية أهمية كبيرة للمنظمات حيث أن عليها المساهمة على تشجيع الابتكارات والإبداعات، فكلما زادت هذه القدرات زاد احتمال احتواء كافة جوانب التغيير التنظيمي. أيضاً زيادة الدور المتوازن بين حاجات الأطراف المختلفة سواء داخل أو خارج المنظمة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تعمل على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة.

كما إن القائد الإستراتيجي يساهم في التأثير على الأطراف المختلفة للعمل بشكل إيجابي بما يحقق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة. وفيما يلي أهم خصائص القائد الإستراتيجي (أحمد عزمي، ٢٠١٠):

- أ- القدرة على تكوين رؤية خاصة بالمنظمة ونشرها بين العاملين.
- ب- القدرة على تأسيس القدرات الأساسية الخاصة بالمنظمة.
- ت- بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية الفاعلة والمحافظة عليها.
- ث- القدرة على اتخاذ القرارات بغض النظر عن المخاطر المتوقعة.
- ج- توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة أهداف المنظمة.
- ح- تطوير وتطبيق أنظمة الرقابة التي تساعد المنظمة في إدارة رأس المال.
- خ- جذب العاملين الجيدين والمحافظة عليهم والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

- د- تبني الإستراتيجيات ذات القيمة مثل الإستراتيجيات التعاونية الفعالة.
ذ- تعظيم قدرة المنظمة على التكيف والمرونة.
ر- القدرة على تحديد القوى الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر في بيئة المنظمة.
ممارسات القيادة الإستراتيجية:

هناك اختلاف في تحديد الممارسات الإستراتيجية للقادة وفي ما يلي أهم الممارسات (Ireland, Hitt, 2005) (Diana et a. 2014):

أ- **التوجه الاستراتيجي:** لا بد من مشاركة القائد للآخرين في وضع التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وليس صياغة الإستراتيجية وإجبار الباقين على اتباعها. ويشترط في التوجه أن يضيف تميزاً يمكن تحقيقه وليس شيئاً من الخيال، وأن تحظى بالإجماع والالتزام بتحقيقها مما يحدث رغبة شاملة في التغيير، وأن تخلق الرؤية اقتناع والتزام لدى العاملين، وأن ترجمتها لأهداف طويلة وقصيرة الأمد لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس.

ب- **تطوير رأس المال البشري:** تطوير رأس المال البشري في المنظمات بصورة مستمرة يعتبر ذا أولوية ملحة في ظل الحاجة للاستمرارية في عالم يتسم بالتغير السريع والأنظمة المتداخلة والبيئة التنافسية الشديدة، ويجب ألا يفهم من ذلك أن القادة بمعزل عن ذلك التطوير (Memon, 2009). ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال استخدام برامج التدريب والتطوير الفاعلة سواء الداخلية أم الخارجية بهدف بناء المعرفة والمهارات واكتساب المزيد من الخبرات.

ج- **تطوير الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة العقائد والرموز والقيم الجوهرية والمبادئ والتقاليد وطرق تنفيذ الأعمال المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر في الطريقة التي يتصرف بها العاملون. كما تؤثر في طريقة إنجاز الأعمال من حيث إنها تعمل على توجيهه وضبط سلوك العاملين؛ وتعد عاملاً مؤثراً على الأداء ويجب الاهتمام به بشكل جيد.

د- **إيجاد رقابة متوازنة وفعالة:** يجب على القيادة إتباع أساليب مختلفة من أنواع الرقابة الإستراتيجية دون الالتزام بنمط واحد من الرقابة، مع مراعاة أن تمتاز الرقابة بالمرونة والاستمرارية والدورية ويمكن أن يتبع النمط الدوري الفجائي من الرقابة

لوقوف على معدلات الأداء ومشاكل العمل والعاملين والعمل على الوقاية من وقوعها مستقبلاً.

هـ- **الإبداع والابتكار في المنظمة:** وهي الاتيان بالجديد على إدارياً وتكنولوجياً، أي يشير إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز المنظمة عبر إنتاج الأفكار بهدف تحقيق مطالب معينة في وقت محدد، وترجمة هذه الأفكار إلى شيء فعلي يصعب على الآخرين إدراكه.

و- **إعداد وتقييم القادة:** تتضمن مسؤولية الاختيار السليم للقيادة الجدد ممن يتوفر فيهم القدرة على التعاون والعمل من خلال روح الفريق، التواصل الجيد مع الزملاء في محيط العمل أو المرؤوسين، الصفات الشخصية المناسبة، كما يجب على المنظمة القيام بتقييم أدائها لمعرفة مدى نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها، ومقارنتها مع المنظمات المنافسة في السوق.

٣- **العدالة التنظيمية :**

تقوم نظرية العدالة الذي قدمها Adams (١٩٦٣، ١٩٦٥) على أن الفرد يقارن بينه وبين زملائه في نفس الوضع الوظيفي داخل العمل من حيث كمية الجهد المبذول ومقدار الأجر الذي يحصل عليه ، فإن تعادل الجهد والأجر فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، لكن في حال عدم التساوي فإن هذا يخلق شعوراً بالتوتر وعدم العدالة. ولتأكيد أهمية العدالة التنظيمية انصبت جهود الباحثين لتفسيرها من خلال وضع عدة نظريات منها نظرية التوقع لفروم ونظرية المساواة لآدمز ونظرية بورتير ولولر ونظرية المساواة الاجتماعية لفردريكسون.

وقد عرّف جيون (Jeon, 2009) العدالة التنظيمية إختصاراً بالإنصاف والمساواة في المنظمة. في حيث يذكر تترك أن العدالة التنظيمية هي مفهوم ينطوي على توزيع المنافع بشكل متساوٍ على الجميع، وبالتالي فهي تهئ النظام الاجتماعي لدعم السلوكيات الصحيحة، وتوفر للعاملين الحقوق الأخلاقية والقانونية لممارسة حياتهم في المنظمات والمجتمع، وأن الشعور بالعدالة لدى العاملين إمتد ليشمل شعور العاملين تجاه المنظمات التي يعملون فيها بعدما كان الموظف يقارن مدى تحقق العدالة بينه وبين زملاؤه في العمل (Titrek, 2009).

وفق ما سبق، يمكن القول بأن تحقق العدالة التنظيمية ينطوي على شعور الفرد العامل بكل ما من شأنه تحقيق التوازن بينه وبين أقرانه داخل المنظمة، من حيث الإنصاف والنزاهة بين العامل وزميله والمعاملة الجيدة للعامل من قبل القيادات، والعدالة لها أوجه كثيرة منها إجراءات أداء العمل والحوافز، الترقيات وغيرها. وتبرز أهمية العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها في العديد من المتغيرات التنظيمية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكمية وجودة الإنتاج، الدافعية وثقة العاملين في نظام تقييم الأداء، وكذلك الثقة في المشرف والتنظيم الإداري، خاصة في ظل التنافس الكبير بين المنظمات.

أبعاد العدالة التنظيمية:

أ- **العدالة التوزيعية:** تعكس مدى إدراك العامل لعدالة العوائد أو النواتج التي يحصل عليها مقارنة بالآخرين، وطبقاً لنظرية العدالة فإن العامل يقارن نسبة مخرجاتهم ومدخلاتهم الوظيفية بالنسبة لأقران العمل، لذا يفترض أن شعور العامل بعدم المساواة ينتج في الحالات التي يحصل فيها العامل على أجر أقل مما يستحق والتي يترتب عليها خيبة أمل أو ذنب اتجاه ذلك.

ب- **العدالة الإجرائية:** تعبر عن مدى العدالة التي يتلقاها العاملون أو التي يحصلون عليها أثناء صياغة أو تطبيق إجراءات العمل. كما أن مدى إتاحة الفرص للفرد لإبداء آراءه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات تحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية.

ج- **عدالة التعاملات:** تمثل إدراك عدالة المعاملة عند تطبيق عليهم الإجراءات، وهي ليست مفصولة عن عدالة الإجراءات والتوزيع بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، وتشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات وكذلك تتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل عليها (عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٧).

سادساً: منهجية الدراسة:

١- تحديد المجتمع والعينة :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركات النفطية الليبية ويشمل العاملين في الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين العموميين بتلك

الشركات. ونظراً لاتساع البقعة الجغرافية لليبيا وكثرة وانتشار الشركات العاملة في قطاع النفط بليبيا، تم اختيار الشركات الموجودة بمدينة بنغازي وهي شركة الخليج العربي، الجوف، البريقة ورأس لانوف.

أما العينة طبقية عشوائية نظراً لوجود إطار كامل وغير متقدم لمجتمع الدراسة، فمجتمع البحث تحدد بعدد ٢٤٠٢ مفردة، فإن حجم العينة قدره ٣٣١ مفردة حسب الجداول الإحصائية عند درجة ثقة ٩٥%. أما وحدة المعاينة التي تم توجيه أسئلة الاستقصاء إليهم، تتمثل في العاملين بالشركات النفطية الليبية العاملة بمدينة بنغازي. وتم توزيع العينة على الشركات محل الدراسة كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١)

عدد مفردات العينة موزعة على كل شركة من الشركات المستهدفة

م	الشركة	عدد العاملين	النسبة %	عدد العينة	عدد الاستجابات الصحيحة
١	الخليج العربي للنفط	١٤٣٧	٦٠%	١٩٩	١٤٦
٢	الجوف للتقنية النفطية	٦٤٠	٢٦%	٨٦	٦٣
٣	البريقة لتسويق النفط	٢١١	٠.٠٩%	٣٠	٢٧
٤	رأس لانوف	١١٤	٠.٠٥%	١٦	١٥
	الإجمالي	٢٤٠٢	١٠٠%	٣٣١	٢٥١

٢- أسلوب جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

استخدم قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من عينة الدراسة ومن ثم تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد علي برنامج (SPSS17) لتقريغ البيانات وجدولتها لتحليل البيانات ولاختبار صحة فروض الدراسة من خلال الاحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والترتيب حسب الأهمية النسبية، والإحصاء التحليلي من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، لإثبات

صحة الفرض، كما تم إجراء اختبار مان وتني للتعرف على الفروق في اجابات العينة.

أ- التحليل الاحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

• **معامل الصدق والثبات:** أظهر معامل الصدق والثبات تناول الاستمارة الجوانب الأساسية التي تهم المستقصى منهم، وامكانية الاعتماد على الأسئلة بالقائمة، كما يلي:

جدول رقم (٢)

معامل الصدق والثبات

الأبعاد	معامل الصدق	معامل الثبات
أولاً: ممارسات القيادة الإستراتيجية	٠.٩١٧	٠.٩٥٧
ثانياً: العدالة التنظيمية	٠.٧٨٧	٠.٨٨٧

ممارسات القيادة الإستراتيجية:

١- التوجه الإستراتيجي:

جدول رقم (٣)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين بالشركات النفطية الليبية حول التوجه الإستراتيجي

م	السمات	المتوسط الحسابي المرجح	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	يتسم قادة المنظمة بالحضور الذهني والذكاء.	3.62	0.07	1.12	4	31.09	72.43
٢	يتم الالتزام برسالة المنظمة.	3.29	0.06	0.96	4	29.24	65.89
٣	يتم صياغة الرؤية المستقبلية للشركة بدقة.	3.29	0.06	1.01	4	30.72	65.89

64.62	34.04	4	1.10	0.07	3.23	يتم استخدام المنطق والإقناع في النقاش.	٤
64.54	31.84	4	1.02	0.06	3.22	يتم تشجيع المشاركة وتقديم الأفكار المبتكرة وتنفيذها	٥
66.37	30.99	4	1.02	0.06	3.31	هناك قدرة على الابتكار في تحديد الأهداف.	٦
64.38	35.41	4	1.14	0.07	3.21	يتم تهيئه المناخ المناسب للإبداع والابتكار.	٧
0.79370						3.3219	الإجمالي

وافقت عينة البحث على وجود قدر من التوجه الإستراتيجي بمتوسط حسابي قدره ٣.٣٢١ وانحراف معياري ٠.٧٩٣.

٢- تطوير رأس المال البشري:

جدول رقم (٤)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين بالشركات النفطية الليبية حول تطوير رأس المال البشري

م	السمات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	هناك مرونة في برامج التحفيز بناء على الإنجاز.	3.63	0.07	1.077	4	29.65	72.66
٢	هناك برامج لتشجيع التدريب والابتكار.	3.33	0.06	0.94	4	28.51	66.61

65.01	31.79	4	1.03	0.07	3.25	هناك سياسات جديدة لتنمية وتطوير الموارد البشرية	٣
63.82	32.97	4	1.052	0.07	3.19	يتم تشجيع بناء فرق العمل المدارة ذاتياً.	٤
61.91	35.13	4	1.08	0.07	3.09	وجود برامج تأهيل للقيادة الجدد.	٥
60.71	33.76	4	1.02	0.06	3.03	يتم مشاركة العاملين في وضع الرؤيا المستقبلية.	٦
			0.83615	0.05278	3.2563	الإجمالي	

أظهرت تحليل الإجابات الموافقة على أن هناك قدراً من الاهتمام الاستراتيجي من قبل القيادات بتطوير رأس المال البشري لدى الشركات محل الدراسة بمتوسط حسابي ٣.٢٥٦ وانحراف معياري ٠.٨٣٦.

٣- تطوير الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (٥)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين بالشركات النفطية الليبية حول تطوير الثقافة التنظيمية

م	السمات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	تتسم إجراءات العمل بالمنظمة بالعدالة والمساواة.	3.41	0.07	1.11	4	32.76	68.28
٢	تصمم برامج تدريبية لبناء ثقافة أخلاقية لدى العاملين.	3.38	0.17	2.67	42	79.18	67.64

66.37	30.75	4	1.02	0.06	3.31	يتم التوازن في تطبيق اللوائح والمرونة في إنجاز العمل.	٣	
65.89	32.58	4	1.07	0.07	3.29	إعطاء الحرية للعاملين لتقديم شكاوهم ومقترحاتهم.	٤	
62.47	34.07	4	1.06	0.07	3.12	يحصل العامل ذو القدرات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبله الوظيفي.	٥	
					0.96370	.06083	3.3068	الإجمالي

أظهرت تحليل الإجابات وجود قدر من الممارسة القيادية لتطوير الثقافة التنظيمية بالشركات قيد البحث بمتوسط حسابي قدره ٣.٣٠٦ وانحراف معياري ٠.٩٦٣.

٤- الرقابة المتوازنة الفعالة:

جدول رقم (٦)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين بالشركات النفطية الليبية حول النظام الرقابي

م	السمات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	تتوفر المعلومات وتقارير الأداء بدقة وسهولة	3.50	0.06	0.94	4	27.01	70.19
٢	يتم تطبيق نمط الرقابة المستمرة.	3.40	0.06	0.94	4	27.71	68.04

65.89	29.12	4	0.95	0.06	3.29	يتم تطبيق نمط الرقابة الدوري.	٣
62.78	31.86	4	1.00	0.06	3.13	يتم تطبيق نمط الرقابة المفاجئ.	٤
60.31	40.98	10	1.23	0.08	3.01	هناك التزام من العاملين دون الحاجة لرقابة مستمرة.	٥
			0.72730	.04591	3.2725	الإجمالي	

من الجدول السابق أظهرت النتائج أن هناك نظاماً رقابياً في الشركات محل البحث، بمتوسط حسابي إجمالي ٣.٢٧ وانحراف معياري ٠.٧٢٧.

١- العدالة التنظيمية:

١- عدالة التوزيع:

الجدول رقم (٧)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين حول عدالة التوزيع.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	تتناسب ساعات عملي مع ظروف خاصة.	3.73	0.07	1.14	4	30.68	74.74
٢	إن راتبي يكفي متطلبات الحياة اليومية.	3.51	0.06	1.01	4	28.94	70.27
٣	إن عبء العمل الخاص بي يتناسب مع قدراتي الصحية والذهنية.	3.47	0.07	1.03	4	29.80	69.56

66.45	31.78	4	1.05	0.07	3.32	إن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.	٤
64.14	37.58	4	1.20	0.08	3.20	إن متطلبات وواجبات وظيفتي تدخل في حدود تخصصي.	٥
			1.08	0.07	3.44	الإجمالي:	

أظهرت إجابات عينة البحث متوسط حسابي قدره ٣.٤٤ وانحراف معياري ١.٠٨ بمعنى وجود قدر من العدالة التوزيعية في الشركات النفطية الليبية بمدينة بنغازي.

٢- عدالة الإجراءات:

الجدول رقم (٨)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين حول عدالة الإجراءات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية مرتبة تنازلياً %
١	يتم اتخاذ القرارات الوظيفية بأسلوب عادل.	3.41	0.13	2.13	32	62.51	68.28
٢	يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	3.22	0.10	1.57	21	48.80	64.54
٣	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.19	0.07	1.03	4	32.24	63.90

63.10	33.95	4	1.07	0.07	3.15	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	٤
60.71	37.88	4	1.15	0.07	3.03	يُسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.	٥
59.68	38.14	4	1.13	0.07	2.98	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية بعدالة على كافة العاملين دون استثناء.	٦
			0.89833	0.05670	3.1687	الإجمالي:	

أظهر تحليل اجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره ٣.١٦ وانحراف معياري ٠.٨٩٨. وجود قدر من العدالة الإجرائية في الشركات محل الدراسة.

٣- عدالة التعاملات:

الجدول رقم (٩)

الإحصاء الوصفي لإجابات العاملين حول عدالة التعاملات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المدى	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية مرتبة تنازلياً
١	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	3.46	0.08	1.19	4	34.54	69.32
٢	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة.	3.43	0.06	1.01	4	29.53	68.76

67.88	30.04	4	1.01	0.06	3.391	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار رأيي الشخصية.	٣
66.29	30.53	4	1.01	0.06	3.31	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.	٤
66.05	31.05	4	1.02	0.06	3.30	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات.	٥
63.58	32.86	4	1.04	0.07	3.17	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.	٦
			0.86254	0.05444	3.3369	الإجمالي:	

موافقة عينة البحث وجود قدر من عدالة التعاملات في الشركات محل البحث بمتوسط حسابي قدره ٣.٣٣٦ وانحراف معياري ٠.٨٦٢.

ب- اختبار صحة الفروض:

أ- الفرض الرئيسي الأول: (لا يوجد أثر معنوي للقيادة الإستراتيجية على العدالة التنظيمية). الفرض الفرعي الأول: (لا يوجد أثر معنوي للتوجه الإستراتيجي على العدالة التنظيمية). لاختبار الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما بالجدول:

جدول رقم (١٠)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والعدالة التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديرين واتسون Dw
التوجه الإستراتيجي	0.335	6.95	0.0	معنوي	0.403	1.71

قيم جدولية مستخرجة من جداول (DW عند $n=1.688$, $DL=1.668$). كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة، ما يعنى معنوية تأثير التوجه الإستراتيجي على العدالة التنظيمية بين العاملين بالشركات النفطية الليبية. إذا يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

ب- الفرض الفرعي الثاني: (لا يوجد أثر معنوي لتطوير رأس المال البشري على العدالة التنظيمية). واختبار الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما يلي:

جدول رقم (١١)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط بين تطوير رأس المال البشري والعدالة التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديرين واتسون Dw
تطوير رأس المال البشري	0.342	7.59	0.0	معنوي	0.434	1.675

قيم جدولية مستخرجة من جداول (DW عند $n=1.688$, $DL=1.668$).

كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى الدلالة، ما يعنى معنوية أثر تطوير رأس المال البشري على العدالة التنظيمية بين العاملين بالشركات النفطية الليبية. إذا يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

ج- الفرض الفرعى الثالث: (لا يوجد أثر معنوي لتطوير الثقافة التنظيمية على العدالة التنظيمية). لاختبار الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط بين تطوير الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديرين واتسون Dw
تطوير الثقافة التنظيمية	0.336	8.91	0.0	معنوي	0.492	1.787

قيم جدولية مستخرجة من جداول (DW عند $n=1.688$, $DL=1.668$). كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى الدلالة، ما يعنى معنوية أثر تطوير الثقافة التنظيمية على العدالة التنظيمية بين العاملين بالشركات النفطية الليبية. إذا يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

د- الفرض الفرعى الرابع: (لا يوجد أثر معنوي للرقابة المتوازنة على العدالة التنظيمية). وحتى يتم اختبار الفرض استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط بين الرقابة المتوازنة والعدالة التنظيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديرين واتسون Dw
الرقابة المتوازنة	0.414	8.12	0.0	معنوي	0.458	1.715

قيم جدولية مستخرجة من جداول (DW عند $n=1.688$, $DU=1.668$). كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى الدلالة، ما يعني معنوية التأثير للرقابة المتوازنة على العدالة التنظيمية بين العاملين بالشركات النفطية الليبية. إذا يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

– **الفرضي الرئيسي الثاني:** (لا توجد فروق معنوية لأثر القيادة الإستراتيجية على العدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي). تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق في إجابات عينة البحث وفق المتغيرات الشخصية كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

اختبار (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين إجابات عينة البحث

العدالة التنظيمية			القيادة الإستراتيجية			
Asymp. Sig.	df.	Chi-Square	Asymp. Sig.	df.	Chi-Square	
٠.٠٠٣	٣	١١.٢٠٩	٠.٠١	١	١٧.٠٢	العمر
٠.٠٣	٣	٨١.٠٢٧	٠.٠٢	١	١٠.٩٢٧	النوع
٠.٠١١	٤	١٧.٠٢٠	٠.٠٠	٢	٧.٩٨١	الحالة الاجتماعية
٠.٠٤٩	٤	٢.٠٩٧	٠.٠٠١	٢	١٣.٦١١	المؤهل العلمي
٠.٠١٩	٢	٧.٠٨٣	٠.٠٠٣	٢	٢١.١٣٧	الخبرة
٠.٠٦٢	٣	٢٦.٩٣	٠.٠٧٢	٣	٩.٩٠١	المسمى الوظيفي

بما أن قيمة (P-value) أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ أي أنه توجد فروق معنوية لمتغيرات العمر والنوع والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة تؤثر على القيادة الإستراتيجية. بينما ظهرت فروق معنوية لمتغيرات العمر والنوع والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة على العدالة التنظيمية للعاملين، بينما لم يكن هناك فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. بالتالي يتم رفض الفرض العدمي الذي ينص على: "لا توجد فروق معنوية لأثر القيادة الإستراتيجية على العدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الشخصية" (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

سابعاً: النتائج والتوصيات:

النتائج:

١. بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات حول متغير القيادة الإستراتيجية ٣.٢٧ بمعامل انحراف معياري قدره ٠.٨٣، ما يدل على اتجاه عينة البحث نحو الموافقة على توفر قدر من الممارسات الإستراتيجية للقيادات بالشركات النفطية الليبية.
٢. بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات حول متغير العدالة التنظيمية ٣.٣١٥ بمعامل انحراف معياري قدره ٠.٩٤، ما يدل على اتجاه عينة البحث نحو الموافقة على توفر قدر من الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بالشركات النفطية الليبية.
٣. أثبتت الدراسة بأن ممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تطوير الثقافة التنظيمية والرقابة المتوازنة تؤثر على العدالة التنظيمية بين العاملين بالشركات النفطية الليبية محل البحث.
٤. كما ثبت أن الشركات محل البحث ليس لديها رؤية وسياسة واضحة حول أساليب احقاق العدالة التنظيمية بين العاملين بها.
٥. توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية لأثر القيادة الإستراتيجية على العدالة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة).

التوصيات:

١. الاهتمام بتعزيز الممارسات القيادة الإستراتيجية، من خلال وضع رؤية ورسالة وكود للشركة تشكل المحدد للممارسات تنبثق منها سياسات وخطط تفصيلية تدعم الممارسات.
٢. الاختيار الجيد لقيادات الشركات من خلال وضع آلية محددة وواضحة لعملية الاختيار والتأهيل للمناصب القيادية.
٣. العمل على تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال وضع السياسات واللوائح اللازمة لتهيئة المناخ التنظيمي ودعم السلوكيات الايجابية بالشركة ووضع البرامج بالخصوص.
٤. العمل على تطوير رأس المال البشري بالشركة عبر عمليات التدريب والتأهيل لاكساب العاملين مهارات متجددة لتحقيق معدلات أداء أفضل.
٥. توفير نظام رقابي إستراتيجي يتسم بالكفاءة والمرونة، وغير تقليدي وفعال يُمكن من الحصول على البيانات والمعلومات الواقعية الصحيحة عن معدلات الأداء ومستويات الالتزام والعدالة بين العاملين بالشركة.
٦. العمل على وضع الآلية الفعلية لاحقاق العدالة التنظيمية فيما بين العاملين من خلال المساواة بينهم في عبء العمل والعوائد والحوافز.

المراجع:

١. أحمد عزمي عبد العزيز، "القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٠.
٢. د. عبد الحميد المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧.
٣. د. معالي حيدر، "العلاقة بين ادراك العاملين للعدالة التنظيمية ودعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية"، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا*، ٢٠٠٥، عدد ٢، ص: ١-٢٨.
٤. مها ماهر الموقدة "الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠١٠.
5. Brian C. Holtz and Crystal M. Harold, 'Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior', *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav*, Vol 34, pp492–519, 2013.
6. Diana L. Strom, et al. 'Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 21, pp: 71– 82, 2014.
7. Christa E. Kiersch, 'A Multi-Level Examination of Authentic Leadership and Organizational Justice Uncertain times'. requirements For the PhD Degree, Colorado State University, 2012.
8. Hitt, M.A. Ireland, R.D. Hoskission, R.E., *Strategic Management :Competitiveness & Gloablization*, 4th ed., South- Westren College Publishing, 2001.
9. Jeon , jeong-ho., The impact of organizational justice and job security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management . unpublished Dissertation , university of Minnesota , USA , 2009, pp: 1-153.
10. Ireland, R. D. and Hitt, M. A. Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic

- Leadership. *Academy of Management Executive*, 2005. Vol. 19, pp. 63-77.
11. Marius van Dijke, David De Cremer, David M. Mayer, Niels Van Quaquebeke, 'When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 117 , pp. 235–248, 2012.
 12. Memon, Muhammad Aslam; Mangi, Riaz Ahmed and Rohra, ChandanLal .Human Capital a Source of Competitive Advantage “Ideas for Strategic Leadership”. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 2009, Vol. 3, No. 4, pp. 4182-4189.
 13. Schermerhorn, Gohn R. *Introduction to Management*. John Wiley & Sons, Inc. Asia Pte Ltd, 2010.
 14. Titrek, Osman, "Employees organizational justice perceptions in Turkish schools social behavior and personality, *society for personality research*, (inc), 2009, Vol.37, No.5, pp:605-620.